



คู่มือ

จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และ
การประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี
หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 เหตุผลและความจำเป็นในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ หลักการและที่มา	1
บทที่ 2 คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีของ นย. และ นขต.นย. องค์ประกอบของคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี	3
แบบคำรับรองการปฏิบัติราชการ	4
แผนที่ยุทธศาสตร์	5
รายละเอียดตัวชี้วัดประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี	6
ตัวชี้วัด	7
การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี	9
บทที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	10
แบบรายงานผลการปฏิบัติราชการ (รายตัวชี้วัด)	11
คำอธิบายแบบรายงานผลการปฏิบัติราชการ (รายตัวชี้วัด)	12
ภาคผนวก ความเป็นมาของตัวชี้วัด	15
ความหมายของตัวชี้วัด	15
ความสำคัญของตัวชี้วัด	17
ประเภทของตัวชี้วัด	18
คุณลักษณะที่ดีของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	20
ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี	23
เกณฑ์การทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด	25
การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน	25

บทที่ 1

เหตุผลและความจำเป็นในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ

1. หลักการและที่มา

1.1 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่า “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

การจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุ และแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ

เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการ ให้เป็นไปตามมาตรานี้ จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ ในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้

1.2 พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

มาตรา 12 เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร.อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อกำหนดมาตรการกำกับกำกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติราชการ

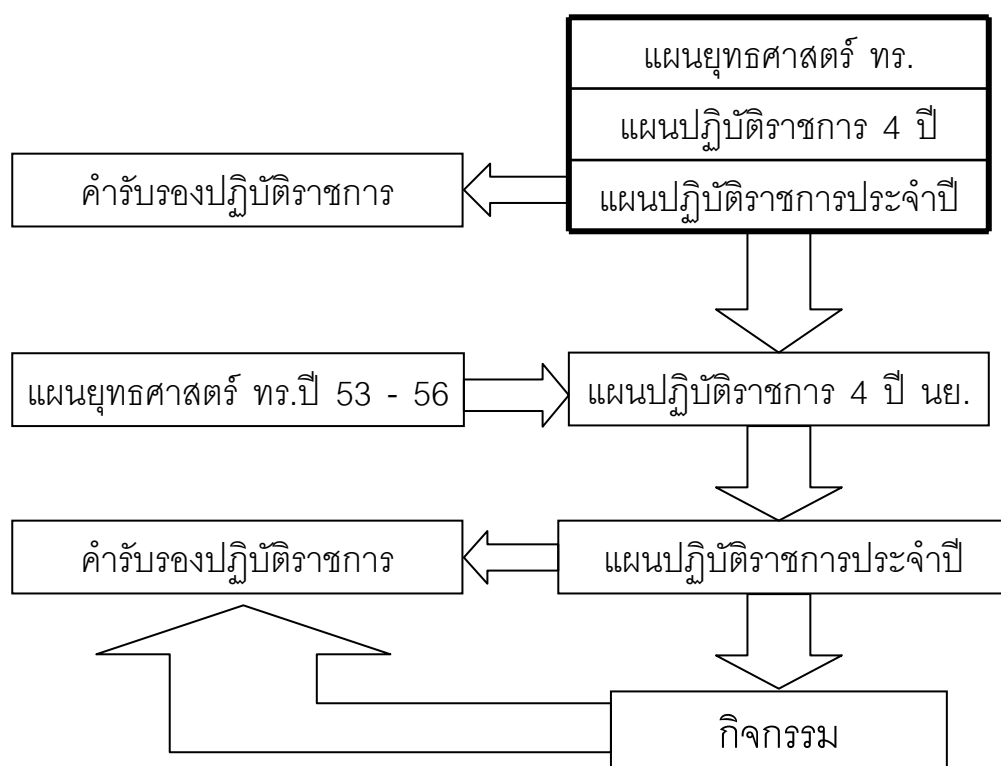
มาตรา 45 กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มี คณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพ การให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร.กำหนด

1.3 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน กำหนดให้มีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยจัดให้มีการเจรจาและทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานรายปี กับหัวหน้าส่วนราชการไว้เป็นการล่วงหน้า รวมทั้งให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงดังกล่าวทุกสิ้นปี และถือเป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่งของการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ โดยคณะรัฐมนตรี ได้มีมติเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 มีมติเห็นชอบในหลักการและรายละเอียดของแนวทาง และวิธีการในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่สำนักงาน ก.พ.ร. โดยกำหนดให้ทุกส่วนราชการจะต้องทำการพัฒนาการปฏิบัติราชการ และทำข้อตกลง

ผลงานกับผู้บังคับบัญชาและคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล และจะได้รับสิ่งจูงใจตามระดับของผลงานตามที่ตกลง

1.4 แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ เสริมสร้างให้หน่วยงานภาครัฐมีความตื่นตัวตอบสนอง และไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับตัว และมีความคิดริเริ่ม ทนต่อสถานการณ์และความท้าทายต่างๆ ได้ โดยปรับปรุงกลไกและระบบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและลักษณะของหน่วยงานของรัฐ สามารถวัดผลได้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล รวมทั้งการพัฒนามาตรการเสริมสร้างแรงจูงใจตามผลงาน และขยายผลระบบบริหารยุทธศาสตร์องค์กรภาครัฐ (Government Strategic Management System) ให้มีความเชื่อมโยงกับระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System) เพื่อประมวลรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดควบคู่ไปกับรายงานผลทางการเงินได้อย่างเป็นระบบ

1.5 คณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบแผนบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2551 - 2554 ของรัฐบาล เมื่อ 11 มี.ค.51 และตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วย การจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2547 และ ฉบับที่ 2 พ.ศ.2548 ทร.จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของ ทร. เสนอ รมว.กท.ให้ความเห็นชอบแล้วจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของ ทร. เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2552 และกรอบในการจัดสรรงบประมาณของสำนักงบประมาณต่อไป



1.6 ทร.รับทราบการพัฒนาวิธีการงบประมาณของ ทร. ตามนโยบาย ผบ.ทร.ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2551 ด้านงบประมาณ เมื่อ 9 เม.ย.51 โดยการปฏิบัติในขั้นการประเมินผล ให้มีการวัดและประเมินผล การปฏิบัติราชการ ตามเป้าประสงค์ – ตัวชี้วัด – ค่าเป้าหมาย ของยุทธศาสตร์ ทร. และของหน่วยในระดับ ต่างๆ เพื่อรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในแต่ละระดับ โดยมีการประเมินผลสำเร็จของการ ปฏิบัติราชการในระดับ ทร. (Level 0) และมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี ระหว่าง ทร. และ นขต.ทร. (Level 1) และระดับ นขต.ทร.กับหน่วยรองของ นขต.ทร.นั้นๆ (Level 2) ตามลำดับ

บทที่ 2

คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีของ นย. และ นขต.นย.

1. องค์ประกอบของคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี

คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ประกอบด้วยส่วนต่างๆ คือ ตัวคำรับรอง แผนที่ยุทธศาสตร์ และรายละเอียดตัวชี้วัดประกอบคำรับรอง

1.1 ตัวคำรับรอง เป็นเอกสารทำความเข้าใจของผู้บังคับหน่วย ที่กระทำกับผู้บังคับหน่วยเหนือขึ้นไป 1 ระดับ เพื่อปฏิบัติราชการให้เกิดผลงานที่ดี โดยมีแนวทางในการตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการที่ชัดเจน

1.2 แผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นแผนผังแสดงความสัมพันธ์ของ มิติด้านต่างๆ ประเด็นยุทธศาสตร์ และ เป้าประสงค์ ในการปฏิบัติงานของหน่วย เพื่อมุ่งสู่การบรรลุ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของหน่วย

1.3 รายละเอียดตัวชี้วัดประกอบคำรับรอง เป็นเอกสารรวบรวม ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ที่ตอบสนอง ต่อเป้าประสงค์ของหน่วย เพื่อใช้เป็นกรอบในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วย ผลที่ได้จาก การดำเนินงาน จะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์ หรือใช้ผลการประเมินที่ผ่านมาเป็น แนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

คำรับรองการปฏิบัติราชการ

ของ..... ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.255.....

1. คำรับรองระหว่าง

พลเรือโทผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ผู้รับคำรับรอง
 และ
(ชื่อหัวหน้าหน่วย)..... (ชื่อหน่วย)..... ผู้ทำคำรับรอง

2. คำรับรองนี้เป็นคำรับรองฝ่ายเดียว มิใช่สัญญาและใช้สำหรับระยะเวลา 1 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 255..... ถึงวันที่ 30 กันยายน 255.....

3. รายละเอียดคำรับรอง ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ ระดับหน่วย (Level 2) เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ และค่าเป้าหมาย ตามที่ปรากฏอยู่ในเอกสารประกอบท้ายคำรับรองนี้

4. ข้าพเจ้า พลเรือโท ในฐานะผู้บังคับบัญชาของ(ชื่อหัวหน้าหน่วย)..... ได้พิจารณาและเห็นชอบกับแผนที่ยุทธศาสตร์ของ.....(ชื่อหน่วย)..... ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ และค่าเป้าหมาย ตามที่ปรากฏอยู่ในเอกสารประกอบท้ายคำรับรองนี้ และข้าพเจ้ายินดีจะให้คำแนะนำ กำกับ และตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการของ.....(ชื่อหน่วย)..... ให้เป็นไปตามคำรับรองที่จัดทำขึ้นนี้

5. ข้าพเจ้า.....(ชื่อหัวหน้าหน่วย)..... ได้ทำความเข้าใจคำรับรองตามข้อ 3. แล้ว ขอให้คำรับรองกับผู้บัญชาการทหารเรือว่าจะมุ่งมั่นปฏิบัติราชการให้เกิดผลงานที่ดีตามเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวในระดับสูงสุด เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่กองทัพเรือ ตามที่ให้คำรับรองไว้

6. ผู้รับคำรับรองและผู้ทำคำรับรอง ได้เข้าใจคำรับรองการปฏิบัติราชการและเห็นพ้องกันแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ

พลเรือโท.....

พลเรือตรี/นาวาเอก.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วย)

(ชื่อหัวหน้าหน่วย)

ผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน

(.....ชื่อหน่วย.....)

วันที่.....เดือน..... 2551

วันที่.....เดือน..... 2551

เอกสารประกอบท้ายคำรับรองที่ 1
 แผนที่ยุทธศาสตร์ ระดับหน่วย (Level 1)
 ของ หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน

วิสัยทัศน์

นย. จะเป็นหน่วยกำลังรบของกองทัพเรือ ที่มีความพร้อมในการปฏิบัติการรบ การปฏิบัติทางทหารที่มีใช้สงคราม และสนับสนุนการพัฒนาประเทศ

พันธกิจ

1. จัดและเตรียมกำลังรบ พร้อมยุทธโศปกรณ์ ระบบส่งกำลังบำรุง และระบบควบคุมการรบที่สมบูรณ์แบบ เพื่อดำรงขีดความสามารถ ในการปฏิบัติการรบทางบก ปฏิบัติการสะเทินน้ำสะเทินบก ปฏิบัติการรบพิเศษ และรักษาความปลอดภัยที่ตั้งหน่วยของกองทัพเรือ รวมทั้งการปฏิบัติทางทหารอื่นๆ ที่มีใช้สงคราม
2. ใช้กำลัง นย. เพื่อการป้องกันประเทศ การรักษาความมั่นคงภายในประเทศ การรักษาผลประโยชน์ของชาติ และการธำรงรักษาไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์
3. ใช้ขีดความสามารถทั้งปวงที่มีอยู่ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ การช่วยเหลือประชาชน และการปฏิบัติงาน เพื่อสนองนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล รวมทั้งโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

ผลผลิตกองทัพเรือ

๑. การถวายความปลอดภัย การถวายพระเกียรติและปฏิบัติ ตามพระราชประสงค์และเทิดทูน สถาบันพระมหากษัตริย์

๓. การแก้ปัญหา ๓ จังหวัด ชายแดนภาคใต้

๒. กำลัง นย. มีความทันสมัย และสมดุสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคง

๔. เตรียมกำลังให้มีความพร้อม ในการรักษาอธิปไตยและ ผลประโยชน์ของชาติ

๕. สนับสนุนนโยบายต่างประเทศและเสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงในระดับภูมิภาค องค์การระหว่างประเทศและกองกำลังนานาชาติ

๖. การสนับสนุนรัฐบาลพัฒนา ประเทศและปฏิบัติการกิจอื่นๆ ตามที่ ทร. มอบหมาย

กระบวนการภายใน

พิทักษ์รักษาและเทิดทูน สถาบันพระมหากษัตริย์

๒.๑ เตรียมการและพัฒนากำลังรบ ให้มีความพร้อมและทันสมัยโดย สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม

๒.๒ การบังคับบัญชาและการ สนับสนุนกำลังรบ นย.

๒.๓ สามารถใช้ยุทธโศปกรณ์ และ สิ่งอุปกรณ์ได้ตามที่กำหนด

๒.๔ ผลิตและจัดเตรียมกำลังรบ

การป้องกันประเทศและรักษาความมั่นคงของรัฐ

การพัฒนาประเทศ และการแก้ไขปัญหา ของชาติ

ทุนมนุษย์ทุนกำลังรบ

๒.๕ กำลังพลมีขวัญและคุณภาพ ชีวิตที่ดีเหมาะสมกับสถานการณ์

๒.๖ การพัฒนาการจัดการความรู้และสนับสนุนการวิจัย

การบริหารจัดการ

๒.๗ พัฒนาการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ นย.

- ตัวอย่าง -

รายละเอียดตัวชี้วัดประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี 53 ของหน่วยระดับ นขต.ทร. (Level 1)

ชื่อหน่วย : หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน

ผู้จัดเก็บข้อมูล : น.ท.สมเกียรติ ม่วงมี

โทรศัพท์ : 61034

เป้าประสงค์ ระดับ ทร. level 0	มิติ level 1	เป้าประสงค์ ระดับหน่วย level 1	รายละเอียดตามตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน/ค่าเป้าหมาย				
					1	2	3	4	5
1. การถวายความปลอดภัย การถวายพระเกียรติและปฏิบัติตามพระราชประสงค์และเทิดทูนสถาบัน พระมหากษัตริย์									
1.1 การถวายความปลอดภัย พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ และพระบรมวงศานุวงศ์	ผลผลิต กองทัพเรือ	1.1 การถวายความปลอดภัย พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ และพระบรมวงศานุวงศ์	1.1.1 ร้อยละของจำนวนกิจกรรมการถวายความปลอดภัยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ และพระบรมวงศานุวงศ์ ที่ประสบผลสำเร็จ	3.00%	92	94	96	98	100
			1.1.2 ร้อยละของความสำเร็จในการสนับสนุนข่าวกรอง วางแผนการถวายความปลอดภัย	2.00%	60	70	80	90	100
1.2 การเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์	ผลผลิต กองทัพเรือ	1.2 การเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์	1.2.1 ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมเทิดพระเกียรติตามแผนงาน/โครงการ	3.00%	80	85	90	95	100
1.3 การปฏิบัติตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	ผลผลิต กองทัพเรือ	1.3 การสนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	1.3.1 ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินการสนับสนุน โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	3.00%	92	94	96	98	100
2. กำลัง นย.มีความทันสมัยและสมดุลง สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคง									
2.1 เตรียมการและพัฒนากำลังรบให้มีความพร้อมและทันสมัย โดยสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม									
2.1.1 เตรียมการและพัฒนากำลังรบให้มีความพร้อมและทันสมัย โดยสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม	กระบวน การภายใน	2.1.1 ความพร้อมของยุทโธปกรณ์หลัก	2.1.1.1 ร้อยละความพร้อมของยุทโธปกรณ์หลักของ นย.	3.00%	73	74	75	76	77

2. ตัวชี้วัด

2.1 ตัวชี้วัด (Indicator) ในภาษาไทยมีการใช้คำอย่างหลากหลาย เช่น ตัวชี้วัด ตัวชี้ ตัวชี้หน้า ดัชนี และ เครื่องชี้วัด เป็นต้น คำเหล่านี้ถูกใช้เป็นมาตรฐานทางสถิติ หรือเครื่องชี้สถานะบางอย่าง เพื่อใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพการณ์ หรือสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับ ปัจจัยการผลิต กระบวนการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ตัวชี้วัดมีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

2.1.1 ตัวชี้วัดจะต้องสามารถให้ค่า หรือบ่งบอกคุณลักษณะของสิ่งที่ทำการวัดว่า มีปริมาณหรือคุณลักษณะเช่นไร ส่วนจะมีความหมายอย่างไรจะต้องนำไปตีค่า หรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐาน จึงจะทราบได้ว่าสิ่งนั้นมีค่าสูงหรือต่ำ ได้มาตรฐานหรือไม่เพียงใด

2.1.2 ค่าหรือคุณลักษณะที่ได้จากตัวชี้วัดมีความหมายภายใต้เงื่อนไข 2 ประการ คือ

2.1.2.1 เงื่อนไขของเวลา ตัวชี้วัดจะบ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่มุ่งวัด เฉพาะช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น ระยะเวลา 1 สัปดาห์ 3 เดือน 1 ปี ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาใช้และการตีความหมาย

2.1.2.2 เงื่อนไขของสถานที่ ตัวชี้วัดจะบ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่มุ่งวัด เฉพาะในเขตพื้นที่หรือบริเวณ หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบที่ทำการตรวจสอบ เช่น ระดับตำบล อำเภอ จังหวัด ด้านปัจจัย กระบวนการ หรือผลลัพธ์ เป็นต้น

2.2 ประเภทของตัวชี้วัด

2.2.1 ตัวชี้วัดโดยทั่วไป มี 2 ประเภท

2.2.1.1 ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ มีค่าเป็นตัวเลข เช่น จำนวนคน นำหนัก งบประมาณ

2.2.1.2 ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เช่น คุณภาพชีวิต ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ฯลฯ

2.2.2 ประเภทของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย (ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน)

2.2.2.1 ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้น เพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสมสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน

2.2.2.2 ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมินในระดับค่าเป้าหมายต่างๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจึงทำหน้าที่เสมือนหนึ่ง เป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้วิจารณญาณของผู้ประเมิน โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ควรพิจารณาถึงค่าเป้าหมายควบคู่ไปพร้อมกัน เนื่องจากชื่อของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพนั้น มีแนวโน้มที่จะเป็นคำกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงาน ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น ดังนั้นค่าเป้าหมายจึงเป็นตัวที่จะช่วยบอกถึงนิยาม หรือความหมาย หรือความคาดหวังของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ตัวชี้วัดนั้นๆ ในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและค่าเป้าหมาย ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรนำ

กรอบการกำหนดระดับค่าเป้าหมาย มาประกอบการพิจารณาด้วยเสมอ หลังจากได้ตัวชี้วัดแล้ว ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินควรบรรยายได้เรียงถึงผลสำเร็จที่คาดหวัง จนครบทุกระดับค่าเป้าหมาย และควร กำหนดค่าเป้าหมายให้มีความชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อีกประการหนึ่งภายใต้ตัวชี้วัดเดียวกัน เช่น ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงาน ผู้กำหนดตัวชี้วัดสามารถกำหนดค่าเป้าหมายในลักษณะที่แตกต่าง กันไปได้หลายทาง ขึ้นอยู่กับข้อพิจารณาและความคาดหวังที่ตกลงกัน ระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน ตลอดจนความแตกต่างในบริบทหรือสภาพการณ์

2.3 ค่าของตัวชี้วัด

2.3.1 **ร้อยละ (percentage)** คือ จำนวนของเลขกลุ่มหนึ่ง ซึ่งนำมาเปรียบเทียบกับเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยปรับให้เลขกลุ่มหลังมีค่าเท่ากับ 100 เช่น สตรีในชนบทมี 150,000 คน และสตรีทั้งประเทศมี 200,000 คน ดังนั้น ร้อยละของสตรีในชนบทต่อสตรีทั้งประเทศจึงเท่ากับ $150,000 \div 200,000 = 0.75$ แล้วคูณด้วย 100 หรือเท่ากับร้อยละ 75 เป็นต้น

2.3.2 **อัตราส่วน (ratio)** คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์เปรียบเทียบระหว่าง จำนวนของเลขกลุ่ม หนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันหรือเกี่ยวข้องกัน เช่น จำนวนสตรีในชนบท มี 150,000 คน และจำนวนบุรุษในชนบทมี 100,000 คน ดังนั้น อัตราส่วนของสตรีต่อบุรุษในชนบท เท่ากับ $150,000 : 100,000$ หรือเท่ากับ 1.5 : 1 เป็นต้น

2.3.3 **สัดส่วน (proportion)** คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง จำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับ จำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยที่จำนวนของเลขกลุ่มแรกนั้น เป็นส่วนหนึ่งหรือรวมอยู่ในจำนวนของเลข กลุ่มหลังไว้ด้วย เช่น สตรีที่อาศัยอยู่ในเขตเมืองมี 100,000 คน และสตรีทั่วประเทศมี 400,000 คน ดังนั้น ประชากรสตรีที่อาศัยอยู่ในเขตเมืองมีสัดส่วนเท่ากับ $100,000 \div 400,000 = 0.25$ หรือเท่ากับ 1 ใน 4 ของสตรีทั้งประเทศ เป็นต้น

2.3.4 **อัตรา (rate)** คือ อัตราส่วนระหว่างเลขจำนวนหนึ่งกับเลขอีกจำนวนหนึ่ง ภายในระยะเวลา หนึ่ง หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ การนำจำนวนของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในระยะเวลาหนึ่งเป็นตัวตั้งหาร ด้วยจำนวนประชากรทั้งที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้น แล้วปรับฐานให้เท่ากับ 100/1,000/10,000 หรือ 100,000 เช่น อัตราการตายของทารกเท่ากับ 45 ต่อการเกิดมีชีวิตคน หมายถึง ในทารกที่เกิดใหม่ทุก 1,000 คน จะ มีทารกที่ตาย 45 คน เป็นต้น บางอัตราอาจต้องปรับฐานให้เท่ากับ 10,000 หรือ 100,000 ในกรณีที่ตัวตั้งมี จำนวนน้อยและตัวหารเป็นจำนวนมาก เช่น อัตราป่วยของสตรีด้วยโรคทางเพศสัมพันธ์และกามโรค ต่อสตรี ทั่วประเทศแสนคน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผลของการคำนวณออกมาเป็นจำนวนเต็ม และสะดวกในการอธิบาย เปรียบเทียบและเข้าใจง่ายขึ้น

2.3.5 **จำนวน (number)** คือ ตัวเลขที่แสดงถึงจำนวนสิ่งของหนึ่งๆ เช่น จำนวนสถานฝึกอบรม จำนวนสถานีอนามัยที่ให้บริการคุมกำเนิด จำนวนงบประมาณ จำนวนโครงการ เป็นต้น

2.3.6 **ค่าเฉลี่ย (average or mean)** คือ ตัวเลขหนึ่งซึ่งเฉลี่ยจากกลุ่มตัวเลขจำนวนหนึ่งที่เป็น ประเภทเดียวกันกล่าวคือ เป็นค่าตัวเลขหนึ่ง ซึ่งได้มาจากการรวมค่าของจำนวนตัวเลขของกลุ่มตัวอย่างหนึ่ง

แล้วหารด้วยจำนวนตัวอย่างนั้นทั้งหมดรวมกัน เช่น มารดาที่มีบุตรคนแรก จำนวน 200 คน ซึ่งมีอายุในขณะนั้นแตกต่างกันไป ดังนั้น อายุเฉลี่ยของมารดาที่มีบุตรคนแรก จึงเท่ากับผลรวมของอายุของมารดาทุกคน หารด้วย 200 เป็นต้น

2.3.7 **ระดับ** เป็นค่าตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณหรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่เป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายตัวเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่างๆ ค่าของตัวชี้วัดที่เป็น “ระดับ” จึงทำหน้าที่เสมือนเป็นตัวเกณฑ์ หรือกรอบกำกับการใช้วิจารณ์ของผู้ประเมิน

2.4 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน สิ่งที่ต้องพิจารณาเมื่อกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

2.4.1 พิจารณาวัดดูประสงคว่าทำไปเพื่ออะไร

2.4.2 กำหนดตัวชี้วัด : วัดความสำเร็จของงานได้อย่างไร โดยระบุหน่วยที่จะใช้วัด

2.4.3 กำหนดค่าเป้าหมาย : ระดับค่าเป้าหมายของความสำเร็จคืออะไร ระบุค่าเป้าหมาย ณ ระดับต่างๆ

2.4.4 กำหนดน้ำหนัก : ตัวชี้วัดนี้มีน้ำหนักความสำคัญเพียงใดเมื่อเทียบกับตัวอื่น

2.4.5 วัดผลสำเร็จ : วัดหรือเก็บข้อมูลด้านใด เมื่อใด และจากแหล่งใด

2.5 คุณลักษณะที่ดีของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวทางของ SMART Objective

S : Specific (เจาะจง) ความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัด ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนไม่กำกวม เพื่อมิให้เกิดการตีความผิดพลาดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งองค์กร

M : Measurable (วัดได้) เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัด สามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่น และใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้

A : Attainable / Achievable (บรรลุผล) สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง

R : Realistic (เป็นจริงได้) มีความสมจริง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้ต้นทุนการวัดที่สูงเกินไป

T : Time Bound (ภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม) สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด ควรปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ

3. การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี

3.1 เลือกตัวชี้วัดจากตารางรายละเอียดตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ ทร. หรือแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของ นย.(แล้วแต่กรณี) พร้อมเกณฑ์การให้คะแนน/ค่าเป้าหมายตามตารางดังกล่าว โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วย บรรจุลงในแบบฟอร์มรายละเอียดตัวชี้วัดประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีของหน่วยระดับ นขต.ทร.(Level 1) หรือระดับ นขต.นย.(Level 2)

3.2 กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย เพื่อวัดผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยตามที่ต้องการ (กำหนดเพิ่มเติมจากตัวชี้วัดที่กำหนด ตามข้อ 3.1) โดยพิจารณาถึงกิจกรรมที่ตอบสนองต่อเป้าประสงค์ ตามแผนยุทธศาสตร์ ทร. หรือแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของ นย. และบรรจุลงในแบบฟอร์มรายละเอียดตัวชี้วัดฯ

3.3 กำหนดน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัดเป็นร้อยละ โดยพิจารณาจากแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยตามความเหมาะสม ดังนี้

3.3.1 การตอบสนองต่อเป้าประสงค์ของหน่วยในระดับต่างๆ

3.3.2 พิจารณาทางด้านผลผลิต (Output) โดยพิจารณาถึงสัดส่วนของผลผลิตและผลลัพธ์ของตัวชี้วัดนั้น กับผลผลิตและผลลัพธ์รวมตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วย

3.3.3 พิจารณาด้านปัจจัยการดำเนินการ (Input) โดยพิจารณาถึงสัดส่วนของทรัพยากร ที่หน่วยจัดสรรเป็นปัจจัยในการดำเนินการตามตัวชี้วัดนั้น กับทรัพยากรของหน่วยทั้งหมดที่นำมาจัดสรรเป็นปัจจัยในการดำเนินการ ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วย

3.3.4 พิจารณาในมิติต่างๆ เช่น การคำนวณต้นทุนผลผลิต การประเมินผลแบบสมดุล และความครอบคลุมของแต่ละตัวชี้วัด เป็นต้น

3.3.5 การกำหนดน้ำหนักรวมของตัวชี้วัดในแต่ละมิติ กำหนดตามหลักการวัดและประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ระดับ ทร. (Level 0) ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านผลผลิตกองทัพเรือ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 40

มิติที่ 2 ด้านกระบวนการภายใน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10

มิติที่ 3 ด้านทุนมนุษย์ทุนกำลังรบ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10

มิติที่ 4 ด้านการบริหารจัดการ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10

บทที่ 3

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

1. วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

1.1 เพื่อใช้เป็นกรอบและหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการของ นย. ประจำปี ตามเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ระดับ นย. (Level 1) ที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์ ทร. ตาม พ.ร.ฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

1.2 เพื่อให้ นขต.นย. และหน่วยเฉพาะกิจ มีความเข้าใจกรอบและหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการของ นย. ตามตัวชี้วัดที่กำหนดในแผนที่ยุทธศาสตร์ ระดับ ทร. (Level 0) และใช้เป็นแนวทางในการจัดทำและการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับ นย. และของ นขต.นย. (Level 1) ได้ต่อไป

1.3 เพื่อให้ นขต.นย. และหน่วยเฉพาะกิจ มีการจัดเก็บข้อมูล เอกสาร ที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการปฏิบัติงาน ระดับ นย. สามารถใช้เป็นข้อมูลฐาน (Baseline data) ของผลการปฏิบัติงานของ นย.ต่อไป

2. แบบรายงานผลการปฏิบัติราชการ(รายตัวชี้วัด)

รายงานผลการปฏิบัติราชการ	<input type="radio"/> รอบ 3 เดือน	<input type="radio"/> รอบ 9 เดือน								
	<input type="radio"/> รอบ 6 เดือน	<input type="radio"/> รอบ 12 เดือน								
ชื่อตัวชี้วัด :(1).....										
ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด :(2)..... ผู้จัดเก็บข้อมูล :(4).....										
โทรศัพท์ :(3)..... โทรศัพท์ :(5).....										
ข้อมูลผลการดำเนินงาน :										
ตัวชี้วัด/ข้อมูลพื้นฐานประกอบตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ พ.ศ.			ร้อยละที่เปลี่ยนแปลง						
	2551	2552	2553	2552	2553					
.....(6).....(7).... (7).... (7)....	...(8)...	...(8)...					
การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน :										
ตัวชี้วัด	หน่วย วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน					ผลการดำเนินงาน		
			1	2	3	4	5	ผลการ ดำเนินงาน	ค่า คะแนน ที่ได้	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก
ตัวชี้วัดที่.....(1).....										
.....	..(9)..	..(10)..	(11)	(11)	(11)	(11)	(11)	..(12)..	..(13)..	..(14)..
คำอธิบาย :(15).....										
คำชี้แจงการปฏิบัติงาน/มาตรการที่ได้ดำเนินการ :(16).....										
หลักฐานอ้างอิง :(17).....										

3. คำอธิบายแบบรายงานผลการปฏิบัติราชการ(รายตัวชี้วัด)

- (1) ชื่อตัวชี้วัด ตามรายละเอียดตัวชี้วัดประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีฯ ของหน่วย ในช่อง(คอลัมน์) “รายละเอียดตามตัวชี้วัด”
- (2) ชื่อผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด (ผอ./กก./หน. หัวหน้าของกลยุทธ์ หรือผู้ที่ ผอ./กก./หน. หัวหน้าของกลยุทธ์ มอบหมาย)
- (3) หมายเลขโทรศัพท์กองทัพเรือของผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด
- (4) ชื่อผู้จัดเก็บข้อมูล (นายทหารที่ ผอ./กก./หน. หัวหน้าของกลยุทธ์ มอบหมายให้ดำเนินการรวบรวม จัดทำเกี่ยวกับตัวชี้วัด ตาม (1))
- (5) หมายเลขโทรศัพท์กองทัพเรือของผู้จัดเก็บข้อมูล
- (6) ชื่อตัวชี้วัดเช่นเดียวกับ (1) กรณีเป็นตัวชี้วัดที่ได้ดำเนินการในปีงบประมาณก่อนหน้านี หรือข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำตัวชี้วัด กรณีเป็นตัวชี้วัดใหม่
- (7) ค่าของตัวชี้วัด ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินการในปีที่ระบุ หรือตัวเลขแสดงค่าของข้อมูลตาม (6) ในปี
ที่ระบุ
- (8) [(ผลการดำเนินการในปีที่คำนวณ – ผลการดำเนินการในปีก่อน) ÷ ผลการดำเนินการในปีก่อน] x
100
- (9) ค่าของตัวชี้วัด เช่น ร้อยละ ระดับ คน(จำนวน) เป็นต้น
- (10) น้ำหนักของตัวชี้วัด ตามรายละเอียดตัวชี้วัดประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีฯ ของหน่วย ในคอลัมน์น้ำหนัก (ร้อยละ)
- (11) ค่าคะแนน/ค่าเป้าหมาย ตามรายละเอียดตัวชี้วัดประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีฯ ของหน่วย ในคอลัมน์เกณฑ์การให้คะแนน
- (12) คะแนนที่ได้จากผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด ขณะทำการรายงาน (รอบ 3, 6, 9 หรือ 12 เดือน) โดยดำเนินการมี ดังนี้
 - ตัวชี้วัดที่มีค่าเป็น ร้อยละ อัตราส่วน สัดส่วน อัตรา ค่าเฉลี่ย ผลการดำเนินการเป็นความสัมพันธ์ทางสูตรคณิตศาสตร์ ระหว่างข้อมูล 2 รายการที่มีค่าตัวเลขประกอบข้อมูล ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัด : ร้อยละของกำลังพลที่กระทำความผิดวินัยและอาญา (รายงานปี งบ.52)
ข้อมูลที่ 1 ยอดกำลังพลของ นย.มีจำนวนทั้งสิ้น 20,540 นาย
ข้อมูลที่ 2 ปี งบ.52 กำลังพลของ นย.กระทำความผิดวินัยและคดีอาญา รวม 334 นาย
ผลการดำเนินการ = $334 \times 100 \div 20,540 = 1.63$
 - ตัวชี้วัดที่มีค่าเป็น จำนวน ผลการดำเนินการคือค่าตัวเลขที่ได้จากการดำเนินการ ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัด : จำนวนประชาชนในกลุ่มเป้าหมาย ที่เข้าร่วมกิจกรรมการป้องกันยาเสพติดในพื้นที่ นย.

ข้อมูล กพร.จัดกิจกรรมการป้องกันยาเสพติด ในค่ายกรมหลวงชุมพร จำนวน 2 ครั้ง โดยดำเนินการเมื่อ 4 ธ.ค.52 และ 5 มิ.ย.53 มีครอบครัวของกำลังพลในพื้นที่ค่ายกรมหลวงชุมพร เข้าร่วมกิจกรรมจำนวน 212 คน(การลงทะเบียนในงาน)

ผลการดำเนินการ = 212

- ตัวชี้วัดที่มีค่าเป็น ระดับ ผลการดำเนินการคือ ค่าระดับที่ได้จากการดำเนินการ ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จในการวางแผนด้านการข่าวกรองของหน่วย มีความพร้อมสอดคล้องกับแผนของกองทัพเรือ

ระดับ ๑ มีแผนรวบรวมข่าวกรอง

ระดับ ๒ มีการรวบรวมและรายงานข่าวสารตามแผน

ระดับ ๓ มีการประสานงานและการกระจายข่าวกรอง

ระดับ ๔ มีการปรับปรุงแผนรวบรวมข่าวกรองให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ระดับ ๕ มีการเสนอแผนงานและงบประมาณเพื่อพัฒนางานข่าวกรอง

ข้อมูล ขว.นย. เสนอคำขอตั้งงบประมาณในการจัดการอบรมเรื่องการวิเคราะห์ ประเมินค่าและตีความข่าวสาร ให้กับกำลังพล นย.ในสายงานการข่าว

ผลการดำเนินการ = 5

- (13) = เกณฑ์การให้คะแนนระดับที่ต่ำกว่าผลการดำเนินการ + [(ค่าคะแนนผลการดำเนินงาน - ค่าคะแนนในเกณฑ์ที่สูงกว่า) ÷ (ค่าต่างของช่วงเกณฑ์การให้คะแนนในช่วง)]

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน					ผลการดำเนินงาน		
			1	2	3	4	5	ผลการดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ได้	ถ่วงน้ำหนัก
ตัวชี้วัด ร้อยละของกำลังพลที่ผ่านการฝึกตามเกณฑ์มาตรฐานของหน่วย	ร้อยละ	8	30	40	50	60	70	68	4.8	0.3840

$$= 4 + \frac{(68 - 60)}{(70 - 60)} = 4 + 0.8$$

- (14) (10) x (13) ผลลัพธ์ที่ได้ แสดงด้วยทศนิยม 4 ตำแหน่ง

ตัวอย่าง = $(8 \div 100) \times 4.8 = 0.3840$

- (15) ระบุคำจำกัดความและรายละเอียดเพิ่มเติมของตัวชี้วัด เพื่อให้ผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมินผลมีความเข้าใจที่ตรงกัน ถึงแนวทางการวัดผลตัวชี้วัด ตัวอย่างเช่น
- ตัวชี้วัด : ร้อยละของจำนวนกิจกรรมการถวายความปลอตกภัยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ และพระบรมวงศานุวงศ์ ที่ประสบผลสำเร็จ
- คำอธิบาย เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการถวายความปลอตกภัย ของ นาย. เฉพาะเมื่อ นาย.และหน่วยในสังกัด นาย.จัดตั้ง กอ.ถปภ.นาย.เท่านั้น
- ตัวชี้วัด : กำลังพล นาย. มีรอบเอวน้อยกว่า 90 ซม.
- คำอธิบาย การวัดเส้นรอบเอว
1. อยู่ในท่ายืน
 2. ใช้สายวัด วัดรอบเอวโดยวัดผ่านสะดือ
 3. วัดในช่วงหายใจออก(ท้องแฟบ) โดยให้สายวัดแนบกับลำตัว ไม่รัดแน่น และให้ระดับของสายวัดที่วัดรอบเอววางอยู่ในแนวขนานกับพื้น
- (16) อธิบายการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมที่ทำการประเมินโดยย่อ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการตามลำดับ สำหรับตัวชี้วัดเชิงปริมาณ จะต้องมามีข้อมูลการดำเนินโครงการ/กิจกรรมที่เป็นตัวเลข 2 ข้อมูล เมื่อตัวชี้วัดที่มีค่าเป็น ร้อยละ อัตราส่วน สัดส่วน อัตรา ค่าเฉลี่ย และมีข้อมูลการดำเนินโครงการ/กิจกรรมที่เป็นตัวเลข 1 ข้อมูล เมื่อตัวชี้วัดที่มีค่าเป็น จำนวน
- (17) เอกสารการดำเนินการ เช่น อนุมัติโครงการ รายงานการประเมินผลการดำเนินโครงการ เป็นต้น

ภาคผนวก

การกำหนดตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด (Indicator) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นการบริหารโครงการหรือบริหารองค์การในทุกระดับ ทั้งองค์กรภาคเอกชนและภาครัฐ การบริหารงานที่ขาดตัวชี้วัดหรือมีตัวชี้วัดที่ไม่เหมาะสม จะทำให้ผู้บริหารไม่ทราบข้อเท็จจริงหรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะนำไปสู่ความล้มเหลวของการดำเนินงานได้ ดังนั้นในการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ภายใต้โครงการหรือตามภารกิจขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน เพื่อติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง ผลที่ได้จากการดำเนินงานเป็นระยะๆ จะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์หรือใช้ผลการประเมินที่ผ่านมาเป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

1. ความเป็นมาของตัวชี้วัด

มนุษย์ใช้ตัวชี้วัดมาแต่ศักราช โดยเฉพาะตัวชี้วัดทางกายภาพในเชิงคุณลักษณะ เช่น ความร้อน ความไกล ความหนัก เป็นต้น ต่อมาตัวชี้วัดเชิงคุณลักษณะจำนวนมาก ได้รับการกำหนดให้เป็นเชิงปริมาณได้รับการยอมรับเป็นมาตรฐานสากล เช่น องศาเซลเซียส กิโลเมตร กิโลกรัม เป็นต้น การวัดลักษณะหนึ่งอาจมีตัวชี้วัดได้มากกว่าหนึ่ง เช่น องศาเซลเซียสและ ฟาเรนไฮต์ กิโลเมตรและไมล์ กิโลกรัมและปอนด์ เป็นต้น ซึ่งสามารถเปรียบเทียบค่าระหว่างกันได้ อย่างเป็นมาตรฐานสากล ต่อมาตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจในเชิงคุณลักษณะ เช่น ความรวย ความสูญเสีย ในทรัพย์สิน ได้ถูกกำหนดเป็นมูลค่าทางการเงิน ตัวชี้วัดที่มีหน่วยวัดเชิงปริมาณอาจใช้กันในระยะเวลาสั้นหรือยาวได้ เช่น หน่วยวัดเป็น กีบหรือศอก ไม่ได้รับการใช้ทั่วไป แต่หน่วยวัดที่เป็น วาและเป็นไร่ ได้รับการใช้เป็นมาตรวัดเนื้อที่ในบางประเทศ และสามารถปรับค่าเป็นเอเคอร์และตารางเมตรได้

ตั้งแต่ปี 1960 นักวางแผนและนักบริหารซึ่งได้แนวความคิดการบริหารจัดการ โดยเน้นจุดหมายปลายทาง (Management By Objective) ได้พัฒนาตัวชี้วัดเพื่อการดำเนินงานของโครงการ โดยกำหนดตัวชี้วัดผลงานหรือผลผลิตจากการปฏิบัติงาน (Performance Indicators) เพื่อวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) และผลิตภาพ (Productivity) ด้วยตัวชี้วัดซึ่งมีค่าเป็นอัตราส่วน (Ratio) และสัดส่วน (Proportion) ในรูปต่างๆ ได้แก่ ปริมาณผลผลิตภายในช่วงเวลาที่กำหนด (นักศึกษาที่สำเร็จ การศึกษาต่อปี) ความประหยัด (ความสิ้นเปลืองเชื้อเพลิงกิโลเมตรต่อลิตร) คุณภาพ (ผลผลิตต่อไร่) ความรวดเร็ว (ความเร็วเป็นกิโลเมตรต่อชั่วโมง) เป็นต้น และยังคงเป็นหลักในการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน หรือผลผลิตจากการปฏิบัติงาน (Performance Indicators) มาจนกระทั่งปัจจุบัน (อ้างอิง: สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, คู่มือการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับแก้ไขปรับปรุงครั้งที่ 1 ปี พ.ศ. 2544))

2. ความหมายของตัวชี้วัด

คำว่า “Indicator” ในภาษาไทยมีการใช้คำอย่างหลากหลาย เช่น ตัวชี้วัด ตัวชี้ ตัวชี้หน้า ดัชนี และเครื่องชี้วัด เป็นต้น คำเหล่านี้ถูกใช้เป็นมาตรฐานทางสถิติ หรือเครื่องชี้สถานะบางอย่าง เพื่อใช้วิเคราะห์

เกี่ยวกับสภาพการณ์ หรือสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับ ปัจจัยการผลิต กระบวนการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือผลผลิต หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ในที่นี้ขอใช้คำว่า “ตัวชี้วัด” ซึ่งเป็นคำกลางๆ สำหรับสื่อความหมายถึง “Indicator” คำนิยามของ “ตัวชี้วัด” ได้มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ขอยกตัวอย่างเป็นแนวทางของความหมายของ ตัวชี้วัด ดังนี้

The American Heritage Dictionary (1972) ข้อความที่ใช้บ่งบอกหรือเครื่องมือที่ใช้ติดตามการดำเนินงานหรือสภาวะของระบบ

Oxford Dictionary (1981) สิ่งที่ใช้ชี้หรือบอกทิศทางไปที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง

Johnstone (1981) ตัวแปรหรือตัวประกอบ (Factor) ที่ชี้วัด เพื่อให้ได้คุณค่าหรือคุณลักษณะซึ่งบ่งบอกสถานภาพของลักษณะหรือผลของสิ่งใดสิ่งหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

เมธี ครองแก้ว (2540) เป็นเครื่องมือบอกทิศทางว่า การพัฒนาหรือการดำเนินกิจกรรมที่เป็นนโยบายสาธารณะของรัฐในแต่ละเรื่อง ได้ไปถึงจุดใด บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายแค่ไหน ซึ่งเป็นเรื่องของการคู่สมฤทธิ์ผลของงานหรือระบุมผลสำเร็จของงาน

สำนักงาน ก.พ. ได้กล่าวว่า ตัวชี้วัด หรือ Key Performance Indicators เป็นดัชนีชี้วัด หรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผลเป็นตัวเลขที่นับได้จริง และต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ

สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สป.กษ. (2550) เครื่องมือหรือสิ่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของกิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดในมิติต่างๆ ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล บางครั้งเรียกว่า “เครื่องชี้” หรือ “เครื่องชี้วัด”

ตัวชี้วัด คือ ข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือค่าทางสถิติที่เปรียบเทียบเสมือนเป็นเครื่องมือวัดหรือตัวชี้บอกถึงกระบวนการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงาน ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงไร (อ้างอิง: เอกสารประกอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยนเรศวรพะเยา)

ตัวชี้วัด คือ ตัวแปร (Variable) ที่สามารถใช้อธิบายสถานการณ์ในเรื่องต่างๆ ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง ใช้ชี้บอกทิศทางการเปลี่ยนแปลง และแสดงความสัมพันธ์ของสิ่งที่ต้องการวัดกับสิ่งอื่นที่เกี่ยวข้อง (อ้างอิง: เอกสารประกอบโครงการจัดทำตัวชี้วัดเพื่อพัฒนาจังหวัด ของสำนักงานสถิติจังหวัดนครราชสีมา)

ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึง ลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่ง ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสภาวะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เราสสนใจ ซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่างๆ มาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่า จะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาโดยรวม(อ้างอิง : http://phan.chiangrai.police.go.th/kpis_history.htm)

ตัวบ่งชี้การดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลเชิงประจักษ์หรือค่าทางสถิติที่เปรียบเทียบเสมือนเป็นเครื่องมือวัดหรือตัวชี้บอกถึงกระบวนการดำเนินงาน และผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่า เป็นไปตาม

ภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงไร เป็นการให้ข้อมูลสำหรับผู้บริหารเพื่อประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจ และการคาดการณ์เพื่อการวางแผนในอนาคต (อ้างอิง : http://phan.chiangrai.police.go.th/kpis_history.htm)

จากความหมายของตัวชี้วัดที่มีผู้ให้คำนิยามไว้ต่างๆ กัน พอจะสรุปได้ว่า “ตัวชี้วัด” มีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

1. ตัวชี้วัดจะต้องสามารถให้ค่าหรือบ่งบอกคุณลักษณะของสิ่งที่ทำกรวัด ว่ามีปริมาณหรือคุณลักษณะเช่นไร ส่วนจะมีความหมายอย่างไรจะต้องนำไปตีค่า หรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐาน จึงจะทราบได้ว่าสิ่งนั้นมีค่าสูงหรือต่ำ ได้มาตรฐานหรือไม่ เพียงใด

2. ค่าหรือคุณลักษณะที่ได้จากตัวชี้วัดมีความหมายภายใต้เงื่อนไข 2 ประการ คือ

2.1 เงื่อนไขของเวลา กล่าวคือ ตัวชี้วัดจะบ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่มุ่งวัดเฉพาะช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น ระยะเวลา 1 สัปดาห์ 3 เดือน 1 ปี ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาใช้ และการตีความหมาย

2.2 เงื่อนไขของสถานที่ กล่าวคือ ตัวชี้วัดจะบ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่มุ่งวัดเฉพาะในเขตพื้นที่ หรือบริเวณ หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบที่ทำการตรวจสอบ เช่น ระดับตำบล อำเภอ จังหวัด ด้านปัจจัย กระบวนการ หรือผลลัพธ์ เป็นต้น (อ้างอิง : http://phan.chiangrai.police.go.th/kpis_history.htm)

3. ความสำคัญของตัวชี้วัด

ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ หรือองค์กรภาคเอกชนก็ตาม ผู้ที่รับผิดชอบในฐานะผู้บริหารขององค์กร จะต้องมีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อให้กิจกรรมเหล่านั้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการติดตามประเมินผลก็คือ “ตัวชี้วัด” การบริหารงานที่ไม่มีการติดตาม หรือขาดตัวชี้วัดที่ชัดเจนย่อมไม่เป็นผลดีต่อองค์กร เพราะทำให้ไม่ทราบว่าสิ่งที่ได้ดำเนินการไปนั้น มีความก้าวหน้ามากน้อยเพียงใด สำเร็จหรือไม่ เพราะเหตุใด ลูกค้ำหรือประชาชนที่มาขอรับบริการพอใจหรือไม่

ในหลายกรณีการมีตัวชี้วัดที่ต้องชัดเจน จะสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต ผู้ที่ควบคุมดูแลกิจกรรมเหล่านั้น จะหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์ หรือแม้ว่าเหตุการณ์จะสิ้นสุดแล้วก็ตาม ผลการประเมินตัวชี้วัดที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานต่อไปประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจุบันการบริหารองค์กรสมัยใหม่ได้มีการนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการบริหารงานกันมากขึ้น ส่วนใหญ่จะต้องมีตัวชี้วัดประกอบการดำเนินงาน เช่น การใช้กระบวนการเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) โดยการเปรียบเทียบวิธีการที่องค์กรของเราปฏิบัติอยู่ กับวิธีการที่ได้ชื่อว่าเป็นวิธปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนั้นได้ดีที่สุด (Best Practice) ขององค์กรอื่น โดยใช้ตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิธีการปฏิบัติของเราให้ดีเท่ากับ หรือดีกว่าองค์กรที่เราใช้เปรียบเทียบ หรือการใช้เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ที่มีตัวชี้วัดที่สำคัญครอบคลุมทุกด้านอย่างสมดุล ทั้งด้านการเงิน

ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโตขององค์กร มาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร แทนที่จะใช้เฉพาะตัวชี้วัดผลตอบแทนทางการเงินอย่างเดียว ปัจจุบันภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดค่อนข้างมาก โดยได้มีการนำตัวชี้วัดที่เรียกว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (ผลสำเร็จ) หลัก (Key Performance Indicators : KPI) มาเป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการทำงาน และใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาในการจัดสรรเงินรางวัล (Bonus) แก่ข้าราชการและลูกจ้างของส่วนราชการต่างๆ โดยคาดหวังว่าจะเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลตอบแทนที่เป็นธรรม (อ้างอิง : *แนวทางการสร้างตัวชี้วัด, สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สป.กษ. หน้า 3-4*)

4. ประเภทของตัวชี้วัด

4.1 ตัวชี้วัดโดยทั่วไป มี 2 ประเภท

4.1.1 ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ มีค่าเป็นตัวเลข เช่น จำนวนคน น้ำหนัก งบประมาณ

4.1.2 ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เช่น คุณภาพชีวิต ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรม ฯลฯ

4.2 ประเภทของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.

ตัวชี้วัด เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้น เพื่อใช้วัดว่าผลการปฏิบัติราชการในเรื่องที่พิจารณาอยู่ได้ผลเป็นเช่นใดนั้น อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ มีลักษณะที่แตกต่างกันไป ดังนี้

4.2.1 ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้น เพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสมสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน

4.2.2 ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม

การวัดในหลายกรณีจะเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจน แต่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ โดยสร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านั้นขึ้น เช่น การวัดความพึงพอใจ อาจทำได้โดยการพัฒนาเครื่องมือวัด ซึ่งได้แก่แบบสอบถามความพึงพอใจ เพื่อให้ผู้รับบริการเป็นผู้ประเมิน โดยคะแนนสูง หมายถึงพึงพอใจมาก ส่วนคะแนนต่ำ หมายถึงพึงพอใจน้อย ทั้งนี้ คะแนนที่ได้รับมาจากผู้รับบริการแต่ละราย เมื่อนำมาประมวลผลร่วมกัน จะได้คะแนนเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยรวม โดยสรุปวิธีการวัดสิ่งที่เป็นนามธรรมดังกล่าว เป็นการดำเนินการตามแนวทางของการวิจัยเชิงสังคม(Social Science Research) โดยผู้กำหนดตัวชี้วัด สามารถประยุกต์แนวทางการวิจัยเชิงสังคมดังกล่าวมาใช้ในการวัด เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการได้ ดังนี้

4.2.2.1 พิจารณาส่งที่เป็นนามธรรมที่ต้องการวัด จากนั้นจึงกำหนดชื่อตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงสิ่งที่เป็นนามธรรมนั้นๆ

4.2.2.2 กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูลในการวัด และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายเหล่านั้น รวมถึงจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่จะเก็บข้อมูล การเก็บข้อมูลขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการวัด

กลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูล และความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูล โดยอาจเลือกเก็บข้อมูลได้ ดังนี้

4.2.2.2 (1) เก็บข้อมูลทันที ณ จุดที่เกิดเหตุการณ์ขึ้น เช่น เก็บข้อมูลวัดความพึงพอใจทันที เมื่อให้บริการเสร็จ เก็บข้อมูลโดยวิธีการสอบถามทันทีเมื่อทำการฝึกอบรมแล้วเสร็จ เป็นต้น การเก็บข้อมูลแบบนี้ จะเป็นการเก็บข้อมูลที่รายการ (Transactional) และเมื่อจะประเมินผลการปฏิบัติราชการ ก็นำเอาข้อมูลทุกรายการที่เกิดขึ้นในรอบการประเมินนั้นๆ มาประมวลผล เพื่อสรุปเป็นผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริงสำหรับรอบการประเมินดังกล่าว

4.2.2.2 (2) เก็บข้อมูลเพื่อประมวลผล ณ ปลายรอบการประเมิน เช่น เก็บข้อมูลวัดความพึงพอใจในเดือนมีนาคม เพื่อวัดความพึงพอใจต่อการให้บริการในรอบการประเมินที่ 1 (ต.ค. –มี.ค.) เป็นต้น การเก็บข้อมูลแบบนี้เป็นการเก็บข้อมูลในลักษณะรวบยอด ดังเช่นตัวอย่างจะทำการออกแบบสอบถามในครั้งเดียว เมื่อได้แบบสอบถามกลับมาแล้ว ก็จะนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาประมวลผล เพื่อสรุปเป็นผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริงสำหรับรอบการประเมินนั้นๆ

4.2.2.2 (3) พัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการวัด โดยเครื่องมือดังกล่าวต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 2 ประการ ดังนี้

- ความตรง (Validity) หมายถึง เครื่องมือนั้นต้องสามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้จริง

- ความเที่ยง (Reliability) หมายถึง เครื่องมือนั้นมีความคงเส้นคงวาสามารถนำไปใช้วัดซ้ำได้โดยไม่ทำให้ผลการวัดคลาดเคลื่อน สำหรับการพัฒนาเครื่องมือวัด ควรดำเนินการดังนี้

- * ทำความเข้าใจในตัวชี้วัดและแนวคิดเชิงนามธรรม ตลอดจนนิยามต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดนั้น

- * ติความแนวคิด (Concept) ที่เป็นนามธรรมของตัวชี้วัดนั้นออกเป็นมิติต่างๆ ที่จะใช้ในการวัด และข้อคำถามที่ใช้ในการวัดในแต่ละมิติ

4.2.2.3 ตัวชี้วัดทางสังคม (Social Indicators) หมายถึง สิ่งที่แสดงออกเป็นตัวเลขที่ใช้วัดแง่มุมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดทางสังคมซึ่งเป็นเชิงนามธรรม ให้เป็นตัวแปรเชิงรูปธรรมที่สามารถวัดได้ภายใต้ระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร ตัวชี้วัดทางสังคมจึงมีลักษณะเป็นตัวแทนของสิ่งที่เป็นนามธรรม (proxy character) ซึ่งให้นิยามเชิงปฏิบัติการในการวิเคราะห์และติดตามผลเป็นเชิงปริมาณ (quantifiable aspects of social concerns)

4.2.2.3 (1) ลักษณะของตัวชี้วัดทางสังคม ตัวชี้วัดทางสังคมจำแนกตามระดับ ได้แก่

4.2.2.3 (1.1) ตัวชี้วัดปัจจัยในกระบวนการผลิต (Input Indicators) ที่แสดงถึงวิธีการดำเนินงาน เช่น จำนวนงบประมาณ จำนวนนักศึกษาที่รับสมัคร

4.2.2.3 (1.2) ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ที่แสดงถึงผลผลิตจากกระบวนการผลิต เช่น จำนวนนักศึกษาที่จบหลักสูตร อาจพิจารณาเพียงระดับผลผลิตที่เกิดขึ้น หรืออาจ

พิจารณาถึงผลในระยะยาวว่าสังคมได้อะไร

4.2.2.3 (2) ตัวชี้วัดทางสังคมจำแนกตามมาตรวัด ได้แก่

4.2.2.3 (2.1) ตัวชี้วัดเชิงวัตถุวิสัย (Objective Indicators) ที่มีค่าเป็นตัวเลขทางคณิตศาสตร์ และมีนัยทางสถิติ เช่น รายได้ ผลผลิตต่อไร่

4.2.2.3 (2.2) ตัวชี้วัดเชิงอัตวิสัย (Subjective Indicators) ที่เป็นข้อมูลแสดงความรู้สึก ทัศนคติ ความนิยม ความคิดเห็น และความเชื่อ เช่น ความพึงพอใจที่มีต่อบริการของเจ้าหน้าที่

4.2.2.3 (3) ตัวชี้วัดทางสังคมจำแนกตามค่าของตัวชี้วัด ได้แก่

4.2.2.3 (3.1) ตัวชี้วัดบวก (Positive Indicators) ที่มีค่าตัวเลขวัดเพิ่มในทางเพิ่มขึ้น แสดงถึงแนวโน้มการพัฒนาสังคมไปในทางที่พึงประสงค์ เช่น อัตราการรู้หนังสือสูงขึ้น

4.2.2.3 (3.2) ตัวชี้วัดเชิงลบ (Negative Indicators) ที่ค่าตัวเลขวัดแนวโน้มในทางลดลง แสดงถึงแนวโน้มการพัฒนาสังคมไปในทางที่พึงประสงค์ เช่น อัตราการป่วยลดลง

4.2.3 ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ในระดับค่าเป้าหมายต่างๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้ จึงทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับกับการใช้พิจารณาของผู้ประเมิน

โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ควรพิจารณาถึงค่าเป้าหมายควบคู่ไปพร้อมกัน เนื่องจากชื่อของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพนั้น มีแนวโน้มที่จะเป็นคำกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงาน ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น ดังนั้นค่าเป้าหมายจึงเป็นตัวที่จะช่วยบอกถึงนิยาม หรือความหมาย หรือความคาดหวังของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ตัวชี้วัดนั้นๆ

ในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและค่าเป้าหมาย ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรนำกรอบการกำหนดระดับค่าเป้าหมายมาประกอบการพิจารณาด้วยเสมอ โดยหลังจากได้ตัวชี้วัดแล้ว ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรบรรยายได้เรียงถึงผลสำเร็จที่คาดหวัง จนครบทุกระดับค่าเป้าหมาย และควรกำหนดค่าเป้าหมายให้มีความชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อีกประการหนึ่งภายใต้ตัวชี้วัดเดียวกัน เช่น ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงาน ผู้กำหนดตัวชี้วัดสามารถกำหนดค่าเป้าหมายในลักษณะที่แตกต่างกันไปได้หลายทาง ขึ้นอยู่กับข้อพิจารณาและความคาดหวังที่ตกลงกัน ระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน ตลอดจนความแตกต่างในบริบทหรือสภาพการณ์ อ้างอิง : คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย. สำนักงาน ก.พ

5. คุณลักษณะที่ดีของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

5.1 สำนักงาน ก.พ.2552 ได้กำหนดตัวชี้วัดตามแนวทางของ SMART Objective ดังนี้

S : Specific (เจาะจง) ความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งทีวัด ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนไม่กำกวม เพื่อมิให้เกิดการตีความผิดพลาดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้

ตรงกันทั่วทั้งองค์กร

M : Measurable (วัดได้) เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัด สามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่น และใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้

A : Attainable / Achievable (บรรลุผล) สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง

R : Realistic (เป็นจริงได้) มีความสมจริง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กร และไม่ใช้ต้นทุนการวัดที่สูงเกินไป

T : Time Bound (ภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม) สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด ควรปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ

5.2 ศิริชัย กาญจนวาสี (2544) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดี มีดังนี้

5.2.1 **ความตรง (validity)** ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

5.2.1.1 **มีความตรงประเด็น (relevant)** ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น GPA ใช้เป็นตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยทั่วไป

5.2.1.2 **มีความเป็นตัวแทน (representative)** ตัวบ่งชี้จะต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัด หรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่น อุณหภูมิร่างกายเป็นตัวบ่งชี้สภาวะการมีไข้ของผู้ป่วย

5.2.2 **ความเที่ยง (reliability)** ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่ เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน มีลักษณะสำคัญดังนี้

5.2.2.1 **มีความเป็นปรนัย (objectivity)** ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ ควรขึ้นอยู่กับสภาวะที่เป็นอยู่ หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย

5.2.2.2 **มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (minimum error)** ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

5.2.3 **ความเป็นกลาง (neutrality)** ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง(bias) ไม่นับเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

5.2.4 **ความไว (sensitivity)** ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปร หรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตรฐานและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ

5.2.5 **สะดวกในการนำไปใช้ (practicality)** ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะ

สำคัญ ดังนี้

5.2.5.1 เก็บข้อมูลง่าย (availability) ตัวบ่งชี้ที่ดี จะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

5.2.5.2 แปลความหมายง่าย (interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

5.3 สุขชาติ ประสิทธิภาพรัฐสินธุ์ (2539) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดีไว้ ดังนี้

5.3.1 มีความเป็นกลาง (Neutrality) หมายถึง ความไม่ลำเอียงของตัวบ่งชี้ ยกตัวอย่างเช่น ตัวบ่งชี้ผลิตภาพของแรงงาน (labor productivity) ซึ่งวัดด้วยอัตราส่วนระหว่างรายได้ต่อค่าใช้จ่ายแรงงาน เมื่อนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในหน่วยงานประเภทผลิตและประเภทบริการจะทำให้ขาดความเป็นกลาง เพราะการปฏิบัติงานประเภทบริการนั้น ต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก ส่วนการปฏิบัติงานประเภทการผลิตใช้เครื่องจักรกลมากกว่าแรงงาน

5.3.2 ความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity) หมายถึง การตัดสินเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้มิได้เกิดจากการคิดเอาเองของผู้วิจัย แต่ขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือเป็นรูปธรรม

5.3.3 มีความไวต่อความแตกต่าง (Sensitivity) หมายถึง ความสามารถของตัวบ่งชี้ที่จะวัดความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง

5.3.4 ค่าของตัวบ่งชี้ที่ดีควรมีความหมายหรือตีความได้อย่างสะดวก (Meaningfulness & Interpretability) กล่าวคือ ค่าของตัวบ่งชี้ควรมีจุดสูงสุด และต่ำสุดที่ง่ายต่อความเข้าใจ เช่น มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 10 หรือระหว่าง 0 ถึง 100 ค่าของตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวัด หากอยู่ที่ 60 จะตีความได้ว่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย (50) เพียงเล็กน้อย แต่หากค่าของตัวบ่งชี้ไม่มีค่าสูงสุด (หรือต่ำสุด) ที่แน่นอน เช่น วัดออกมาแล้วได้ 50 หรือ 120 ก็ไม่ทราบว่าเป็น 50 หรือ 120 นั้น จะตีความได้อย่างไร

5.3.5 ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ (Content Validity) ในการศึกษาหรือพัฒนาตัวบ่งชี้ จะต้องศึกษาให้แน่ชัดว่าเนื้อหาในเรื่องที่ศึกษานั้นๆ คืออะไร ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องมีความถูกต้องในเนื้อหาที่ต้องการวัด

5.3.6 ความถูกต้องในการพัฒนาตัวบ่งชี้ (Development Validity) การพัฒนาตัวบ่งชี้ คือการนำเอาตัวแปรหลายๆ ตัวมารวมกัน ไม่ว่าจะนำมาบวกกันหรือคูณกัน ความถูกต้องในการพัฒนา จึงขึ้นอยู่กับความสามารถพิสูจน์ได้ในเชิงทฤษฎี สอดคล้องกับเชิงประจักษ์ตามที่ปรากฏ

5.4 สุขชาติ ประสิทธิภาพรัฐสินธุ์ (2539) ให้คำอธิบายเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ดีของตัวบ่งชี้การดำเนินงาน ดังนี้

5.4.1 ความเป็นกลางของตัวบ่งชี้ (Neutrality)

5.4.2 การสะท้อนภาพที่สมดุล (Balanced perspectives)

5.4.3 ความเป็นวัตถุวิสัยของตัวบ่งชี้ (Objectivity)

5.4.4 ความไวต่อความแตกต่างของตัวบ่งชี้ (Sensitivity)

5.4.5 ค่าของตัวบ่งชี้ที่ดีควรมีความหมายหรือตีความได้อย่างสะดวก (Meaningfulness & Interpretability)

5.4.6 ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Content Validity)

5.4.7 ความเหมาะสมทางเทคนิค และความถูกต้องในการสร้างตัวบ่งชี้ (Technical Adequacy and Construct Validity)

5.4.8 ความมีมาตรฐานที่เหมาะสมในการเปรียบเทียบ (Appropriate Standard for Comparison)

5.4.9 ความมีอำนาจต่อรองทางนโยบาย (Policy Leverage)

5.4.10 ความสอดคล้องต่อการดำเนินการกิจขององค์กร (Relevance to institutional mission statements)

5.4.11 ความสามารถในการแสดงข้อมูลช่วงเวลา (Time Series)

6. ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี

6.1 พลุ เดชะรินทร์ ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดที่ดี (Characteristics of a Good Key Performance Indicators) ควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

6.1.1 มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

6.1.2 ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงานเท่านั้น ซึ่งดัชนีชี้วัดที่มีความสำคัญต่อองค์กร และหน่วยงานที่มี 2 ลักษณะ คือ ดัชนีชี้วัดที่แสดงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร และดัชนีชี้วัดกิจกรรมหรืองานที่สำคัญซึ่งหากผิดพลาดจะก่อให้เกิดปัญหาร้ายแรงในองค์กรหรือหน่วยงาน

6.1.3 ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และ ผล (Lagging Indicators)

6.1.4 ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น ในการให้บริการมิได้วัดจากผลการสำรวจกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องด้วย

6.1.5 ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบดัชนีชี้วัดทุกตัวที่สร้าง

6.1.6 ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ของตัวชี้วัดทั้งหมด เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร

6.1.7 ตัวชี้วัดที่ดีต้องสามารถวัดได้และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้ที่เกี่ยวข้องมีเพียงแต่ผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น

6.1.8 ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญขององค์กรได้ นอกเหนือจากการใช้ดัชนีชี้วัดเพื่อการประเมินผลงาน

6.1.9 ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด เนื่องจากเมื่อมีตัวชี้วัด โดยเฉพาะตัวชี้วัดของหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน จะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการแข่งขันทรัพยากรภายในองค์กรเดียวกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตัวชี้วัดของตนเอง การมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน

เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลือหน่วยงานอื่น จะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้น (อ้างอิง: พสุ เดชะรินทร์. การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล, หน้า 25-27)

6.2 Johnstone (1981) ได้กล่าวว่า ลักษณะที่สำคัญของตัวบ่งชี้ ซึ่งมี 5 ประการ ดังนี้

6.2.1 ตัวบ่งชี้สามารถให้สารสนเทศเกี่ยวกับสิ่งหรือสภาพที่ศึกษาอย่างกว้างๆ ตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ในด้านสังคมศาสตร์ให้สารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำไม่มากนักน้อย แต่ไม่จำเป็นต้องถูกต้องแม่นยำอย่างแน่นอน

6.2.2 ตัวบ่งชี้มีลักษณะที่แตกต่างไปจากตัวแปร เนื่องจากตัวบ่งชี้เกิดจากการรวมตัวแปรหลายๆ ตัวที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน เพื่อให้เห็นภาพรวมของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษา แต่ตัวแปรจะให้สารสนเทศของสิ่ง หรือสภาพที่ต้องการศึกษาเพียงด้านเดียว เพราะว่ามีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง เช่น อัตราส่วนของครูต่อนักเรียน

6.2.3 ตัวบ่งชี้จะต้องกำหนดเป็นปริมาณ ตัวบ่งชี้ต้องแสดงสภาพที่ศึกษาเป็นค่าตัวเลข หรือปริมาณเท่านั้น ในการแปลความหมาย ค่าของตัวบ่งชี้จะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการสร้างตัวบ่งชี้ จะต้องมีการกำหนดความหมายและเกณฑ์ของตัวบ่งชี้อย่างชัดเจน

6.2.4 ตัวบ่งชี้จะเป็นค่าชั่วคราว จะมีค่า ณ จุดเวลา หรือช่วงเวลานั้นๆ เมื่อเวลาเปลี่ยนไป ค่าตัวบ่งชี้ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้

6.2.5 ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎี

(อ้างอิง : http://phan.chiangrai.police.go.th/kpis_history.htm)

6.3 บทบาทของตัวบ่งชี้การดำเนินงาน

6.3.1 ตัวบ่งชี้การดำเนินงาน มีบทบาทที่สำคัญต่อการนำไปใช้งาน 5 ประการ (http://phan.chiangrai.police.go.th/kpis_history.htm อ้างอิงใน Spee and Bormans, 1992, ; Veld and Spee, 1990 and Sizer et al., 1992) คือ

6.3.1.1 การติดตามภารกิจ (Monitoring) เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจภายในองค์กร

6.3.1.2 การประเมินผล (Evaluation) การดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

6.3.1.3 การเป็นบทสนทนา (Dialogue) ที่ทรงคุณค่าในการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปอย่างมีความหมาย แสดงให้เห็นถึงการดำเนินภารกิจขององค์กรที่เป็นอยู่

6.3.1.4 การเป็นเหตุผล (Rationalisation) ที่มีบทบาทต่อกระบวนการวางแผนขององค์กร

6.3.1.5 การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) ให้เป็นไปอย่างมีระบบ มีเหตุผล

6.3.2 บทบาทที่กล่าวในข้อ 6.3.1 จะเห็นได้ว่าตัวบ่งชี้การดำเนินงาน มีความแตกต่างจากตัวบ่งชี้ธรรมดาโดยทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งความแตกต่างในคุณลักษณะต่อไปนี้

6.3.2.1 ความสามารถกำหนดจุดอ้างอิงที่ชัดเจน (Point of Reference) จุดอ้างอิงในที่นี้เปรียบเสมือน เป็นเกณฑ์หรือบรรทัดฐานสำหรับการประเมินบริบท และตัดสินใจคุณค่าของการปฏิบัติการ (Borden and Bottrill, 1994) ซึ่ง Davies (1993) แบ่งแหล่งของจุดอ้างอิงสำหรับตัวบ่งชี้การดำเนินงานที่

เป็นไปได้ไว้ 4 ประการ คือ

6.3.2.1 (1) คู่แข่งเฉพาะกิจ (specific competitors)

6.3.2.1 (2) ความคิดทางทฤษฎีหรือบรรทัดฐาน (theoretical ideal or norms)

6.3.2.1 (3) เป้าหมายของรัฐ (stated goals)

6.3.2.1 (4) การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมา (past performance)

6.3.2.2 มีลักษณะเชิงสัมพัทธ์ (Relativity) ตัวบ่งชี้การดำเนินงานไม่มีค่าที่แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของเวลาและบริบทเป็นสำคัญ (Borden and Bottrill, 1994)

6.3.2.3 ความสามารถในการย่อข้อมูล (Data Reduction) ตัวบ่งชี้การดำเนินงานถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่ง่ายต่อการนำไปใช้ประโยชน์ ด้วยการลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล เป็นการจัดข้อมูลอย่างสรุป (Laurillard, 1980 ; Frackman, 1987 อ้างถึงใน Borden and Bottrill, 1994) ทำให้องค์กรสามารถนำไปใช้ติดตาม ทบทวน และตัดสินใจต่อการดำเนินงานขององค์กรได้

6.3.2.4 ความหลากหลายของระดับการวิเคราะห์ (Multi-Level of Analysis) ตัวบ่งชี้การดำเนินงานสามารถนำไปใช้ได้กับทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรระดับประเทศหรือในหน่วยงานย่อย

7. เกณฑ์การทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด

7.1 ตัวชี้วัดนั้นมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด

7.2 ตัวชี้วัดนั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity of KPI) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่

7.3 ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าภายใต้ตัวชี้วัดแต่ละตัว มีข้อมูลเพียงพอหรือไม่

7.4 ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of Data Collection) เป็นการประเมินว่า ถ้าต้องการข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหามากหรือน้อยเพียงใด และมีความคุ้มค่าหรือไม่ ที่จะหาข้อมูลมาเพื่อตัวชี้วัดตัวนั้นๆ

7.5 ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่า ข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัว มีความถูกต้องและแม่นยำเพียงใด

7.6 ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กร หรือหน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ (Comparability of KPIs) (อ้างอิง: พสุ เดชะรินทร์. การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล, หน้า 28)

8. การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน

8.1 สิ่งที่ต้องพิจารณาเมื่อกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

8.1.1 พิจารณาวัดอุปประสงค์ว่าทำไปเพื่ออะไร

8.1.2 กำหนดตัวชี้วัด : วัดความสำเร็จของงานได้อย่างไร โดยระบุหน่วยที่จะใช้วัด

8.1.3 กำหนดค่าเป้าหมาย : ระดับค่าเป้าหมายของความสำเร็จคืออะไร ระบุค่าเป้าหมาย ณ ระดับ

ต่างๆ

8.1.4 กำหนดน้ำหนัก : ตัวชี้วัดนี้มีน้ำหนักความสำคัญเพียงใดเมื่อเทียบกับตัวอื่น

8.1.5 วัดผลสำเร็จ : วัดหรือเก็บข้อมูลด้านใด เมื่อใด และจากแหล่งใด

8.2 การกำหนดตัวชี้วัด ใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีร่วมกัน แต่ควรเริ่มจากวิธีถ่ายทอดตัวชี้วัดจากบนลงล่างเป็นหลักก่อน เสริมด้วยวิธีอื่น ดังนี้

8.2.1 การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง เป็นการถ่ายทอดเป้าหมายจากระดับกรมลงสู่ผู้ปฏิบัติราชการตามลำดับ คือ หัวหน้าส่วนราชการ → รองหัวหน้าส่วนราชการ → ผู้อำนวยการ → หัวหน้าฝ่าย → หัวหน้างาน → ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีขั้นตอนตามลำดับ คือ

- เริ่มจากตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไป 1 ระดับ
- ทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของตัวชี้วัดดังกล่าว
- พิจารณาขอบเขตของงานที่ตำแหน่งนั้นๆ รับผิดชอบที่เกี่ยวกับความสำเร็จของตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาว่า ต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ควรเน้นที่อะไร จะใช้อะไรเป็นตัววัด และหน่วยที่ใช้วัดคืออะไร
- ระบุตัวชี้วัดลงในแบบฟอร์มและกำหนดค่าเป้าหมาย

8.2.2 การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ วิธีนี้เหมาะสำหรับงานที่เน้นให้บริการกับผู้อื่น ผลสำเร็จของงาน คือ สิ่งที่ทำหรือสิ่งที่มอบแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ โดยมีขั้นตอนตามลำดับ คือ

- ระบุลูกค้าหรือผู้รับบริการของตำแหน่งงาน
- พิจารณาว่าผู้รับบริการต้องการหรือคาดหวังอะไร การบริการควรเป็นอย่างไร จะใช้อะไรเป็นตัววัดและหน่วยที่ใช้วัดคืออะไร
- ระบุตัวชี้วัดลงในแบบฟอร์มและกำหนดค่าเป้าหมาย

8.2.3 การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน วิธีนี้เหมาะสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดของงานที่เน้นการปฏิบัติราชการให้ได้ตามมาตรฐานของงานเป็นหลัก โดยมีขั้นตอนตามลำดับ คือ

- จัดเรียงเนื้องานในความรับผิดชอบของตำแหน่ง จากลักษณะงานที่รับผิดชอบ
- พิจารณาส่งที่ตำแหน่งงานรับผิดชอบ ผลลัพธ์หรือผลผลิตควรเป็นอะไร จะใช้อะไรเป็นตัววัดและหน่วยที่ใช้วัดคืออะไร
- ระบุตัวชี้วัดลงในแบบฟอร์มและกำหนดค่าเป้าหมาย

8.2.4 ตรวจสอบคุณสมบัติของตัวชี้วัด ในการกำหนดตัวชี้วัดตามหลักของ SMART

S : Specific (เจาะจง) มีความเจาะจงว่าต้องทำอะไร ผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

M : Measurable (วัดได้) วัดผลที่เกิดขึ้นได้

A : Agreed Upon (เห็นชอบ) เห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

R : Realistic (เป็นจริงได้) สามารถทำสำเร็จได้

T : Time Bound (ภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม) มีระยะเวลาการทำงานที่เหมาะสม

8.3 แนวทางการกำหนดค่าเป้าหมาย

- 8.3.1 กำหนดค่าเป้าหมายเป็น 5 ระดับ ดังนี้
- ระดับที่ 1 ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้
 - ระดับที่ 2 ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน
 - ระดับที่ 3 ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป
 - ระดับที่ 4 ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง
 - ระดับที่ 5 ค่าเป้าหมายในระดับท้าทายมีความยากค่อนข้างมากโอกาสสำเร็จน้อยกว่า 50%

8.3.2 การตั้งค่าเป้าหมายที่ดี

- 8.3.2.1 สะท้อนต่อค่าในการวัดตามตัวชี้วัด
- 8.3.2.2 สามารถแยกผลงานตามระดับการประเมินได้อย่างชัดเจน
- 8.3.2.3 มีอำนาจจำแนก สามารถแยกผลการปฏิบัติงานที่ดีจากงานที่ด้อยได้
- 8.3.2.4 มีความสมดุล
- 8.3.2.5 แฝงกลไกที่สามารถสอบทานผลการปฏิบัติงานได้
- 8.3.2.6 สามารถเก็บข้อมูลได้

8.4 ประเภทตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

8.4.1 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจำแนกออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

- 8.4.1.1 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเชิงปริมาณ เช่น ร้อยละของจำนวนรายการที่ดำเนินการล่าช้า
- 8.4.1.2 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเชิงคุณภาพที่แปลงผลเป็นค่าเชิงปริมาณ เช่น ร้อยละของความพึงพอใจของผู้รับบริการ

พึงพอใจของผู้รับบริการ

- 8.4.1.3 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเชิงคุณภาพ เช่น คุณภาพรายงานที่นำเสนอ

8.4.2 การกำหนดค่าเป้าหมายพึงคำนึงถึงอำนาจจำแนกเสมอ และในบางกรณีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายอาจถูกกำหนดในลักษณะรวบยอดได้