



สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน
ANTI-MONEY LAUNDERING OFFICE

ทำความรู้จัก กับตัวชีวิต



นายชินพันธ์ อ่อนประเสริฐ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

ทำความเข้าใจกับตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่หลายคนเคยได้ยิน แต่อาจยังไม่แน่ใจว่าคืออะไร มีวิธีการกำหนดอย่างไร และเราสามารถนำไปใช้ประโยชน์อย่างไรบ้าง จึงขอประมวลคำจำกัดความเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายคือ ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPI) เป็นหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่สื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ¹ หลายคนอาจเกิดความสงสัย ถ้าหากมีตัวชี้วัดจำนวนมากจะช่วยให้ ผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมดีขึ้นหรือไม่ นั่น ขอบตอบว่า “ไม่เสมอไป การมีตัวชี้วัดจำนวนมาก อาจช่วยลดความเสี่ยงในความผิดพลาดของงานที่เกิดขึ้น แต่ตัวชี้วัดที่มากเกินไปก็อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงาน รู้สึกถูกกำหนดให้อยู่ในกรอบมาก เนื่องจากมีตัวชี้วัดบังคับอยู่หลายตัว”

การกำหนดตัวชี้วัดให้เหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะส่วนราชการที่มีรูปแบบการดำเนินงาน และภารกิจแตกต่างกัน อย่างเช่น ส่วนราชการที่มีภารกิจให้บริการประชาชนเป็นหลัก หรือส่วนราชการที่มีภารกิจในการกำหนดนโยบายขับเคลื่อนระดับประเทศ ส่วนราชการจึงควรพิจารณาภารกิจหลักของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องกับการกำหนดตัวชี้วัดให้สื่อถึงผลสำเร็จของงานที่คาดหวังตามภารกิจให้มากที่สุด โดยสามารถ กำหนดตัวชี้วัดได้ 4 รูปแบบหลัก ดังนี้

1. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เช่น จำนวนรายงานที่ทำได้แล้วเสร็จ จำนวนผู้เข้ารับบริการตามภารกิจของหน่วยงาน จำนวนครั้งที่หน่วยงานให้บริการตามภารกิจ
2. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เช่น ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ร้อยละของผู้เข้าอบรม ที่มีความรู้เพิ่มขึ้นหรือมากกว่าก่อนเข้ารับการอบรม ร้อยละของโครงการที่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ
3. ตัวชี้วัดด้านเวลา เช่น จำนวนวันที่ใช้ในการดำเนินการ ร้อยละของโครงการ/กิจกรรม ที่แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด
4. ตัวชี้วัดค่าใช้จ่าย เช่น ร้อยละของจำนวนกระดาษที่ใช้ในการทำรายงานลดลง

เมื่อมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรเรียบร้อยแล้ว ต้องมีการพิจารณา กำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสม มีความเป็นไปได้ในการดำเนินการ และควรมีความท้าทาย โดยสามารถกำหนดค่าเป้าหมายให้สูงกว่าเดิมที่เคยทำได้ โดยมีแนวทางในการกำหนดค่าเป้าหมาย ดังนี้ 1.การกำหนดค่าเป้าหมายตามนโยบายของรัฐบาล หรือระเบียบกฎหมาย 2.การกำหนดค่าเป้าหมายตามผลการดำเนินงานในสภาพปัจจุบัน โดยนำผลการดำเนินงานปีล่าสุดมาเป็นเกณฑ์มาตรฐาน 3.การกำหนดค่าเป้าหมายจากแนวโน้มข้อมูลพื้นฐานในอดีต และ 4.การกำหนดค่าเป้าหมายแบบขั้นตอนการดำเนินการ (milestones)²

¹ อภิรักษ์ ศิริพันธ์. การบริหารนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/351939>

² ดุลยรัตน์ นิธิฤตานุสรณ์. แนวทางพิจารณาและกำหนดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ. สืบค้นจาก https://secretary.mots.go.th/ewtadmin/ewt/develop/download/article/article_20170811055958.docx

การกำหนดค่าเป้าหมายแต่ละตัวชี้วัดตามแนวทางการกำหนดค่าเป้าหมายข้างต้นนั้น ยังมีอีกข้อที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญและควรคำนึงในการกำหนดตัวชี้วัด คือการกำหนดค่าน้ำหนักในแต่ละตัวชี้วัด ให้เหมาะสมและแสดงออกถึงการให้ความสำคัญในแต่ละตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน ควรพิจารณาลำดับความสำคัญของ ตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดที่มีความสำคัญมากควรมีน้ำหนักมากกว่าตัวชี้วัดที่มีความสำคัญน้อยกว่า ตัวชี้วัดที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของนโยบายและยุทธศาสตร์สูงควรมีน้ำหนักมาก อีกทั้งพิจารณาว่าตัวชี้วัดนั้นเป็นตัวชี้วัดเดิม หรือตัวชี้วัดใหม่ หากเป็นตัวชี้วัดเดิมนั้นควรพิจารณาว่าเป็นตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินการที่ผ่านมาอยู่ในระดับใด รวมถึงจำนวนตัวชี้วัดทั้งหมดเพื่อเฉลี่ยน้ำหนักให้เหมาะสม และเป็นไปตามกรอบการประเมินที่กำหนด ประเด็น เหล่านี้เป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการพิจารณากำหนดค่าน้ำหนักตัวชี้วัด

โดยสรุปปัจจุบันการบริหารราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ได้นำตัวชี้วัดมาเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินความสำเร็จขององค์การ และประเมินสมรรถนะของบุคลากร เนื่องจากตัวชี้วัดสามารถสะท้อนผลลัพธ์การดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมกว่าการประเมินผลด้วยดุลพินิจ อีกทั้งยังทำให้ทราบถึงความสามารถหรือศักยภาพของผู้นำองค์การ จึงนับได้ว่าตัวชี้วัดนั้นเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชนของประเทศ

.....

