

ตัวชี้วัดด้านสารสนเทศและการสื่อสาร
เน้นเฉพาะกรณีรายบุคคล

**KEY PERFORMANCE INDICATOR
FOR INFORMATION AND COMMUNICATION
IN CASE OF INDIVIDUAL KPI**

กฤษ มันทรานนท์
เขียนและเรียบเรียง
พิมพ์ครั้งแรก มิถุนายน 2553
สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

จัดพิมพ์โดย กฤษ มันทรานนท์
ออกแบบปก วรวิมล นิตโรจนโยธิน

คำนำ

งานด้านสารสนเทศและการสื่อสารเป็นระบบงานอยู่ในองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะระบบราชการมีความตื่นตัวในการพัฒนาระบบก่อนข้างสูงและด้วยงบประมาณเต็มจำนวน อาจจะเป็นเพราะได้เห็นความสำคัญและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการใช้ระบบ ประกอบเป็นที่ยอมรับว่าประเทศไทยจำเป็นต้องมีการปฏิรูประบบราชการโดยจัดให้มีการบริหารจัดการที่ดี (GOOD GOVERNANCE) ซึ่งต้องอาศัยการจัดการในหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะส่งผลให้ประเทศไทยขึ้นสู่ความเป็นสากลและมีการยอมรับกันมากขึ้นจากสังคมระหว่างประเทศ

ดังนั้น การพัฒนางานด้านสารสนเทศและการสื่อสารจึงถูกบรรจุอยู่ในการบริหารจัดการที่ดีด้วย และแน่นอนที่สุดจึงส่งผลต่อการกระทบของผู้ปฏิบัติงานในระบบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ผู้เขียนได้รับผิดชอบเรื่องดังกล่าว จึงมีความปรารถนาที่จะรวบรวมประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว โดยตัวชีวิตด้านสารสนเทศและการสื่อสารซึ่งกระจุกกระจายให้มาอยู่ในระบบเดียวกัน จากประสบการณ์ของผู้เขียนพบว่ามีเอกสารอยู่น้อยมากและแหล่งที่มาที่ไม่สามารถจะเปรียบเทียบได้อย่างชัดเจน จึงต้องอาศัยประสบการณ์ของทีมงานและผู้เขียนในการรวบรวม จึงไม่ได้มีวัตถุประสงค์เน้นภาพเชิงวิชาการ แต่จะเป็นการผสมผสานกันระหว่างวิชาการและประสบการณ์มากกว่า พร้อมนี้ได้รวบรวมเอกสารจากการจัดทำตัวชีวิตในหลายกรณีมาเป็นเล่มเดียวกัน

หนังสือเล่มนี้จึงน่าจะช่วยเพิ่มความอยากรู้อยากเห็น ตลอดจนเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานเกี่ยวกับตัวชีวิตให้ได้อย่างกว้างขวาง

สำหรับการศึกษาเฉพาะกรณีรายบุคคลนั้น ผู้เขียนได้ตระหนักดีว่าการให้ความสำคัญกับรายบุคคลจะก่อให้เกิดประโยชน์นำไปสู่สังคมส่วนรวมได้ในที่สุด

หนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนจึงมอบความดีให้กับผู้ที่ได้ช่วยให้งานนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยเฉพาะทีมงาน PMQA และผู้ที่ได้มีส่วนในการจัดทำตัวชีวิตรายบุคคลทุกท่าน ผู้เขียนตระหนักดีว่าผลสำเร็จของงานชิ้นนี้ จะส่งผลต่อการปรับปรุงและการยอมรับของตัวชีวิตเป็นอย่างมากในอนาคต ถึงแม้ในปัจจุบันผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นอาจจะไม่สมบูรณ์ แต่ผู้เขียนจะขอเป็นเสมือนแรงกระตุ้นให้กับทุกคนต่อไป

กฤษ มันทรานนท์

สารบัญเรื่อง

	หน้า
คำนำ	ก
1. บทนำ	1
1.1 ความไม่รู้เรื่อง	
1.2 รู้เรื่องแต่ไม่รู้ว่าจะวัดอย่างไร	
1.3 ความมีทัศนคติส่วนตัวที่ไม่ดี	
2. ความหมายของตัวชี้วัด	3
3. คุณสมบัติที่ดีของตัวชี้วัด (บัญญัติ 10 ประการของตัวชี้วัดที่ดี)	10
3.1 สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	
3.2 มีความเกี่ยวข้องกับทุกระดับของการชี้วัด	
3.3 มีความชัดเจนและง่ายต่อการปฏิบัติ	
3.4 จะต้องเป็นเรื่องเฉพาะหรือแยกประเด็นที่จะวัดได้ชัดเจน	
3.5 จะต้องสะดวกในการดำเนินการ	
3.6 มีเสถียรภาพในการวัด	
3.7 คำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น	
3.8 ต้องสามารถควบคุมได้	
3.9 ต้องไม่กระทบต่อพฤติกรรมของลูกค้า	
3.10 ต้องก่อให้เกิดการพัฒนาภายในองค์กร	
4. แนวคิดการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล	13
4.1 แนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับบุคคล	
4.2 แผนผังแสดงขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล	
5. รายละเอียดตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Template)	18
5.1 ความหมายของตัวชี้วัด	
5.2 วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด	
5.3 สูตรในการคำนวณ	
5.4 เกณฑ์การให้คะแนน	
5.5 หน่วยวัด	
5.6 น้ำหนัก	
5.7 ความถี่ในการเก็บข้อมูลและรายงาน	
5.8 กระบวนการจัดเก็บข้อมูล	

สารบัญเรื่อง (ต่อ)

	หน้า
5.9 ผู้จัดเก็บข้อมูล	
5.10 ผู้ตั้งเป้าหมาย	
5.11 ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	
5.12 ข้อมูลปีฐาน	
5.13 เป้าหมาย	
5.14 เงื่อนไข	
6. ประเภทของตัวชี้วัดทางด้านสารสนเทศและการสื่อสาร	23
6.1 ด้าน ICT (Information and Communication Technology Indicator)	
6.1.1 (ICT01) การประชุมวิดิทัศน์ VCS	27
6.1.2 (ICT02) การติดตั้งอุปกรณ์	28
6.1.3 (ICT03) การบำรุงรักษาอุปกรณ์	31
6.1.4 (ICT04) การตรวจซ่อมอุปกรณ์	33
6.1.5 (ICT05) ความลดน้อยของการแจ้งเสีย	36
6.1.6 (ICT06) งานให้คำปรึกษาและนิเทศสถานีสื่อสารจังหวัดในข่าย	39
6.1.7 (ICT07) งานสานสัมพันธ์ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร	40
6.1.8 (ICT08) งานให้คำปรึกษา/นิเทศงานด้านสารสนเทศและการสื่อสาร	41
6.1.9 (ICT09) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	42
6.1.10 (ICT10) การฝึกอบรม	44
6.1.11 (ICT11) การจดทะเบียนโดเมน	46
6.1.12 (ICT12) การปรับปรุง Web	48
6.1.13 (ICT13) การพัฒนา Web	50
6.1.14 (ICT14) ตรวจสอบค่าหมั้นประมาณ	52
6.1.15 (ICT15) การนำเข้าข้อมูล	54
6.1.16 (ICT16) ตอบกระทู้	55
6.1.17 (ICT17) ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรในระบบอินเทอร์เน็ต	56
6.1.18 (ICT18) รื้อถอนอุปกรณ์เครื่องมือสื่อสาร	58
6.1.19 (ICT19) การจดทะเบียนซับโดเมน (Sub Domain)	61
6.2 ด้าน GM (General Management Indicator)	
6.2.1 (GM01) กลั่นกรองหนังสือ	63

สารบัญเรื่อง (ต่อ)

	หน้า
6.2.2 (GM02) จัดทำวาระงาน	65
6.2.3 (GM03) การติดต่อราชการและประสานงาน	67
6.2.4 (GM04) งานพิมพ์ดีด	68
6.2.5 (GM05) งานบริการต่าง ๆ	69
6.2.5.1 งานทำความสะอาดสถานที่ (ภายในอาคาร)	
6.2.5.2 งานปรับภูมิทัศน์บริเวณสถานที่	
6.2.5.3 งานดูแลรักษารถยนต์ประจำวัน	
6.2.5.4 งานถ่ายเอกสาร	
6.2.5.5 งานจัดห้องประชุม	
6.2.5.6 งานสาธารณูปโภค	
6.2.6 (GM06) การขอมีบัตร	71
6.2.7 (GM07) ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ E-Document	73
6.2.8 (GM08) งานแจ้งเวียน-เบิกจ่ายเงินสวัสดิการ-เบิกจ่ายค่าสาธารณูปโภค	75
6.2.8.1 งานแจ้งเวียน	
6.2.8.2 งานเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ	
6.2.8.3 งานเบิกจ่ายค่าสาธารณูปโภค	
6.2.9 (GM09) งานแจ้งเวียนด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ E-office	77
6.2.10 (GM10) การจัดซื้อพัสดุ	79
6.2.11 (GM11) การจัดซื้อพัสดุ E-auction	82
6.2.12 (GM12) การตรวจรับพัสดุแก้ไข	84
6.2.13 (GM13) เบิกจ่ายพัสดุ	87
6.2.14 (GM14) จัดทำทะเบียนครุภัณฑ์	89
6.2.15 (GM15) ร้อยละระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	90
6.2.16 (GM16) จำนวนครั้งเฉลี่ยในการขั้บรถยนต์/รถจักรยานยนต์ต่อสัปดาห์	95
6.2.17 (GM17) จำนวนกิโลเมตรในการขั้บรถยนต์/รถจักรยานยนต์ต่อ 6 เดือน	96
6.2.18 (GM18) รายงานความต้องการงบประมาณ	97
6.2.19 (GM19) รายงานติดตามและรายงานผล	99
6.2.20 (GM20) การจัดทำหนังสือรายงานผลการดำเนินงาน	102

สารบัญเรื่อง (ต่อ)

	หน้า
6.2.21 (GM21) การวางแผน	104
6.2.22 (GM22) เลขานุการจัดทำรายงานสถิติข้อมูลสำคัญๆ แก่ไข	107
6.2.23 (GM23) รับ-ส่งข่าวผ่านทางโทรสาร	109
6.2.24 (GM24) ส่งข้อความสั้น	110
6.2.25 (GM25) การนำเสนอรายงานสถิติข้อมูลสำคัญๆ	111
6.2.26 (GM26) การใช้งานซอฟต์แวร์ OpemOffice.Org	114
7. แผนผังขั้นตอนการทำงาน / กระบวนการทำงาน(WORK CHART)	116
7.1 กระบวนการบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องมือสื่อสาร	118
7.2 กระบวนการงานซ่อมอุปกรณ์เครือข่ายโทรคมนาคมและอุปกรณ์สื่อสาร	119
7.3 กระบวนการงานเชื่อมโยงเครือข่าย ICT มหาดไทย	120
7.4 กระบวนการติดตั้งระบบสื่อสารดาวเทียมแบบเคลื่อนที่	121
7.5 กระบวนการติดตั้งระบบการประชุมวีดิทัศน์ทางไกล(VCS)	122
7.6 กระบวนการโครงการฝึกอบรม	123
7.7 กระบวนการการจัดวางระงานให้ผู้บังคับบัญชา	124
7.8 กระบวนการเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานพิมพ์หนังสือราชการ	125
7.9 กระบวนการเจ้าหน้าที่ผู้บริหารงานรับ-ส่งข่าว	126
7.10 กระบวนการ จัดซื้อพัสดุแบบตกลงราคา	127
7.11 กระบวนการ จัดซื้อพัสดุแบบสอบราคา	128
7.12 กระบวนการ จัดซื้อพัสดุแบบกรณีพิเศษ	129
7.13 กระบวนการ จัดซื้อพัสดุแบบวิธีพิเศษ	130
8. การรายงานผลการประเมินตนเอง (Self Assessment Report) SAR	131
9. แบบฟอร์มที่สำคัญสำหรับการใช้งานด้านตัวชี้วัด	134
9.1 แบบฟอร์มประเมินผลสัมฤทธิ์ของ กพร. พร้อมตัวอย่าง	135
9.2 แบบฟอร์มประเมินผลสัมฤทธิ์ของกองการเจ้าหน้าที่ สป.มท.พร้อมตัวอย่าง	254
9.3 แบบฟอร์มแบบประเมินตนเอง (SAR) พร้อมตัวอย่าง	376
10. ประสพการณ์การจัดทำตัวชี้วัดที่ต้องระมัดระวัง	426
11. ประกาศเวลามาตรฐานการปฏิบัติราชการของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สป.มท.	441
12. เอกสารอ้างอิง	452

1. บทนำ

ด้วยประสบการณ์ในการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจำนวน 30 ปี โดยเริ่มจากงานด้านการสื่อสารล้วนๆ ตั้งแต่ปี 2519 จนถึงปี 2545 จึงได้เริ่มจับงานด้านสารสนเทศทำให้มีประสบการณ์มากขึ้น จนในปัจจุบันแทบจะพูดได้ว่า สารสนเทศกับการสื่อสารแทบจะเป็นงานเดียวกัน ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะว่าในทางปฏิบัติ ทั้งสองจะต้องอาศัยซึ่งกันและกัน หนีกันไปไม่พ้น

ดังนั้นงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จึงหนีไม่พ้นที่จะถูกกำหนดให้เกี่ยวข้องกับชีวิตไม่ทางตรงก็ทางอ้อม เนื่องจากในปัจจุบันนี้ ทุกองค์กรหนีไม่พ้นเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การกำหนดให้มีตัวชีวิตด้านสารสนเทศและการสื่อสาร จึงได้ถูกกำหนดขึ้นในองค์กรต่าง ๆ จึงจะดูเป็นเรื่องน่ารำคาญสำหรับผู้ปฏิบัติ เพราะโดยนิสัยแล้วจะสามารถปฏิบัติกันได้โดยง่าย ๆ และเป็นวิทยาศาสตร์ ซึ่งหมายถึงจับต้องได้ มีเหตุมีผลนั่นเอง จึงนำไปสู่คำถามว่าทำไมต้องมีตัวชีวิต ประเด็นสำคัญที่ผู้เขียนพบมากที่สุดก็คือ

1.1 ความไม่รู้เรื่อง

เรื่องนี้เป็นเรื่องใหญ่และเป็นอัตราที่สูง ที่มีคนในองค์กรไม่เคยมีความรู้เรื่องตัวชี้วัดเลย ทั้ง ๆ ที่เรื่องนี้มีความสำคัญกับการทำงานโดยตรงในแต่ละบุคคล ที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากเดิมคือเป็นเรื่องไกลตัว เพราะเป็นการทำงานเฉพาะในกลุ่มคนเล็ก ๆ ไม่กี่คน ในเรื่องของการทำงานเรื่องตัวชี้วัด ระดับกระทรวง/ระดับกรม/ระดับหน่วยงาน ใช้เวลาประมาณ 3 ปี จึงตกลงมาถึงระดับบุคคล

1.2 รู้เรื่องแต่ไม่รู้ว่าจะวัดอย่างไร

เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญ เนื่องจากระบบการวัดของตัวชี้วัด มีความสลับซับซ้อนพอสมควร เช่น การวัดแบบ Milestone หรือคิดเวลาเฉลี่ยของการปฏิบัติงาน จึงเป็นเรื่องที่จะต้องทำความเข้าใจในแต่ละคน

1.3 ความมีทัศนคติส่วนตัวที่ไม่ดี

ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง คิดว่าตัวชี้วัดเป็นการจับผิด จะถูกลงโทษ และเป็นภาระสำหรับตัวเอง ทำให้ไปก็ไม่ได้ประโยชน์ การทำงานค่าตอบแทนก็เหมือนเดิม ทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดี

หนังสือเล่มนี้ จึงมีจุดมุ่งหมายที่จะต้องการรวบรวมงานประสบการณ์จากผู้ปฏิบัติงานด้านตัวชี้วัด โดยเฉพาะตัวชี้วัดรายบุคคล ซึ่งมีความสำคัญสำหรับการดำเนินงาน โดยเฉพาะในภาคองค์กรของรัฐ ซึ่งเริ่มจะมีการดำเนินการให้มีตัวชี้วัดรายบุคคลในปี 2553 โดยจะพยายามกล่าวถึงรายละเอียดในตัวชี้วัดของแต่ละตัว ความเป็นมา และมาตรฐานของการปฏิบัติงาน แต่จะไม่พยายามเน้นไปทางด้านวิชาการ เพียงแต่จะให้ความสำคัญในการนำเสนอข้อมูลในเชิงประยุกต์และที่ใช้ปฏิบัติงานได้จริง และแน่นอนที่สุด ผู้เขียนได้ปฏิบัติงานอยู่ในศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และได้พบเห็นภารกิจที่บุคลากรดำเนินการมาเป็นจำนวนมาก ซึ่งสามารถจะนำไปใช้ในการประยุกต์กับหน่วยงานอื่นๆ ในด้านเดียวกันได้เป็นอย่างดี

ในที่นี้ แบ่งการนำเสนอเป็น 12 หัวข้อใหญ่ ได้แก่ (1) บทนำ (2) ความหมายตัวชี้วัด (3) คุณสมบัติที่ดีของตัวชี้วัด (4) แนวคิดการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล (5) รายละเอียดตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Template) (6) ประเภทของตัวชี้วัดทางด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (7) แผนผังขั้นตอนการทำงาน/กระบวนการทำงาน (WORKCHART) (8) การรายงานผลการประเมินตนเอง (Self Assessment Report) SAR (9) แบบฟอร์มที่สำคัญสำหรับการใช้งานด้านตัวชี้วัด (10) ประสบการณ์การจัดทำตัวชี้วัดที่จะต้องระมัดระวัง (11) ประกาศเวลามาตรฐานการปฏิบัติราชการของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สป.มท. (12) เอกสารอ้างอิง

2. ความหมายของ

ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด (Indicators) มีความหมายได้

หลากหลาย แล้วแต่ว่าจะนำไปใช้ในแต่ละกรณี เช่น ดัชนี ดัชนีชี้วัด หรือค่าบ่งชี้ ซึ่งจะขอสรุปความหมายของตัวชี้วัดจากหนังสือการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด โดย รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช นิภาวรรณ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ตัวชี้วัด หมายถึง เครื่องบ่งบอกให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของงานนั้น ๆ

2.2 ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวกำหนดที่แสดงหรือบ่งบอกให้เห็นถึงผลงานหรือผลผลิตจากงานในด้าน

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3 ตัวชี้วัด หมายถึง ค่าตัวเลขที่มาจากการสังเกต (observation) ซึ่งพิจารณาแล้วว่าสามารถจะวิเคราะห์วัดประเมินผล หรือสะท้อนสิ่งที่นักประเมินต้องการทราบได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น ตัวชี้วัดของความเคร่งศาสนา คือ ความสม่ำเสมอในการเข้าวัด หรือความสม่ำเสมอในการปฏิบัติธรรม เป็นต้น

2.4 ตัวชี้วัด อาจมีลักษณะเป็นค่า ข้อความ แนวคิด แนวทาง หลักการ เทคนิค เกณฑ์ กรอบแนวคิด ตัวแบบ หรือตัวแปรก็ได้

2.5 ตัวชี้วัดที่นำไปใช้ในการประเมินผลมีลักษณะคล้ายกับตัวแปรในการวิจัย กล่าวคือ มีความเป็นนามธรรมโดยขึ้นอยู่กับแนวคิดหรือทฤษฎีที่นำมาใช้ในประเมินผล

2.6 ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีหรือมีคุณภาพ เช่น ประเด็น (accuracy) ที่เที่ยงตรงในการวัด (validity) เชื่อถือได้ (reliability) มีความไวต่อสิ่งที่จะวัด (sensitivity) มีความประหยัด (economy) สะดวก (convenience) มีความเป็นไปได้ที่จะวัด (feasible) ตลอดทั้งครอบคลุมสิ่งที่จะวัดมากน้อยเพียงใด (coverall) เป็นต้น

2.7 ตัวชี้วัดมีความหลากหลายและเรียกแตกต่างกันได้ เช่น (1) ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (input indicators) เป็นตัวชี้วัดที่เน้นสิ่งที่จำเป็นหรือปัจจัยพื้นฐานของหน่วยงาน เช่น เงิน และบุคลากร (2) ตัวชี้วัดปัจจัยนำออก (output indicators) เป็นตัวชี้วัดผลผลิตที่ออกมา (3) ตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน (performance indicators) เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน รวมตลอดถึง (4) ตัวชี้วัดหลัก ตัวชี้วัดรอง และตัวชี้วัดผลสำเร็จ

2.8 ตัวชี้วัดมีหลายประเภท การจัดแบ่งขึ้นอยู่กับผู้รู้หรือนักวิชาการ ในที่นี้ได้จัดแบ่งตัวชี้วัดเป็น 2 ประเภท ซึ่งนำเสนอไว้จำนวน 10 ตัวอย่าง โดยตัวชี้วัดแต่ละตัวอย่างหรือแต่ละประเภทอาจมีความหมายบางส่วนซ้อนกัน หรือใกล้เคียงกันได้ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประเภทของตัวชี้วัดที่จัดแบ่งเป็น 2 ประเภท พร้อมตัวอย่างตัวชี้วัดแต่ละประเภท

	ตัวชี้วัดประเภทที่หนึ่ง	ตัวชี้วัดประเภทที่สอง
1	ตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม (concrete indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่มองเห็น สัมผัสทดสอบได้ง่าย ชัดเจน เป็นระบบ น่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับ และเป็นสากล อีกทั้งอคติและความลำเอียงเข้ามา เกี่ยวข้องได้น้อยหรือเข้ามาเกี่ยวข้องไม่ได้ (value free) ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดที่เป็นตัวเลขของจำนวน รายได้ และจำนวนกำไรขาดทุน ของหน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่เป็นนามธรรม (abstract indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่มองเห็น สัมผัส และทดสอบได้ ยาก อคติหรือความลำเอียงเข้ามาเกี่ยวข้องได้มากกว่า ตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม อีกทั้งความเป็นระบบ ความน่าเชื่อถือ การได้รับการยอมรับ และความเป็น สากลมีน้อยกว่าตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดความพึงพอใจ ความสุข และความสบายใจ

	ตัวชี้วัดประเภทที่หนึ่ง	ตัวชี้วัดประเภทที่สอง
2	<p>ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (quantitative indicators)</p> <p>หมายถึง ตัวชี้วัดที่นับจำนวนได้ และอาจมีจำนวนมาก ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดที่เป็นจำนวนคน จำนวนงบประมาณ จำนวนสมาชิกในครอบครัว และจำนวนหลังคาเรือน</p>	<p>ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (quantitative indicators)</p> <p>หมายถึง ตัวชี้วัดที่นับจำนวนได้ยาก และอาจมีจำนวนน้อย ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดที่เป็นคุณภาพชีวิต ความพึงพอใจ การเปลี่ยนแปลง ทักษะคิด ค่านิยม และพฤติกรรม</p>
3	<p>ตัวชี้วัดเชิงวัตถุวิสัย (objective indicators)</p> <p>หมายถึง ตัวชี้วัดที่ชัดเจน อยู่บนหลักเหตุผล ตรวจสอบได้ ตรวจสอบ และพิสูจน์ได้ง่าย ความรู้สึกนึกคิดหรืออคติเข้ามาเกี่ยวข้องได้ยาก ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดที่เป็นจำนวนงบประมาณ จำนวนรายได้ และจำนวนบุคลากร</p>	<p>ตัวชี้วัดเชิงอัตวิสัย (subjective indicators)</p> <p>หมายถึง ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิด ตรวจสอบได้ยาก ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดที่เป็นความเชื่อ ทักษะคิด บรรทัดฐาน ค่านิยม ความคิด ความเห็น ความรู้สึก ความพึงพอใจ ความสุข</p>
4	<p>ตัวชี้วัดร่วมหรือตัวชี้วัดทั่วไป (common indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่ใช้วิเคราะห์ วัด และประเมินผลความสำเร็จของหน่วยงาน หรือบุคลากรของหน่วยงาน โดยครอบคลุมกิจกรรมส่วนใหญ่หรือข้อมูลทั่วไป ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดที่แสดงถึงประสิทธิภาพ หรือขีดความสามารถของหน่วยงาน ความพร้อมของบุคลากร และการมีส่วนร่วมของประชาชนในหน่วยงาน</p>	<p>ตัวชี้วัดเฉพาะ (specific indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่ใช้วิเคราะห์ วัด และประเมินผลความสำเร็จของหน่วยงานหรือบุคลากรของหน่วยงาน โดยนำตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นใหม่ หรือตัวชี้วัดทั่วไปมาปรับให้เหมาะสมกับการประเมินผลหน่วยงานหรือบุคลากรของหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัด ที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษของบุคลากรในหน่วยงาน</p>

	ตัวชี้วัดประเภทที่หนึ่ง	ตัวชี้วัดประเภทที่สอง
5	ตัวชี้วัดเชิงบวก (positive indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงความหมายด้านบวก ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดที่หน่วยงานเห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชน และการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตประจำ	ตัวชี้วัดเชิงลบ (negative indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงความหมายด้านลบ ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดที่หน่วยงาน หรือผู้บริหารของหน่วยงานไม่ควบคุมดูแลบุคลากรอย่างเข้มงวด และการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐบางส่วนปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง
6	ตัวชี้วัดความพึงพอใจ (aggregate indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดผลผลิตสุดท้าย ผลผลิตรวมหรือภาพรวม ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดที่เป็นภาพรวมของศักยภาพในการบริหารจัดการ ภาพรวมการบริหารจัดการที่เป็นเครือข่าย ภาพรวมการมีส่วนร่วม และภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการ	ตัวชี้วัดความไม่พึงพอใจในการบริการระบบวิดิทัศน์ทางไกล (distribution indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดความหลากหลายของกิจกรรม หรือตัวชี้วัดที่กระจายหรือครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคลากรหรือหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดที่ครอบคลุมด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารเงินและการบริหารคน

	ตัวชี้วัดประเภทที่หนึ่ง	ตัวชี้วัดประเภทที่สอง
7	<p>ตัวชี้วัดระดับบน หมายถึง ตัวชี้วัดที่สร้างหรือกำหนดขึ้นเพื่อวิเคราะห์ วัด และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐระดับบน ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เรียกว่า “การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก 4 ด้าน” ที่ใช้วัดระดับกรม/ส่วนราชการ อันเป็นการทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างปลัดกระทรวงกับรัฐมนตรี สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวง สำหรับคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมต่าง ๆ และในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) อธิการบดีของมหาวิทยาลัยทุกแห่งเช่นคำรับรองการปฏิบัติราชการกับเลขาธิการคณะกรรมการอุดมศึกษา เป็นต้น</p>	<p>ตัวชี้วัดระดับล่าง หมายถึง ตัวชี้วัดที่สร้างหรือกำหนดขึ้นเพื่อวิเคราะห์ วัด และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐระดับล่าง ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เรียกว่า “การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก 4 ด้าน” ที่ใช้วัดระดับบุคคล โดยส่วนราชการทั้งหมดยังไม่ลงถึงระดับบุคคลจริง แต่ลงไปได้แค่ สำนัก/กอง/หน่วยงานภายในกรมหรือส่วนราชการ เท่านั้น โดยผู้อำนวยการสำนัก/ผู้อำนวยการกอง ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและลงนามกับอธิบดี ว่าในปีงบประมาณ พ.ศ..... จะดำเนินการในเรื่องอะไรบ้าง มีตัวชี้วัดความสำเร็จอะไรบ้างในแต่ละเรื่องมีเกณฑ์การให้คะแนน ทั้งตัวชี้วัดเชิงปริมาณและตัวชี้วัดเชิงคุณภาพอย่างชัดเจน เป็นต้น</p>

	ตัวชี้วัดประเภทที่หนึ่ง	ตัวชี้วัดประเภทที่สอง
8	<p>ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นใหม่ (new indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่บุคคลหรือหน่วยงานสร้างขึ้นใหม่ โดยมิได้ลอกเลียนแบบหรือนำตัวชี้วัดของบุคคลหรือหน่วยงานใดมาปรับปรุง ตัวอย่างเช่น <u>หนึ่ง</u> ตัวชี้วัดที่เรียกว่า 6 ร. ที่แสดงถึงปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยให้การบริหารจัดการประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การบริหารจัดการด้วยความคิดและการกระทำที่ริเริ่ม รวดเร็ว รอบรู้ รอบคอบ ราบรื่น และรุ่งโรจน์ <u>สอง</u> ตัวชี้วัดที่เรียกว่า 4 ที่แสดงถึง ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยให้การบริหารจัดการประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ใจถึง มือถึง เงินถึง และดวงถึง และ <u>สาม</u> ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความคิดและการกระทำ 3 ขั้นตอนของบุคลากรที่เข้ามาอยู่ในระบบราชการ โดยเริ่มแรกบุคลากรจะมีความคิด และการกระทำที่ “ริเริ่ม” ต่อมาเมื่อถูกระบบราชการครอบงำ จะทำให้บุคลากรนั้นมีความคิดและการกระทำที่ “รักษา” สถานภาพเดิม และในที่สุด ก็จะมีความคิดและการกระทำที่ “ท้อแท้และถดถอย”</p>	<p>ตัวชี้วัดที่ปรับปรุงใหม่ (modified indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่มีอยู่แล้วและนำมาปรับปรุงหรือพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ วัด และประเมินผลของแต่ละหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น <u>หนึ่ง</u> ตัวชี้วัดใหม่ที่เรียกว่า 11M ประกอบด้วย 11 ด้าน ซึ่งปรับปรุงหรือพัฒนามาจากตัวชี้วัดเดิมที่เรียกว่า 3M ที่ประกอบด้วย 3 ด้าน และ <u>สอง</u> ตัวชี้วัดใหม่ที่เรียกว่า เพิ่มส์-โพสคอร์บ (PAMS-POSDCoRB) ที่ประกอบด้วย 11 ด้าน โดยพัฒนามาจากตัวชี้วัดเดิมที่เรียกว่า (POSDCoRB) ที่ประกอบด้วย 7 ด้าน</p>

	ตัวชี้วัดประเภทที่หนึ่ง	ตัวชี้วัดประเภทที่สอง
9	<p>ตัวชี้วัดการบริหารจัดการของต่างประเทศ หมายถึง ตัวชี้วัดที่ผู้รู้หรือนักวิชาการไทยรับมาจากต่างประเทศ ตัวอย่างเช่น</p> <p>SWOT, benchmarking, และ balanced scorecard</p>	<p>ตัวชี้วัดการบริหารจัดการของไทย หมายถึง ตัวชี้วัดที่ผู้รู้หรือนักวิชาการไทยประดิษฐ์คิดค้นขึ้นเอง</p> <p>ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แนวทางคุณธรรม แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงและแนวทางทศพิธราชธรรม</p>
10	<p>ตัวชี้วัดสังคมใหม่ หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงภาพลักษณ์ของสังคมสมัยใหม่ ตัวอย่างเช่น <u>หนึ่ง</u> ตัวชี้วัดครอบครัวสมัยใหม่ที่มีครอบครัวเพื่อเหตุผลทางเศรษฐกิจ เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระครอบครัวในสมัยใหม่มีความผูกพันไม่แน่นแฟ้น มีขนาดเล็ก และมีจำนวนการหย่าร้างสูง และ <u>สอง</u> ตัวชี้วัดโครงสร้างทางสังคมสมัยใหม่ที่ยึดความรู้ความสามารถตามระบบคุณธรรม มีการประกอบอาชีพหลากหลาย ยึดถือเหตุผลและกฎหมาย</p>	<p>ตัวชี้วัดสังคมเก่า หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงสภาพของสังคมเก่าหรือสังคมจารีตประเพณีดังเช่น สังคมของไทยและญี่ปุ่น ตัวอย่างเช่น <u>หนึ่ง</u> ตัวชี้วัดครอบครัวสมัยเก่าที่มีครอบครัวไว้เพื่อสืบวงศ์ตระกูล ช่วยเหลืองาน เลี้ยงดูกล่อมเกลาลูกหลาน อุปการะเลี้ยงดูคนเฒ่าคนแก่ที่อยู่กับลูกหลาน ภายในครอบครัวเดียวกัน ครอบครัวในสมัยเก่ามีความผูกพันอย่างแน่นแฟ้น คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ <u>สอง</u> ตัวชี้วัดโครงสร้างทางสังคมสมัยเก่าที่ยึดชาติตระกูล ประกอบอาชีพจำกัด ยึดถือระบบพวกพ้องและขนบธรรมเนียมประเพณี</p>

ด้านคำจำกัดด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จึงถูกจัดอยู่ในหลายประเภทของตัวชี้วัดดังกล่าวข้างต้น แล้วแต่ระดับของงานในแต่ละองค์กร ซึ่งจะกล่าวในขั้นตอนต่อไป

3. คุณสมบัติที่ดี

ของตัวชี้วัด การกล่าวถึงคุณสมบัติ

ที่ดีของตัวชี้วัดมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการนำไปใช้ในองค์กร โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระดับองค์กร ถือเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะจะต้องสอดคล้องมาตั้งแต่ระดับกลยุทธ์ เป้าหมาย นโยบาย และแผนดำเนินงานขององค์กร จนมาผูกพันถึงระดับบุคคล ผูกโยงกันเหมือนลูกโซ่ ยกตัวอย่าง การจัดแสดงสินค้าของ Motor show ซึ่งอาจกำหนดตัวชี้วัด “ความพึงพอใจของผู้เข้าชมการแสดงผลสินค้าของบริษัท” หรือวัดง่าย ๆ แบบ “จำนวนคนที่มาเข้าชมบูธ” การวัดดังนี้ อาจจะเป็นตัวชี้วัดที่ดี แต่ไม่ตรงเป้าหมายของบริษัทที่มีเป้าประสงค์ในการทำยอดขายให้ได้มากที่สุด การที่มีคนจำนวนมากเดินเข้ามาในที่จัดแสดง ไม่ได้เป็นคำตอบว่าคนเหล่านั้นจะเข้ามาซื้อสินค้า อาจจะเข้ามาเพราะชื่นชมความอลังการ ความสวยงามของ

ร้าน ความมีอริยาสั้ยไมตรีที่ดี แนะนำด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส โดยเฉพาะพนักงานบริการสาวสวย และที่สำคัญ เช็กชี (ตรงใจผู้เขียน) ที่เป็นทีดึงดูดใจคนที่มาเข้าชมเป็นอันมาก ดังนั้นในขณะนี้ ตัวชีวิตที่ตรงเป้ากรณีนี้ จึงควรจะเป็น “จำนวนคนที่จองสินค้าในร้าน” ซึ่งอาจจะเป็นตัวชีวิตเพิ่มเติมขึ้นไปนอกจากตัวชีวิตเดิมที่มีอยู่แล้วดังกล่าว

ดังนั้นจะเห็นว่าคุณสมบัติที่ดีของตัวชีวิตมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งต่อไปนี้ผู้เขียนจะเรียกว่า “บัญญัติ 10 ประการของตัวชีวิตที่ดี” จึงสามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

คำว่าเป้าหมายองค์กร จะต้องแยกแยะเป้าหมายให้ชัดเจนว่า คืออะไร โดยทั่วไปองค์กรเอกชน จะมีเป้าหมายไว้ในเรื่องของผลกำไร ซึ่งจะมีความแตกต่างกับองค์กรของรัฐ จะมุ่งเน้นไปด้านการบริการประชาชนเป็นหลัก ดังนั้นการสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรจึงถือได้ว่าเป็นหัวใจของการจัดทำตัวชีวิตทั้งหมด

3.2 มีความเกี่ยวพันของทุกระดับของการชีวิต

ความเกี่ยวพันทุกระดับหมายถึง จะต้องสอดคล้องกันของการเลือกตัวชีวิต (Demand) ว่า ตั้งแต่ระดับนโยบาย จนถึงปฏิบัติ และตัวบุคลากรนั่นเอง

3.3 มีความชัดเจนและง่ายต่อการปฏิบัติ

ความชัดเจนและง่ายต่อการปฏิบัติ เป็นสิ่งที่สามารถกำหนดได้ไม่ยาก เนื่องจากตัวชีวิต ดังกล่าว โดยเฉพาะในระดับบุคคล ก็คือภารกิจในแต่ละคนที่ปฏิบัติอยู่แล้ว เพียงแค่เลือกให้ตรงกับตัวชีวิตที่ถูกกำหนดให้เป็นของหน่วยงาน และการกำหนดตัวชีวิตดังกล่าวจะต้องเป็นไปตามผลของการปฏิบัติงานจริงๆของภาระในแต่ละบุคคลซึ่งเป็นภารกิจที่แต่ละคนปฏิบัติอยู่ตามปกตินั่นเอง

3.4 จะต้องเป็นเรื่องเฉพาะหรือแยกประเด็นที่จะวัดได้ชัดเจน

การเลือกใช้ตัวชีวิตในประเด็นนี้เป็นเรื่องสำคัญเช่นกัน เพราะตัวชีวิตที่จะใช้ได้ในกาณ์วัดจะต้องมีความละเอียดเพียงพอ แยกแยะประเด็นให้ชัดเจน ตัวชีวิต 1 ตัว ไม่ควรจะวัดมากกว่า 1 อย่าง

3.5 จะต้องสะดวกในการดำเนินการ

การเลือกใช้ตัวชีวิตเมื่อลงมือปฏิบัติ จะต้องปฏิบัติได้ง่ายและสะดวกต่อผู้ปฏิบัติการ ตลอดจนถึง

ขั้นตอนการเก็บข้อมูล จะต้องไม่สร้างภาระมากนัก การเลือกใช้สูตรคำนวณควรจะเป็นการคำนวณทั่วไป เช่น ร้อย ละ, ค่าเฉลี่ย

3.6 มีเสถียรภาพในการวัด

ตัวชี้วัดบางตัว อาจจะต้องใช้การวัดซ้ำ ๆ กันในหลายช่วงเวลาต่าง ๆ กัน จะต้องมีความเป็นเสถียรภาพหรือค่าที่น่าเชื่อถือได้เช่นกัน

3.7 คำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

การกำหนดตัวชี้วัดในบางครั้งอาจจะต้องการใช้ผลลัพธ์ที่เป็นธรรมชาติ เช่น การวัดความพึงพอใจ ซึ่งอาจจะต้องใช้หน่วยงานภายนอกในการเก็บข้อมูลซึ่งจะต้องมีค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บข้อมูล ดังนั้นในการกำหนดตัวชี้วัดดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินประกอบกัน

3.8 ต้องสามารถควบคุมได้

ความสามารถควบคุมได้ในทางวิจัยได้กำหนดปัจจัยในเรื่องนี้เป็นปัจจัยสำคัญ โดยเฉพาะปัจจัยที่เกิดจากการควบคุมไม่ได้ ซึ่งจะไม่นำมาเป็นผลของการวิจัยในแต่ละกรณี ในด้านตัวชี้วัด การเลือกตัวชี้วัดจะต้องคำนึงถึงจุดนี้เช่นกัน อาจจะต้องคำนึงถึงปัจจัยภายในองค์กรที่มีการควบคุมได้ทั้งหมดหรือส่วนใหญ่ เพราะอย่างนี้แล้ว อาจจะไม่สามารถสรุปผลตัวชี้วัดได้

3.9 ต้องไม่กระทบต่อพฤติกรรมของลูกค้า

ตัวชี้วัดที่กำหนดไม่ควรจะทำให้เกิดผลกระทบของตัวบุคคล ซึ่งจะก่อให้เกิดการหลบเลี่ยงหรือปิดความรับผิดชอบ โดยการผลักภาระไปสู่บุคคลที่ไม่เกี่ยวข้อง

3.10 ต้องก่อให้เกิดการพัฒนาภายในองค์กร

ดังกล่าวข้างต้น การกำหนดตัวชี้วัดจะต้องให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการกำหนดตัวชี้วัดในระดับบนลงมาจะต้องคำนึงถึงการก่อให้เกิดการสนับสนุนให้การพัฒนาของบุคลากรในส่วนของ การเรียนรู้ ความสามารถในการทำงาน การปรับปรุงงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรที่ดีขึ้น

4. แนวคิดการจัด ทำตัวชี้วัดระดับ

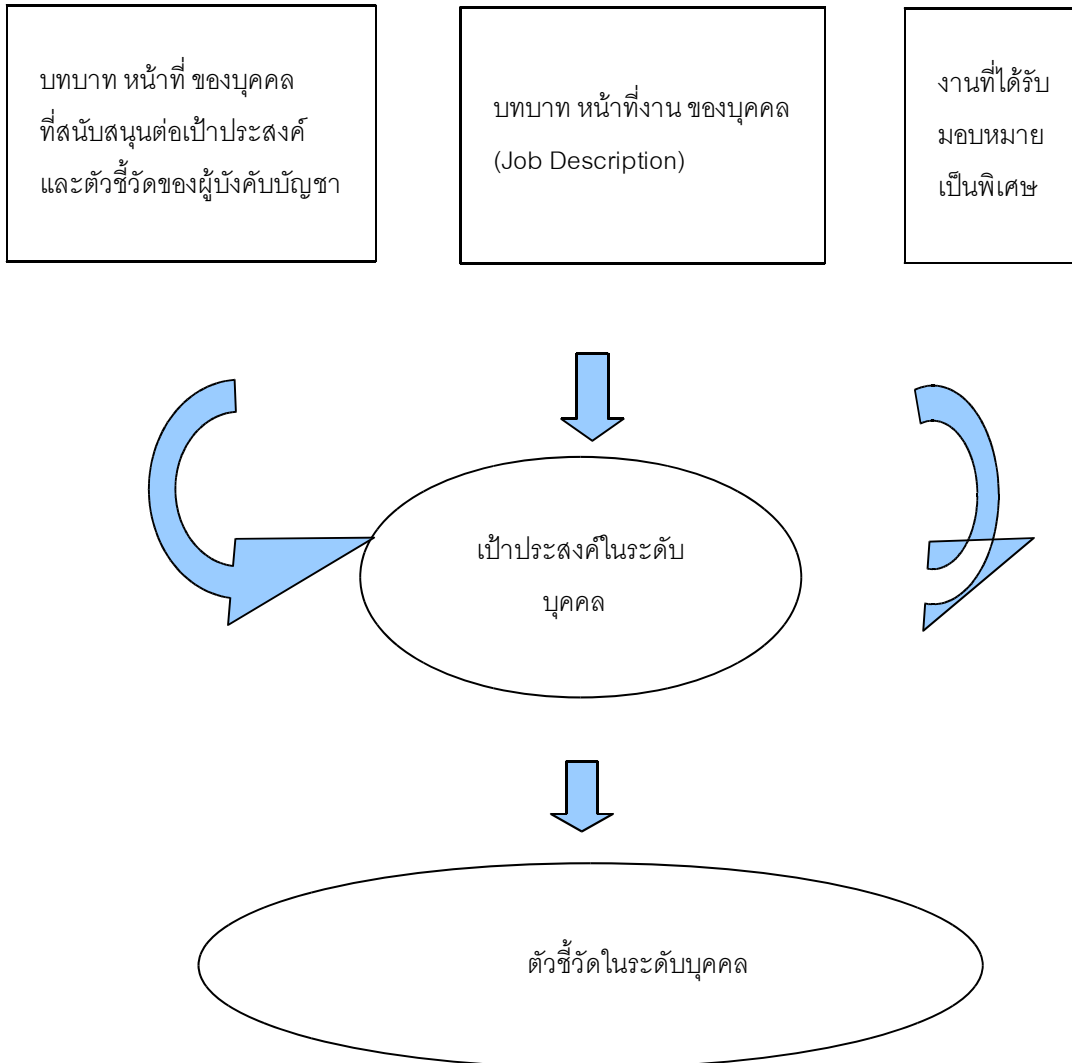
บุคคล ผู้เขียนขอเรียบเรียงแนวคิดการทำตัวชี้วัด

ระดับบุคคลมาจาก

http://www.rayong.go.th/Strategy/IPA_11/page11_49.html

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล จะดำเนินการภายหลังจากการจัดทำตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง/กลุ่มงาน/ฝ่าย เสร็จสิ้นแล้ว และควรจัดกลุ่มงาน/สายงาน (Job Family) ภายใต้อำเภอ/กอง/กลุ่มงาน/ฝ่าย โดยจัดบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน ลักษณะงานคล้ายกัน ที่มีหน้าที่ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน แล้วจึงทำการถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล



4.1 แนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับบุคคล

การกำหนดแนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับบุคคล มีการผสมผสานระหว่าง

- การพัฒนางานตามบทรบาท หน้าที่ระดับบุคคลที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา
- การพัฒนางานตามบทรบาทหน้าที่และภารกิจในงานประจำแต่ละบุคคล
- การให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

โดยแนวทางการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล มีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ยืนยันหน้าที่ของบุคคล เป็นการยืนยันหน้าที่ของบุคคลจากหน้าที่งานตามที่ได้ระบุไว้ในรายละเอียดการกำหนดตำแหน่ง (Job Description) เพื่อแสดงรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบหลักๆ ของแต่ละบุคคลหลังจากนั้นจึงดำเนินการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะเหมือนกันเข้าเป็นกลุ่มงาน/สายงาน (Job Family) และสรุปความรับผิดชอบหลักแต่ละกลุ่มงานให้ชัดเจน เพื่อให้สะดวกต่อการจัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดเป้าประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชา พิจารณาเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาที่กลุ่มงาน/สายงานนั้น ๆ มีส่วนเกี่ยวข้องโดยใช้รายละเอียดการกำหนดตำแหน่งเป็นหลักในการพิจารณาว่า ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาอย่างไรบ้าง และกำหนดเป้าประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามหน้าที่ พิจารณาความรับผิดชอบหลังจากขั้นตอนที่ 1 เทียบกับเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาที่บุคคลมีส่วนผลักดันจากขั้นตอนที่ 2 หากเป้าประสงค์ที่บุคคลรับจากผู้บังคับบัญชายังไม่ครอบคลุมความรับผิดชอบหลักให้กำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการพัฒนาหรือมุ่งเน้นเพื่อให้งานตามความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ หากบุคคลมีหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ควรนำมาพิจารณาว่างานที่ได้รับมอบหมายพิเศษนั้น เป็นส่วนหนึ่งของเป้าประสงค์ที่ผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาและเป้าประสงค์ของหน้าที่ที่มีอยู่แล้วตามขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 3 หรือไม่ หากเป้าประสงค์ที่มีอยู่ยังไม่ครอบคลุมงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ควรกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ ทุกเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นใน ขั้นตอนที่ 2, 3 และ 4 ต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบทราบว่าเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ นั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

นอกจากนี้ การกำหนดตัวชี้วัดของบุคคลต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง/กลุ่มงาน/ฝ่าย ด้วย หากบุคคลเป็นผู้ผลักดันในตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ของสำนัก/กอง/กลุ่มงาน/ฝ่าย ที่ได้คัดเลือกในขั้นตอนที่ 2 บุคคลสามารถนำตัวชี้วัดของสำนัก/กอง/กลุ่มงาน/ฝ่าย ดังกล่าวมาใช้ได้เลย ในกรณีที่เป็นตัวชี้วัดร่วม หรืออาจ

จะนำตัวชี้วัดร่วมมาปรับให้เป็นตัวชี้วัดเฉพาะก็ได้ แต่ถ้าบุคคลนั้นเป็นผู้สนับสนุนหรือเป็นผู้รับผิดชอบเพียงบางส่วน ต้องสร้างตัวชี้วัดขึ้นมาใหม่

4.2 แผนผังแสดงขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล

จากในแนวคิดดังกล่าว ผู้เขียนนำมาจัดทำเป็นแผนผังแสดงขั้นตอนการดำเนินการที่เห็นได้ง่าย ๆ ดังนี้



1.1 สํารวจงานที่ตัวเองปฏิบัติอยู่จริงโดยมีที่มาจาก

- งานที่เกิดจากนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน
- งานตามหน้าที่
- งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

1.2 จัดสรุปรงานตามข้อ 1.1 แล้วจัดลำดับตามลำดับความสำคัญเรียงลงมาตั้งแต่ข้อแรกจนถึงข้อสุดท้าย



2.1 การเลือกงานตามหัวข้อ 1.1 เป็นตัวชี้วัดแต่ละคนอยู่ที่เป้าหมายว่าจะกำหนดไว้กี่ตัว ซึ่งกำหนดไว้ให้ 4-7 ตัวด้วยกัน ความสำคัญจึงอยู่ว่าจะเลือกกี่ตัวจึงเหมาะสม จึงต้องกลับไปดูว่าตัวชี้วัดที่จะเลือกนั้นครอบคลุมงานหลักที่มีการปฏิบัติอยู่ประจำหรือไม่ งานใดไม่ได้ปฏิบัติประจำ แต่มีความสำคัญก็ต้องนำมาจัดทำตัวชี้วัดด้วย ดังนั้นจำนวนตัวชี้วัดความสำคัญจึงอยู่ตรงนี้

การให้น้ำหนักของตัวชี้วัดมีความสำคัญถึงผลลัพธ์ของตัวชี้วัด



ซึ่งในปัจจุบันถูกให้มีค่าระหว่าง 10% - 30% หากเลือกการถ่วงน้ำหนักไม่ดีก็จะทำให้ผลลัพธ์เกิดผลเสียได้ ดังนั้น การเลือกตัวชี้วัดมากกว่า 4 ตัวก็จะทำให้น้ำหนักของตัวชี้วัดก็จะสามารถกระจายได้มาก ทำให้ความเสี่ยงน้อยลง แต่อย่างไรก็ตาม สุดท้ายแล้วก็ต้องทำความเข้าใจกับผู้กำกับตัวชี้วัดของแต่ละคนด้วย

4

การให้ความสำคัญ
ของ แบบประเมินผล
สัมฤทธิ์ของงาน
(Template)

หลายคนไม่ให้ความสำคัญของแบบประเมินผลสัมฤทธิ์
ของงาน ซึ่งต่อไปจะเรียกว่า Template เมื่อเลือกตัวชี้วัดก็จะไม่
ได้กำหนด Template การกำหนด Template เป็นเสมือนสัญญา
ประชาคมที่ถูกบันทึกระหว่างผู้กำกับตัวชี้วัดกับผู้ทำตัวชี้วัด ว่า
ในการเลือกตัวชี้วัด ดังนี้ มีเงื่อนไขรายละเอียดอะไรบ้าง ก็
สามารถบันทึกลงใน Template ได้ทันทีและจะกลายเป็นคู่มือใน
การประเมินผลต่อไปของผู้กำกับตัวชี้วัด

5

การจัดทำแบบฟอร์ม
ในการดำเนินงานตาม
ตัวชี้วัด

ในการจัดทำแบบฟอร์มมาตรฐานมีความสำคัญอย่าง
ยิ่งในการรายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละตัวชี้วัดเพราะจะนำ
ไปสู่การเสนอรายงานผลการประเมินตัวเอง (Self Assessment
Report) หรือเรียกว่า SAR ในการจัดทำแบบฟอร์มดังกล่าวก็
ควรจะเป็นแบบสรุปของการประชุมหรือสัมมนาของผู้ปฏิบัติจริง
จะได้ไม่มีปัญหาทางด้านการใช้งานจริง

6

การรายงานผลการประเมิน
ตัวเอง (Self Assessment
Report)"SAR"

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำตัวชี้วัดระดับ
บุคคลจะเป็นการชี้แจงผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่ถูก
เลือกในแต่ละคนเพื่อให้ผู้กำกับตัวชี้วัดสามารถติดตามผล
การปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินได้

5. รายละเอียดตัว

ชี้วัดตามกรอบ

การประเมินผล

การปฏิบัติ

ราชการ (กพร.)

(Template)

แบบฟอร์มประเมินผลสัมฤทธิ์ (Template) เป็นแบบรายละเอียดของการจัดทำตัวชี้วัด ซึ่งจัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารราชการ (กพร.) สำหรับใช้ประกอบการประเมินผล ดังนั้นการกรอกในรายละเอียดแต่ละขั้นตอนจึงเป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะผู้ถูกประเมิน

รายละเอียดตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ตัวชี้วัดที่ 3 :

ความหมายของตัวชี้วัด	
วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด	
สูตรในการคำนวณ	
เกณฑ์การให้คะแนน	
หน่วยที่วัด	
น้ำหนัก	
ความถี่ในการเก็บข้อมูลและรายงาน	
กระบวนการจัดเก็บข้อมูล	
ผู้จัดเก็บข้อมูล	
ผู้ตั้งเป้าหมาย	
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	
ข้อมูลปีฐาน (ปีงบประมาณ 52)	
เป้าหมาย (ปีงบประมาณ 53)	

เงื่อนไข

5.1 ความหมายของตัวชี้วัด

เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดของตัวชี้วัดว่ามีความหมายอย่างไร เสมือนกับเป็นข้อตกลงระหว่างผู้ทำตัวชี้วัดระหว่างกัน เพื่อจะได้กำหนดให้ชัดเจนว่ามีเงื่อนไขอะไรบ้าง เมื่อมีการประเมินในแต่ละรอบจะได้เข้าใจความหมายตรงกัน อาจจะเป็นคำจำกัดความและรายละเอียดเพิ่มเติมของตัวชี้วัดก็ได้

5.2 วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด

เป็นการแสดงถึงเป้าหมายสุดท้ายของตัวชี้วัดว่าคืออะไร มักจะใช้คำขึ้นต้นว่า ความสำเร็จในการ....., ความรวดเร็วในการ....., ความพึงพอใจในการ.....เหล่านี้เป็นต้น

5.3 สูตรในการคำนวณ

เป็นการแจงรายละเอียดที่มาของหน่วยวัดในกรณีที่เป็นร้อยละ, อัตราส่วน, สัดส่วน และค่าเฉลี่ย นั้นหมายความว่า การที่จะได้ถึงผลลัพธ์ของตัวชี้วัดจะต้องนำข้อมูลมาคำนวณ จึงจะได้ผลลัพธ์ ซึ่งในบางครั้งก็จะสร้างปัญหาให้กับผู้กำหนดตัวชี้วัดมากพอควร จึงควรคำนึงถึงการใช้สูตรในตัวชี้วัดมากพอสมควร แต่อย่างไร สูตรการคำนวณจะต้องสอดคล้องกับวิธีการวัดผลของตัวชี้วัดด้วย

5.4 เกณฑ์การให้คะแนน

เป็นเสมือนการวางกติกาขึ้นก่อนลงสนามว่าจะมีข้อตกลงกันอย่างไรบ้าง ส่วนสำคัญของเกณฑ์การให้คะแนนของตัวชี้วัดจะประกอบด้วย

- ช่วงการปรับเกณฑ์จะคิดอย่างไร
- รายละเอียดของผลสำเร็จของตัวชี้วัดในแต่ละระดับตั้งแต่ 1-5
- โดยส่วนใหญ่แล้วทั้งสองส่วนจะมีความสัมพันธ์กันโดยตรงในแต่ละกรณียกเว้นกรณีตัวชี้วัดที่ใช้หน่วยวัดที่เป็นแบบ Milestone ก็จะไม่มีการใช้ช่วงปรับเกณฑ์ แต่จะใช้รายละเอียดของการทำกิจกรรมเป็นการปรับเกณฑ์แทน ช่วงการปรับเกณฑ์ส่วนใหญ่ที่ใช้กันมากก็จะเป็น \pm ร้อยละ, \pm จำนวน แล้วแต่กรณี

5.5 หน่วยวัด

เป็นหัวใจสำคัญของตัวชี้วัดทั้งหมด บางครั้งเราเรียกว่า ค่าของตัวชี้วัดบ้าง ค่าเป้าหมายบ้าง แล้วแต่จะเรียก ดังนี้

- 1) จำนวน เป็นหน่วยวัดที่มีมาตั้งแต่เกิดทุกคน เป็นตัวชี้วัดที่ง่ายที่สุด วัดเชิงปริมาณ การนับจะต้องคู่กับหน่วยนับด้วย เช่น พิมพ์เอกสารจำนวน 5 แผ่น, ตรวจสอบอุปกรณ์สื่อสาร จำนวน 5 ครั้ง
- 2) ร้อยละ เป็นการวัดการเปรียบเทียบของสิ่งเดียวกัน โดยเปรียบจากค่าของ 100
- 3) อัตราส่วนเป็นการเปรียบเทียบตั้งแต่ สองสิ่งที่แตกต่างกันแล้วลดทอนให้ต่ำสุด
- 4) สัดส่วน เป็นการเปรียบเทียบส่วนเดียวกับส่วนใหญ่อันทั้งหมด แล้วลดทอนให้ต่ำสุด
- 5) ระดับเป็นการวัดความสำเร็จของงานตามค่าคะแนนตามระดับเป้าหมาย
- 6) ค่าเฉลี่ยเป็นการนำเอาจำนวนรวมของสิ่งที่ต้องการเฉลี่ยแล้วหารด้วยจำนวนกลุ่มหรือจำนวนหน่วยที่เราต้องการเฉลี่ย เช่น เวลาเฉลี่ยของการตรวจสอบ = $\frac{\text{ผลรวมของเวลาตรวจสอบ}}{\text{ผลรวมของจำนวนครั้งการตรวจสอบ}}$

5.6 นำหนัก

เป็นการให้ความสำคัญของตัวชี้วัดที่ถูกเลือกมาใช้ชี้วัด การให้น้ำหนักมากสำหรับตัวชี้วัดตัวไหน แสดงถึงว่าตัวชี้วัดนั้นควรจะเป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญ และบรรลุเป้าหมายขององค์การให้สำเร็จได้ เป้าหมายจากประสบการณ์ของผู้เขียน พบว่ามีหลายคนไม่ทราบความสำคัญดังกล่าว มักจะให้น้ำหนักของตัวชี้วัดเท่าๆ กัน ซึ่งจะเสี่ยงต่อผลการปฏิบัติงานได้

5.7 ความถี่ในการเก็บข้อมูลและรายงาน

เป็นการกำหนดระยะเวลาในการเก็บข้อมูล โดยส่วนมากจะถูกกำหนดให้สอดคล้องกับช่วงเวลาการวัด ส่วนใหญ่จะประกอบด้วย รายเดือน/ไตรมาส/6 เดือน

5.8 กระบวนการจัดเก็บข้อมูล

เป็นการรวบรวมหลักฐานต่าง ๆ ของการเก็บข้อมูลว่ามีที่มาอย่างไร เป็นการสนับสนุนความน่าเชื่อถือของตัวชี้วัดให้มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นเอกสารการดำเนินงานต่าง ๆ ในภารกิจ เช่น หนังสือนัดการประชุม, รายงานการประชุม, รูปภาพ, แบบประเมินผลต่างๆ, หนังสือขอขอบคุณการใช้งาน, แบบฟอร์มรายงานผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีหลักสำคัญอยู่ว่าหลักฐานที่จัดเก็บเพื่อนำมาใช้อ้างอิงในการประเมินผลนั้นจะต้องสอดคล้องกับตัวชี้วัด

5.9 จัดเก็บข้อมูล

แล้วแต่กรณีของตัวชีวิตแต่ละตัว อาจจะเป็นผู้เกี่ยวข้องกับตัวชีวิต หรือเป็นบุคคลภายนอกก็ได้ แต่จะต้องเป็นผู้ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของตัวชีวิต พร้อมให้ระบุเบอร์โทรศัพท์ในการติดต่อด้วย

5.10 ผู้ตั้งเป้าหมาย

ส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้จัดเก็บข้อมูล (เฉพาะในกรณีที่ เป็นผู้ได้บังคับบัญชา) พร้อมระบุเบอร์โทรศัพท์ในการติดต่อด้วย

5.11 ผู้รับผิดชอบตัวชีวิต

คือตัวบุคคลที่เลือกใช้ตัวชีวิตนี้ในการประเมินผลการดำเนินงานของตน พร้อมระบุเบอร์โทรศัพท์ในการติดต่อด้วย

5.12 ข้อมูลปีฐาน

เป็นหัวข้อสำคัญที่ผู้จัดทำตัวชีวิตต้องให้ความสำคัญ เพราะจะเป็นข้อมูลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในปีก่อน ๆ ซึ่งจะต้องใช้ในการกำหนดค่าต่างๆ ของตัวชีวิต และเป็นพื้นฐานในการดำเนินการต่อไป

5.13 เป้าหมาย

เป็นความคาดหวังในปีที่ใช้ตัวชีวิตตัวนี้มีเป้าหมายเป็นที่คาดหวังไว้อย่างไร ส่วนใหญ่แล้วจะกำหนดได้ง่ายในหน่วยวัดต่างๆ ยกเว้นหน่วยวัดที่เป็นแบบ Milestone และมีการวัด 2 รอบในแต่ละปี ซึ่งในแต่ละรอบจะต้องมีการนำค่าระดับมาคำนวณ จึงจะได้ตรงตามความเป็นจริง

5.14 เงื่อนไข

เป็นข้อสุดท้ายซึ่งเป็นการกำหนดให้ชัดเจนระหว่างผู้ตั้งเป้าหมายกับผู้รับผิดชอบตัวชีวิต โดยระบุให้ตรงกันว่าจะมีเงื่อนไขอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติ ปฏิบัติอย่างไร และมีอะไรบ้างที่ปฏิบัติไม่ได้ ระยะเวลาเริ่มต้นและจบลงเมื่อไร รวมทั้งข้อยกเว้นอื่นๆ ก็ควรจะระบุในเงื่อนไขให้หมด พูดยกกันง่ายก็คือเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของตัวชีวิต แต่ที่จะต้องระมัดระวังก็คือ จะต้องไม่ใช่เงื่อนไขที่จะช่วยให้ผู้ทำตัวชีวิตในเรื่องเฉพาะตัว