

หน่วยที่ 15

# การวัดผลสำเร็จ ของการประกอบกิจการสื่อสาร



ชื่อ

รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยฉัตร ล้อมชวการ

วุฒิ

รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยฉัตร ล้อมชวการ

นิติศาสตรบัณฑิต

นิติศาสตรมหาบัณฑิต (การประชาสัมพันธ์)

ตำแหน่ง

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สังคมวิทยา) คณะมนุษยศาสตร์

รองศาสตราจารย์ ระดับ 9 ประจำสาขาวิชานิติศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

หน่วย

หน่วยที่ 15



ชื่อ

รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนันท์ ศิริเจริญ

วุฒิ

รองศาสตราจารย์ ดร. ณัฐนันท์ ศิริเจริญ

-ศิลปบัณฑิต (สาขาจิตรกรรม)

คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

-วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารสื่อสารมวลชน)

คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

-รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

-ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (นิติศาสตร์)

สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตำแหน่ง

รองศาสตราจารย์ ประจำคณะนิติศาสตร์

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

หน่วย

หน่วยที่ 15

## แผนการสอนประจำหน่วย

---

**ชุดวิชา 16466** การประกอบกิจการสื่อสารในยุคดิจิทัล (Media Entrepreneur in Digital Era)

**หน่วยที่ 15** การวัดผลสำเร็จของการประกอบกิจการสื่อสาร

**ตอนที่**

**15.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการและการประกอบกิจการสื่อสาร**

15.1.1 ความหมาย ความสำคัญของการวัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ (KPI)

15.1.2 ข้อควรระวังในการนำระบบตัวชี้วัด (KPI) มาใช้

**15.2 หลักการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการกิจการสื่อสาร**

15.2.1 ประเภทของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ

15.2.2 ลักษณะของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ (ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี)

15.2.3 ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัด

**15.3 การแสดงค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จการประกอบกิจการสื่อสาร**

15.3.1 ค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการแบบปริมาณ

15.3.2 ค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการแบบคุณภาพ

15.3.3 ข้อควรคำนึงในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

## แนวคิด

การเรียนรู้ถึงวิธีการวัดผลสำเร็จของการประกอบกิจการสื่อสาร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญหลายประการ เช่น ช่วยให้ธุรกิจสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาว่ากลยุทธ์การสื่อสารและการริเริ่มขององค์กร มีประสิทธิภาพหรือไม่ ช่วยระบุว่าสิ่งใดใช้ได้ดีและสิ่งใดต้องปรับปรุง ช่วยให้ธุรกิจตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความพยายามในการสื่อสาร โดยมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้เป็นสิ่งสำคัญ สำหรับทุกธุรกิจผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารสามารถกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์มาตรฐานเฉพาะที่ต้องการได้ สิ่งนี้ให้ทิศทางและทำให้แน่ใจว่าความพยายามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพราะการใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องใช้ เวลา ทรัพยากร และการลงทุน ดังนั้นการวัดผลสำเร็จจะช่วยกำหนดผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI - Return on investment) ของการริเริ่มด้านการสื่อสาร เพราะผู้บริหารสามารถประเมินว่าทรัพยากรที่จัดสรรให้กับกิจกรรมการสื่อสารสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่ และจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนหรือไม่ ช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือและช่วยให้ได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและทรัพยากรสำหรับความพยายามในการสื่อสารในอนาคต ช่วยให้ธุรกิจสามารถระบุจุดที่ต้องปรับปรุง ปรับแต่งกลยุทธ์ และปรับให้เข้ากับสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงหรือความต้องการของผู้ชม หากไม่มีการวัดผล จะเป็นการยากที่จะระบุช่องว่างหรือจุดอ่อนในแนวปฏิบัติด้านการสื่อสารและทำการปรับเปลี่ยนที่จำเป็น เพราะการสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงลูกค้า พนักงาน คู่ค้า และสาธารณะ ดังนั้นการวัดผลสำเร็จของการประกอบกิจการสื่อสารจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

1. ปัจจัยด้านแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการและการประกอบกิจการสื่อสาร เป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรสื่อในยุคดิจิทัลควรต้องนำมาใช้อย่างจริงจัง ทั้งในด้านความหมาย ความสำคัญของการวัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ (KPI) รวมทั้งข้อควรระวังในการนำระบบ ตัวชี้วัด (KPI) มาใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมกับบริบทขององค์กรสื่อของตนเอง
2. ปัจจัยด้านความเข้าใจถึงหลักการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการกิจการสื่อสาร ทั้งในด้านประเภทของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ ลักษณะของตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ดีที่สุดเหมาะสมสำหรับการจัดทำโครงการ รวมทั้งขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่องค์กรยุคดิจิทัลจำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้ในการนำไปใช้ประโยชน์จริงในการพัฒนาองค์กรสื่อที่ตนเองทำงานอยู่ ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการด้านสตาร์ทอัพ สตาร์ทอัพ การขายออนไลน์และแพลตฟอร์มต่างๆ กลยุทธ์การ จัดการองค์กรสื่อ ทิศทางองค์กร พันธกิจ โครงสร้าง คน การเงินและเทคโนโลยี การจัดทำแผน ธุรกิจและโครงการเพื่อเป็นผู้ประกอบการการสื่อสารในยุคดิจิทัล
3. ปัจจัยด้านความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการแสดงค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จการประกอบกิจการ สื่อสาร ค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการแบบปริมาณ ค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการแบบคุณภาพ รวมทั้งข้อควรคำนึงในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้ทำงานอยู่ในองค์กรสื่อต้องเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้จริง

## วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 15 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจแนวคิดและหลักการการประกอบการด้านการสื่อสารในยุคดิจิทัล
2. เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจการออกแบบและจัดทำแผนการบริหารจัดการเพื่อการประกอบกิจการสื่อสารในยุคดิจิทัล
3. เพื่อให้มีความสามารถในการจัดทำโครงการเพื่อเป็นผู้ประกอบกิจการสื่อสารในยุคดิจิทัล

## กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนหน่วยที่ 15
2. ศึกษาเอกสารการสอนตอนที่ 15.1 – 15.3
3. ปฏิบัติกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมายในเอกสารการสอน
4. ฟังรายการวิทยุกระจายเสียง
5. ชมรายการวิทยุโทรทัศน์
6. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนหน่วยที่ 15

## สื่อการสอน

1. เอกสารการสอน
2. แบบฝึกหัด
3. รายการวิทยุกระจายเสียง
4. รายการวิทยุโทรทัศน์

## การประเมิน

1. ประเมินผลจากแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน
2. ประเมินผลจากกิจกรรมและแนวตอบท้ายเรื่อง
3. ประเมินผลจากการสอบไล่ประจำภาคการศึกษา

**เมื่ออ่านแผนการสอนแล้ว ขอให้ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียน  
หน่วยที่ 15 ในแบบฝึกปฏิบัติ แล้วจึงศึกษาเอกสารการสอนต่อไป**

## ตอนที่ 15.1

### แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ และการประกอบกิจการสื่อสาร

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิดและวัตถุประสงค์ของตอนที่ 15.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

15.1.1 ความหมาย ความสำคัญของการวัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ (KPI)

15.1.2 ข้อควรระวังในการนำระบบตัวชี้วัด (KPI) มาใช้

#### แนวคิด

1. การรู้ถึงความหมายและความสำคัญของการวัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ (KPI) จะช่วยทำให้เกิดการประสานงานที่ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ช่วยลดความยุ่งยากในการตัดสินใจ เพราะได้มีการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเป็นส่วนใหญ่แล้ว ประหยัดเวลาในการบริหารงานและช่วยในการทำแผนงาน หรือโครงการต่อเนื่อง ทำให้กลุ่มประชาชนเป้าหมายหรือผู้เกี่ยวข้องทราบถึงแผนงานหรือโครงการต่างๆ ที่จะดำเนินการ
2. ข้อควรคำนึงถึงในการนำระบบตัวชี้วัด (KPI) มาใช้งานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างถูกต้อง และเหมาะสมตามที่ควรเป็นไป

#### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 15.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. มีความเข้าใจและอธิบายได้ถึงความหมายและความสำคัญของการวัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ (KPI)
2. มีความเข้าใจและอธิบายได้ถึงข้อควรระวังในการนำระบบตัวชี้วัด (KPI) มาใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามที่ควรเกิดขึ้น

## เรื่องที่ 15.1.1

### ความหมาย ความสำคัญของการวัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ (KPI)

การทำความเข้าใจความหมายและความสำคัญของการวัดความสำเร็จของการจัดทำโครงการผ่านตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพหลัก (KPI) เป็นสิ่งสำคัญด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น เป็นการประเมินและความรับผิดชอบ การจัดตำแหน่งเป้าหมาย การตรวจหาปัญหาล่วงหน้า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารและความโปร่งใส การเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากร เป็นต้น ดังนั้นจึงนับเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรเรียนรู้แนวทางที่มีโครงสร้างในการประเมิน ปรับปรุงและรับประกันการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ปรับปรุงการตัดสินใจ อำนวยความสะดวกในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และสนับสนุนวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในแนวปฏิบัติด้านการจัดการโครงการ

#### ความหมายของการวัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ (KPI)

การวัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ มีความเกี่ยวข้องกับ “ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ” (Key Performance Indicator: KPI) ซึ่งรู้จักกันในทางกายภาพเชิงคุณลักษณะ เช่น ความร้อน ความใกล้ชิด เป็นต้น ต่อมาการวัดเชิงคุณลักษณะบางอย่างได้ถูกกำหนดเป็นเชิงปริมาณที่ได้รับการยอมรับตามมาตรฐานสากล เช่น องศาเซลเซียส กิโลเมตร กิโลกรัม เป็นต้น และยังมีตัวชี้วัดในด้านต่างๆ อีกมากมาย

สำนักงาน ก.พ. (กลุ่มพัฒนาระบบบริหารสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2566) ได้ให้ความหมายของตัวชี้วัด ไว้ว่าหมายถึง “ดัชนีชี้วัดหรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้นโดยหน่วยที่วัดควรมีผลเป็นตัวเลขที่นับได้จริงและสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน เพื่อความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมาย การติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ”

K = Key	คือ หัวใจหลัก, เป้าหมายหลัก, กุญแจสำคัญของความสำเร็จ
P = Performance	คือ ประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ, ความสามารถในการทำงาน
I = Indicator	คือ ดัชนีชี้วัด, ตัวชี้วัด

ในการจัดทำโครงการหรือปฏิบัติงานตามภารกิจใดๆ ก็ตาม จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายหรือผลความสำเร็จที่ต้องการของภารกิจนั้นให้ชัดเจน เพื่อใช้ในการประเมินผลสำเร็จของการจัดทำโครงการตลอดจนการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง ขณะเดียวกันก็ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์ โดยใช้

การประเมินดังกล่าวเป็นแนวทางในการวางแผนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งปัจจัยด้าน “การสื่อสาร” จะเข้ามาเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารองค์กรควบคู่กัน ในการส่งข้อมูลข่าวสารแจ้งพนักงานให้รับทราบและเข้าใจถึงเจตนาความต้องการ การแก้ปัญหา เป้าหมาย ตลอดจนสร้างความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีต่อกันในองค์กร

### **ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ**

คำว่า “ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ” (Key Performance Indicator) อาจเรียกแบบรวบรัดว่า 'Indicator' หรือในภาษาไทยมีการใช้คำเรียกอย่างหลากหลาย เช่น เครื่องชี้วัด ตัวชี้วัดและตัวบ่งชี้ เป็นต้น โดยคำเหล่านี้ได้ถูกกล่าวถึงและใช้เป็นมาตรฐานการวัดผลงานทางสถิติเพื่อใช้วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นต่อการใช้ทรัพยากร กระบวนการ ดำเนินงาน อันเกี่ยวกับปัจจัยการผลิต ดัชนีความสำเร็จที่ได้นั้นต้องสามารถชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ที่มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้ ดัชนีความสำเร็จต้องสอดคล้องกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ที่แสดงถึงภารกิจที่แบรนด์องค์กรหรือโครงการนั้นๆ ผลงานที่วัด จะต้องสอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเป็นเกณฑ์ที่ผู้เกี่ยวข้องให้การยอมรับ เชื่อถือ ทั้งจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนสาธารณชน ดัชนีความสำเร็จ หรือตัวชี้วัด ที่ได้รับการกล่าวถึงโดยทั่วไป มี 2 ประเภทได้แก่

- 1) **ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ** มีค่าเป็นตัวเลข เช่น จำนวนลูกค้า ยอดผู้พบเห็น หรือเข้าชม จำนวนผู้ให้บริการ ผู้ร่วมงาน ปริมาณของข่าวสารที่ได้รับ การเสนอคน รายได้งบประมาณ เป็นต้น
- 2) **ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ** เช่น ทศนคติความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์ คุณภาพชีวิตที่เกิดขึ้น ความพึงพอใจ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นต้น

วิธีการกำหนดเลือกใช้ตัวชี้วัด ให้เกิดการวัดผลที่มีคุณภาพ แนวคิดของการตั้งดัชนีชี้วัดความสำเร็จนั้น ได้มีการกล่าวถึงไว้หลายแนวทาง กล่าวโดยสรุป คือ

**ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ** คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัด เชิงปริมาณ เหมาะสำหรับการวัดในสิ่งที่จะต้องได้เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจน ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม การวัดในหลายกรณีจะเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจระดับ ความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น

สิ่งเหล่านี้แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจน แต่ สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้โดยสร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ขึ้น เช่น การวัดความพึงพอใจอาจทำได้โดยการพัฒนาเครื่องมือวัด ซึ่งได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจเพื่อให้ผู้รับบริการเป็นผู้ประเมิน โดยคะแนนสูง หมายถึง พึงพอใจมาก ส่วนคะแนนต่ำ หมายถึง พึงพอใจน้อย ทั้งนี้คะแนนที่ได้รับมาจากผู้รับบริการแต่ละรายเมื่อนำมาประมวลผลร่วมกันจะได้คะแนนเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับ ความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยรวม

**ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ** คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณหรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนาหรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์ การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่างๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้จึงทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้วิจารณ์ของผู้ประเมิน โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ควรพิจารณาถึงค่าเป้าหมายควบคู่ไปพร้อมกัน เนื่องจากชื่อ

ของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นค่ากว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนา ระบบงาน ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น

**ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ** การกำหนดตัวชี้วัด ในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผู้ประเมินและผู้รับ การประเมินควรนำกรอบการกำหนดระดับค่าเป้าหมายมาประกอบการพิจารณาด้วยเสมอโดยหลังจากได้ ตัวชี้วัดแล้วผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ควรบรรยายถึงผลสำเร็จที่คาดหวังจนครบทุกระดับ ค่าเป้าหมาย และควรกำหนดค่าเป้าหมายให้มีความชัดเจนมากที่สุด ค่าเป้าหมายจึงเป็นตัวที่จะช่วยบอกถึงความคาดหวัง ของผลสัมฤทธิ์ของงาน

นิยาม หรือความหมาย หรือความคาดหวังของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ตัวชี้วัดนั้นๆ ควรบรรยายระดับ ความสำเร็จในการพัฒนาระบบงาน ผู้กำหนดตัวชี้วัดสามารถกำหนดค่าเป้าหมายในลักษณะที่แตกต่างกัน ไป ได้หลายทาง ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อพิจารณาและความคาดหวังที่ตกลงกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน ตลอดจนความแตกต่างในบริบทหรือสภาพการณ์ วิธีการวัดสิ่งที่เป็นนามธรรม ใช้การดำเนินการตามแนวทาง ของการวิจัยเชิงสังคม (Social Science Research) โดยผู้กำหนดตัวชี้วัดสามารถประยุกต์แนวทางของการ วิจัยเชิงสังคมดังกล่าวมาใช้ในการวัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ โดยพิจารณาสิ่งที่เป็นนามธรรมที่ ต้องการวัด จากนั้นจึงกำหนดชื่อตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงสิ่งที่เป็นนามธรรมนั้นๆ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะใช้ ในการวัด เมื่อกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลให้สรุปกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่จะเก็บ ข้อมูล

การเก็บข้อมูลขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการวัดกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูลและความสามารถในการเข้าถึง กลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูลโดยอาจเลือกเก็บข้อมูลทันที ณ จุดที่เกิดเหตุการณ์หรือเก็บข้อมูลเพื่อประมวลผล เป็นรอบการประเมิน ตรวจสอบประสิทธิภาพความคาดหวังของผลสัมฤทธิ์ของงานเพื่อใช้ในการวัด โดย เครื่องมือดังกล่าว ต้องมีสิ่งสำคัญดังนี้คือ

- 1) ความตรง (Validity) หมายถึง เครื่องมือนั้นต้องสามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้จริง และ
- 2) ความเที่ยง (Reliability) หมายถึง เครื่องมือนั้นมีความคงเส้นคงวา สามารถนำไปใช้วัดซ้ำได้โดยไม่ ทำให้ผลการวัดคลาดเคลื่อน การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ สำหรับการพัฒนาเครื่องมือวัดควรดำเนินการ ดังนี้
  1. ทำความเข้าใจในตัวชี้วัดและเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนนิยามต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดนั้น
  2. ตีความแนวคิด (Concept) ตัวชี้วัดนั้น ออกเป็นมิติต่างๆ ที่จะใช้ในการวัดและข้อคำถามที่ใช้ในการ วัดในแต่ละมิติ

ตัวชี้วัดทางสังคม (Social Indicators) หมายถึง สิ่ง que แสดงออกเป็นตัวเลขที่ใช้วัดแง่มุมต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องกับแนวความคิดทางสังคม ซึ่งเป็นเชิงนามธรรมให้เป็น ตัวแปรเชิงรูปธรรมที่สามารถวัดได้ภายใต้ ระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร

การสื่อสารทำความเข้าใจถ่ายทอด “KPI” ดัชนีชี้วัดอย่างมีประสิทธิภาพ Communication for attitude การสื่อสารเพื่อสร้างหรือปรับทัศนคติ ความเข้าใจ รับรู้แนวความคิดเกี่ยวกับภารกิจ เพื่อให้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น Communication for goals



การสื่อสารเพื่อสร้างความสำเร็จของงานและองค์กรร่วมกัน การดึงเอาความเข้าใจในเป้าหมาย แนวทางที่จะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ให้การทำงานที่เกิดผลดีตรงตามเป้าหมาย Communication for Skill การสื่อสารเพื่อสร้างหรือพัฒนาทักษะหลักและรอง ที่จะสร้างงานร่วมกันพัฒนาผลงานให้งานออกมา ได้ผลดีสูงสุด

Communication for brand loyalty คือ ความถึงพร้อมต่อความรู้สึกผูกพันต่อแบรนด์และองค์กร มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับแบรนด์ ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและรักษา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ของแบรนด์ดังกล่าว ทั้งนี้ต้องไม่ลืมว่า KPI ควรมีความเหมาะสมสามารถที่จะโน้มน้าวให้ ทุกคนในองค์กรและจากดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก และจะประสบความสำเร็จได้ มีความจำเป็นที่จะต้อง ทำให้พนักงานทุกคนในทุกระดับเข้าใจตรงกัน ด้วยแนวทางเครื่องมือแผนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความ พร้อมใจกันในการที่จะทำหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบให้สอดคล้องกับสิ่งที่เป็นเป้าหมายร่วมกันขององค์กร ตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้นการวัดผลความสำเร็จการจัดทำโครงการด้วย "ตัวชี้วัดแห่งความสำเร็จ" จึงมีความหมายในอีก แนวคิดหนึ่ง โดยสรุปความได้ดังนี้ คือ “การใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของการทำงานด้วย “ตัวเลข” โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานและเป้าหมายที่องค์กรร่วมตกลงกันไว้ โดยกิจกรรมต่างๆ จะบรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ต้องพิจารณาจากข้อมูลหรือผลที่ปรากฏ (Evidence) จากการปฏิบัติงาน ซึ่งจะใช้ เครื่องชี้วัดว่ากิจกรรมนั้นสำเร็จผลหรือไม่เพียงใด การตรวจวัดผลความสำเร็จของโครงการในด้านผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) โดยมีค่า/เกณฑ์วัด/เกณฑ์ หรือมาตรฐาน (Criteria or Standard/Benchmark) และหน่วยวัดซึ่งใช้ได้ในเวลาที่เหมาะสมและสามารถประเมินและวัดผลได้”

#### ตารางที่ 1 ตัวชี้วัด (Indicator)

ที่มา: ประยุกต์โดย ญัฐนันท์ ศิริเจริญ (2566)

	ตัวชี้วัด (Indicator)	
เป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ จะใช้ข้อมูลตัวใด ชี้วัดความสำเร็จ	1. แต้มคะแนน	ของทีมงานจากการสอบข้อเขียนภาคแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ
	2. จำนวน	กลุ่มเป้าหมายที่เปิดรับสื่อรณรงค์ของลูกค้าที่ องค์กรผลิตขึ้น
	3. จำนวน	ผู้บริโภคเป้าหมายไปซื้อสินค้าที่เปิดตัว ช่วง 3 เดือนแรก

เนื่องจากทุกองค์กรย่อมต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในทุกภารกิจของตนเอง หากไม่มีการ พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน องค์กรจะเจริญก้าวหน้าและเติบโตมากยิ่งขึ้นไม่ได้ ดังนั้นสิ่งที่ทำให้

ผู้ประกอบการต้องพิจารณาอย่างละเอียด คือ องค์กรของเราควรจะค้นหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างไร

ดังนั้น “การทดลองทางความคิด” (Thought Experiment) เกี่ยวกับการใช้ตัวชี้วัดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน จึงเป็นอีกหนึ่งแนวทางที่ต้องนำมาใช้ประกอบ ตัวอย่างเช่น ให้ทดลองคิดว่ามีองค์กรธุรกิจด้านการสื่อสารในเครือเดียวกัน จำนวน 2 บริษัท โดยมีผู้บริหารเป็นผู้จัดการคนเดียวกันและผู้จัดการต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรธุรกิจด้านการสื่อสารทั้งสองบริษัท จึงได้ใช้วิธีการขึ้นตัวเลขจำนวนผลผลิตสองตัวบนป้ายไฟดิจิทัลที่จุดทางออกของแต่ละบริษัท เมื่อทีมงานเห็นก็สามารถเดาได้ทันทีว่าทั้งสองตัวเลขนั้นคือจำนวนผลผลิตของทั้งสองบริษัทในเครือที่เปรียบเทียบกัน จะส่งผลให้สัญชาตญาณการแข่งขันของทีมงานแต่ละบริษัทเกิดขึ้นจนเกิดแรงจูงใจอย่างมากที่จะพยายามพัฒนาตนเองและการทำงานเพื่อทำตัวเลขผลผลิตของบริษัทที่ตนเองทำงานอยู่ให้เพิ่มมากยิ่งขึ้นไปเพื่อพยายามเอาชนะอีกบริษัทในเครือให้ได้ ซึ่งกลวิธีการทดลองทางความคิดลักษณะเช่นนี้ จะช่วยให้การทำงานเกิดการพัฒนาประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะการใช้ตัวชี้วัดที่มีมาตรฐานชัดเจนทำให้เกิดความอยากพัฒนาประสิทธิภาพงานของตนเอง เป็นต้น

ในด้าน “ตัวบ่งชี้ความสำเร็จโครงการ” (Project Indicator) หมายถึง ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน พิจารณาได้จากองค์ประกอบ ดังนี้

1. **ประสิทธิภาพ (Efficiency)** ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ของโครงการโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด แบ่งออกเป็น

1.1 ประสิทธิภาพภายใน (Internal efficiency) ดูปริมาณและคุณภาพของผลผลิตและการดำเนินงานของโครงการ ภายใต้ทรัพยากรที่ใช้

1.2 ประสิทธิภาพภายนอก (External efficiency) ดูที่สภาพแวดล้อมภายนอกโครงการหรือระบบสังคมภายนอก ได้รับผลกระทบเต็มหรือไม่

โดยสรุป คือ ประสิทธิภาพของโครงการ (Project efficiency) นั้นเป็นการประเมินผลที่เกิดจากการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายโดยตรงต่อการสร้างผลงาน (ผลผลิต) 1 หน่วย โดย สังเกตจากปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ของโครงการ โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

วิธีการคิดหาค่าประสิทธิภาพเป็นเปอร์เซ็นต์ % ของประสิทธิภาพ ได้ดังนี้

= ผลของการปฏิบัติงาน (Output) X 100/ปัจจัยนำเข้า (Input)

ตารางที่ 2 วิธีการคำนวณเปอร์เซ็นต์ (%) ของประสิทธิภาพ

ที่มา: ประยุกต์โดย ญัฐนันท์ ศิริเจริญ (2566)

วิธีการคำนวณเปอร์เซ็นต์ (%) ของประสิทธิภาพ					
ประสิทธิภาพ	=	ผลของการ	X	100 /	ปัจจัยนำเข้า
	(เท่ากับ)	ปฏิบัติงาน	(คูณ)		(Input)
		(Output)			

ตัวอย่างเช่น โครงการส่งเสริมฝายผลิตสื่อบึง ตั้งงบประมาณในการดำเนินงาน ตลอดทั้งโครงการ จำนวน 375,000 บาท เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ สรุปโครงการฯ ใช้จ่ายงบประมาณไป 370,000 บาท

ดังนั้น ผลต่างที่เกิดจากการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายต่อการสร้างผลงาน (ผลผลิต) เท่ากับ 5,000 บาท สรุปเป็นเปอร์เซ็นต์ได้ดังนี้

กรณีที่ 1 คิดเป็น 1.33 % ของเงินงบประมาณที่สามารถประหยัดได้

กรณีที่ 2 คิดเป็น 98.67 % ของการใช้เงินจริงจากงบประมาณที่ได้รับมา

\*\*\*\*ผลต่างที่เกิดจากการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายโดยตรงต่อการสร้างผลงาน (ผลผลิต) เท่ากับ 5,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 1.3 ของเงินงบประมาณที่สามารถประหยัดได้ (โดยคิดจากงบประมาณในการดำเนินการตลอดทั้งโครงการ จำนวน 375,000 บาท คูณด้วย 100 และหารด้วยค่าใช้จ่ายที่ใช้จริง)

2. **ประสิทธิผล (Effectiveness)** เป็นผลจากการเปรียบเทียบระหว่างผลที่ได้จากโครงการกับวัตถุประสงค์ของโครงการที่ได้ตั้งไว้/ผลผลิต (Output) สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยสรุป คือ ประสิทธิภาพของโครงการ (Project Effectiveness) นั้นจะเป็นการประเมินผลผลิต (Output) ที่ได้จากการดำเนินงานสอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยเป็นผลจากการเปรียบเทียบระหว่างผลที่ได้จากโครงการกับเป้าหมายของโครงการที่ได้กำหนดไว้ (สุรพล เศรษฐบุตร์ 2566)

ตัวอย่างเช่น โครงการส่งเสริมฝายผลิตสื่อบึง มีเป้าหมายที่จะเพิ่มผลผลิตสื่อบึงประชาสัมพันธ์ให้ภาครัฐ จาก 50 ผลงาน/เดือน เป็น 60 ผลงาน/เดือน เมื่อสิ้นปี 570 แต่เมื่อสิ้นสุดโครงการฝายผลิตสื่อบึง สามารถผลิตสื่อบึงประชาสัมพันธ์ให้ภาครัฐได้เพียง 56 ผลงาน/เดือน

ดังนั้น จึงสามารถคำนวณเปอร์เซ็นต์ (%) ของประสิทธิผล ได้ดังนี้คือ

ตารางที่ 3 วิธีการคำนวณเปอร์เซ็นต์ (%) ของประสิทธิผล

ที่มา: ประยุกต์โดย ญัฐนันท์ ศิริเจริญ (2566)

วิธีการคำนวณเปอร์เซ็นต์ (%) ของประสิทธิผล					
ประสิทธิผล	=	56 (ผลงาน/เดือน)	X	100 /	60 (ผลงาน/เดือน)
	(เท่ากับ)	Output	(คูณ)		Goal
	ดังนั้น	% ของประสิทธิผล	=		93.33%

\*\*\*\*โดยคิดจากผลผลิตสื่อที่ได้ คือ 56 ผลงาน/เดือนคูณด้วย 100 และหารด้วยเป้าหมาย คือ 60 ผลงาน/เดือน)

"ตัวชี้วัดแห่งความสำเร็จ" (KPI: Key Performance Indicator) สามารถวัดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ เช่น

1) Positive KPI คือ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จในเชิงบวก จะเป็นการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลในแง่ดีที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจต่างๆ อาทิ ยอดจำหน่าย ผลกำไร ระดับความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนกำลังการผลิต เป็นต้น

2) Negative KPI : ดัชนีชี้วัดความสำเร็จในเชิงลบ จะเป็นการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลโดยใช้ข้อผิดพลาดบกพร่อง อุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้น จุดด้อยหรือจุดอ่อนหรือเกณฑ์ที่ก่อให้เกิดความเสียหาย มาเป็นบรรทัดฐาน อาทิ จำนวนเปอร์เซ็นต์ของผลผลิตที่ผิดพลาด เกณฑ์สำหรับการลดอัตราการขาดทุนให้น้อยที่สุด เกณฑ์ลดระดับความไม่พึงพอใจของลูกค้าให้ลดลง และเป้าหมายในการกั๊ยมีที่น้อยลง เป็นต้น

### ความสำคัญของการวัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ (KPI)

การวัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ มีความสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ ดังนี้

1. ช่วยทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานภายในตัวชี้วัดที่ชัดเจน
2. ช่วยทำให้การประเมินผลและชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละตำแหน่ง ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้หรือไม่
3. ช่วยทำให้ประเมินชี้วัดความสำเร็จขององค์กรว่า สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้หรือไม่
4. ช่วยทำให้มั่นใจได้ว่าสามารถนำมาใช้พิจารณาเพิ่มอัตราจ้างหรือโบนัสประจำปีกับพนักงาน
5. ช่วยทำให้เกิดการวัดผลเพื่อตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องได้อย่างมีมาตรฐาน
6. ช่วยทำให้สามารถนำผลการประเมินการวัดมาใช้วางแผนงานตลอดจนแผนการลงทุน
7. ช่วยทำให้สามารถต่อยอดไปใช้ในการตั้งตัวชี้วัดในปีถัดไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

โดยสรุป คือ การเข้าใจความหมายและความสำคัญของการวัดความสำเร็จของโครงการผ่าน KPI เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรและผู้จัดการโครงการ ช่วยให้บรรลุเป้าหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากร และส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และการปรับปรุง การใช้ KPI ที่เหมาะสมจะทำให้มีโครงสร้างและวัดผลได้เพื่อประเมินความสำเร็จของโครงการและทำการตัดสินใจอย่างรอบรู้ตลอดวงจรชีวิตของโครงการ

---

### กิจกรรม 15.1.1

- ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ มีลักษณะเช่นไร -ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ มีลักษณะเช่นไร
  - การเก็บข้อมูล ต้องมีสิ่งสำคัญ คืออะไร -ตัวบ่งชี้ความสำเร็จโครงการ” หมายถึงอะไร
  - การพิจารณาองค์ประกอบของประสิทธิภาพ (Efficiency) ดูจากสิ่งใด
  - ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นผลจากสิ่งใด
- 

### แนวตอบกิจกรรม 15.1.1

- ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น
  - ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณหรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนาถึงเกณฑ์ การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่างๆ
  - การเก็บข้อมูล ต้องมีสิ่งสำคัญ คือ 1) ความตรง (Validity) หมายถึง เครื่องมือนั้นต้องสามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้จริง 2) ความเที่ยง (Reliability) หมายถึง เครื่องมือนั้นมีความคงเส้นคงวา สามารถนำไปใช้วัดซ้ำได้โดยไม่ทำให้ผลการวัดคลาดเคลื่อน
  - ตัวบ่งชี้ความสำเร็จโครงการ” (Project Indicator) หมายถึง ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอก สถานภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน
  - การพิจารณาองค์ประกอบของประสิทธิภาพ (Efficiency) ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ของโครงการโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด
  - ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นผลจากการเปรียบเทียบระหว่างผลที่ได้จากโครงการกับวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้/ผลผลิต (Output) สอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการหรือที่กำหนดไว้หรือไม่
-

## เรื่องที่ 15.1.2

### ข้อควรระวังในการนำระบบตัวชี้วัด (KPI) มาใช้

การเรียนรู้เพื่อให้ทราบถึงข้อควรระวังในการนำระบบ Key Performance Indicator (KPI) ไปใช้เป็นสิ่งสำคัญมากต่อองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ เพราะจะช่วยให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพและความสำเร็จของระบบ และทำให้ทราบข้อควรระวังที่ต้องคำนึงถึง เช่น KPI มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูลเป็นเช่นไร มีเมตริกที่ชัดเจนและมีความหมายเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่ มีแนวทางในการดำเนินงานตาม KPI ที่สมดุลหรือเปล่า สามารถสร้างการมีส่วนร่วมและแรงจูงใจให้ทีมงานหรือไม่ เหล่านี้เป็นต้น

เนื่องจากการนำระบบตัวชี้วัดมาใช้นั้น เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตรงและแบบละเอียด KPI เป็นเครื่องมือสำคัญที่องค์กรใช้ในการวัดความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์เฉพาะ สิ่งสำคัญคือต้องระมัดระวังและรอบคอบ KPI สามารถเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวัดความก้าวหน้าและขับเคลื่อนประสิทธิภาพ แต่ก็อาจทำให้เข้าใจผิดและต่อต้านได้หากใช้ไม่ถูกต้อง ดังนั้นการนำ KPI ไปใช้อาจเป็นเรื่องที่ทำหายและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องระมัดระวังเพื่อหลีกเลี่ยงผลที่ไม่คาดคิด เช่น อาจจะโดนต่อต้านจากผู้ปฏิบัติงานในระยะเริ่มแรก ด้วยเหตุนี้จึงต้องใช้แนวทางการปฏิบัติต่างๆ เพื่อป้องกันปัญหา โดยคำนึงถึง “10 ข้อควรระวัง” ได้แก่

1. **ข้อควรระวัง คือ อย่าละเลยความอดทนของผู้ประเมิน** โดยเป็นประเด็นสำคัญประการแรก เพราะผู้ประเมินต้องมีความอดทนและกล้าที่จะประเมินแบบตรงไปตรงมา ไม่มีความลำเอียง แต่เมื่อใดที่ทุกคนในองค์กรยอมรับการประเมินด้วยระบบตัวชี้วัดแบบนี้แล้ว ประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยรวมขององค์กรจะดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม

2. **ข้อควรระวัง คือ อย่าละเลยการมุ่งเน้นไปที่เมตริก (Metric) ที่เหมาะสม** ควรต้องระบุเมตริกที่สำคัญที่สุดที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรของเรา หลีกเลี่ยงการวัดเมตริกมากเกินไป หรือเมตริกที่ไม่ช่วยให้บรรลุผลลัพธ์ที่เราต้องการ และข้อคิดที่สำคัญ คือ การทำงานเป็นเมตริกง่ายกว่า โดยความหมายของเมตริก ในทางเทคนิค คือ “ระบบหรือมาตรฐานการวัดปริมาณต่างๆ เช่น กำหนดใช้กรัมเป็นหน่วยของมวลสาร ใช้เซนติเมตรเป็นหน่วยของระยะห่างและใช้วินาทีเป็นหน่วยของเวลา”

3. **ข้อควรระวัง คือ อย่าละเลยการตรวจสอบให้แน่ใจว่า KPI สามารถวัดได้และมีความเฉพาะเจาะจง** การกำหนด KPI ของเราด้วยวิธีที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง เพื่อให้เราสามารถติดตามความคืบหน้าและทำการตัดสินใจจากข้อมูลได้

4. **ข้อควรระวัง คือ อย่าละเลยการใช้ข้อมูลอย่างถูกต้อง** การตรวจสอบให้แน่ใจว่าข้อมูลของเราถูกต้อง เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบันใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีความหมายซึ่งสะท้อนถึงประสิทธิภาพขององค์กรของเรา

5. **ข้อควรระวัง คือ อย่าละเลยการหลีกเลี่ยงผลที่ตามมาโดยไม่ได้ตั้งใจ** ต้องพึงระวังไว้ว่า KPI สามารถสร้างผลที่ตามมาโดยไม่ได้ตั้งใจ เช่น พนักงานมุ่งไปที่การปฏิบัติตาม KPI โดยเสียส่วนสำคัญอื่นๆ ในงานของตนไป พิจารณาผลที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ได้ตั้งใจและดำเนินการเพื่อบรรเทาผลกระทบเหล่านั้น

6. **ข้อควรระวัง คือ อย่าละเลยการสื่อสาร KPI อย่างมีประสิทธิภาพ** ต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าพนักงานในองค์กรของเราเข้าใจ KPI สำหรับบทบาทของพวกเขาในการบรรลุเป้าหมายและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

7. **ข้อควรระวัง คือ อย่าละเลยการเลือก KPI ที่เหมาะสม** ขั้นตอนแรกในการใช้ KPI คือการเลือก KPI ที่เหมาะสม เราต้องการเลือก KPI ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กรและให้ข้อมูลเชิงลึกที่มีความหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรของเรา หลีกเลี่ยงการเลือก KPI เพียงเพราะวัดผลได้ง่ายหรือเพราะใครๆ ก็ใช้กัน

8. **ข้อควรระวัง คือ อย่าละเลยกำหนดเป้าหมายที่เหมือนจริง** เมื่อเลือก KPI ขององค์กรแล้ว สิ่งสำคัญคือต้องกำหนดเป้าหมายที่สมจริง เป้าหมายที่ไม่สมจริงสามารถนำไปสู่การลดแรงจูงใจและความหงุดหงิด ในขณะที่เป้าหมายที่ทำได้สามารถให้ความรู้สึกถึงความสำเร็จและผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเพิ่มเติม

9. **ข้อควรระวัง คือ อย่าละเลยการติดตามความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ** สิ่งสำคัญคือ ต้องติดตามความคืบหน้าเป็นประจำเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรอยู่ในเส้นทางที่จะบรรลุเป้าหมาย สิ่งนี้จะช่วยให้เราสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามต้องการและจัดจ่ออยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

10. **ข้อควรระวัง คือ อย่าละเลยการใช้ KPI เป็นเครื่องมือไม่ใช่เป้าหมาย** โปรดจำไว้ว่า KPI เป็นเครื่องมือในการวัดความก้าวหน้า ไม่ใช่เป้าหมายในตัวเอง มุ่งเน้นที่การปรับปรุงผลงานของทีมงานมากกว่าการบรรลุคะแนน KPI เป้าหมาย

โดยรวมแล้ว KPI สามารถเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการช่วยให้องค์กรวัดความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายได้ อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญคือต้องมีความรอบคอบและตั้งใจในการนำไปปฏิบัติเพื่อหลีกเลี่ยงผลที่ไม่คาดคิดและบรรลุผลตามที่ต้องการ ในอีกแนวทางหนึ่งข้อควรระวังเมื่อต้องใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพหลัก (KPI) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องระมัดระวังและไตร่ตรองในกระบวนการนี้ แม้ว่า KPI จะมีประโยชน์อย่างมากในการวัดความก้าวหน้าและความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ แต่การนำ KPI ไปใช้อย่างไม่ถูกต้องอาจจะส่งผลเสียต่อธุรกิจขององค์กรของเราได้เช่นเดียวกัน จึงมีข้อเสนอสำหรับสิ่งที่ “ควร” พิจารณาเมื่อนำ KPI ไปใช้ “5 ควร” ดังนี้คือ

1) **ควรจัด KPI ให้ตรงกับเป้าหมายธุรกิจขององค์กรของเรา** KPI ที่เลือกควรสอดคล้องกับเป้าหมายธุรกิจของเราโดยตรง หากเลือกไม่เหมาะสมองค์กรจะลงเอยด้วยการวัดผลที่ผิดและไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรควรจะได้รับข้อเท็จจริง

2) **ควรตรวจสอบให้แน่ใจว่า KPI มีความเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดผลได้** เพราะ KPI ควรมีความเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดผลได้ เพื่อให้ผู้ประเมินสามารถติดตามความคืบหน้าและปรับเปลี่ยนได้ตามต้องการ ตัวอย่างเช่น “เพิ่มการเข้าชมเว็บไซต์ร้อยละ 30 ในไตรมาสถัดไป” เป็นการแสดงให้เห็นถึง KPI ที่เฉพาะเจาะจงและวัดผลได้

3) **ควรหลีกเลี่ยง KPI ที่มีจำนวนมากเกินไป** เพราะการมี KPI มากเกินไปอาจทำให้หนักใจและทำให้ยากต่อการมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่สำคัญจริงๆ จะดีกว่าหากมี KPI หลักสองสามตัวที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรอย่างใกล้ชิด

4) **ควรพิจารณาบริบทที่เกี่ยวข้อง** คือ KPI ควรพิจารณาในบริบทของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ตัวอย่างเช่น หากเรากำลังต้องการวัดความพึงพอใจของลูกค้า เราต้องพิจารณาลักษณะต่างๆ ในบริบทแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เช่น การแข่งขันในตลาดและสถานะเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของการประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลกลับมาอย่างถูกต้องแท้จริง

5) **ควรใช้ KPI เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการ** เพราะการใช้ KPI เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการและทำการปรับปรุงที่ถูกต้องกับวัตถุประสงค์หลัก รวมทั้งเท่าทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน หากองค์กรไม่ได้ใช้ KPI ที่เหมาะสมเพื่อเปลี่ยนแปลงหรือปรับกลยุทธ์ อาจจะได้ผลลัพธ์ที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้

โดยรวมแล้ว “การใช้ KPI ตัวใด “ควร” ต้องมีการตรวจสอบให้แน่ใจว่าได้ดำเนินการอย่างรอบคอบและคำนึงถึงเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

อีกหนึ่งแนวทางที่เป็นข้อคิดเตือนใจเกี่ยวกับการนำ KPI ไปใช้ในองค์กร มีแนวทาง “7 การ” ดังนี้คือ

### 1. การใช้ KPI ที่ไม่เหมาะสม ไม่มองรอบด้านจนทำให้พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรเบี่ยงเบน

กรณีศึกษา เช่น ถ้าเราวัดผลงานของแพทย์โดยวัดจากเวลาเฉลี่ยในการคุยกับผู้มารับบริการ เช่น เวลาเฉลี่ยต่อการรับบริการหนึ่งคนไม่ควรเกิน 10 นาที รับรองได้ว่าถึงแม้แพทย์หนึ่งคนสามารถบริการคนไข้ต่อวันมากขึ้นก็จริง แต่คนไข้อาจจะไม่พอใจและไม่กลับมารักษาที่โรงพยาบาลนั้นๆ อีกต่อไปก็ได้ เพราะไม่มีโอกาสซักถามหรือพูดคุยกับคุณหมอได้ พอนึกว่าจะถามอะไรกับคุณหมอก็จะพบกับเหตุการณ์ที่คุณหมออาจจะบอกว่า “รีบร้อย เชิญไปรับยาได้” คนไข้อาจจะเกิดอารมณ์ขุ่นมัวกลับไปบ้านก็ได้ ถึงแม้ท่านยาตามที่หมอสั่งให้หมดแล้วอาการเจ็บป่วยอาจจะหาย แต่อาการทางใจ คือ น้อยใจ ขุ่นใจที่ไม่ได้พูดคุยถามไถ่กับคุณหมออย่างที่ ต้องการ และหากมีความรู้สึกไม่พึงพอใจมากๆ เขาก็อาจจะไปบอกคนรู้จัก เช่น เพื่อนบ้าน เจ้านาย ลูกน้อง รวมทั้งสมาชิกในบ้านว่าอย่าไปเลยโรงพยาบาลนั้น

กรณีตัวอย่างต่อมา คือ ถ้าเราจะวัดผลงานของฝ่ายผลิต โดยวัดที่เปอร์เซ็นต์ชั่วโมงทำงานล่วงเวลา บุคลากรในฝ่ายผลิตอาจจะเบี่ยงเบนด้วยการเสนอขอให้องค์กรรับพนักงานใหม่เพิ่มหรือเสนอให้ใช้พนักงานรับเหมามาปฏิบัติหน้าที่แทน

กรณีตัวอย่างต่อมา คือ ถ้าเราวัดเวลามาตรฐานในการวัดผลงานของพนักงานรับโทรศัพท์ของ Call Center ว่าจะต้องคุยกับลูกค้าต่อรายไม่เกิน 2 นาที ซึ่งความเป็นจริงแล้ววัตถุประสงค์ดีมาก คือ สามารถบริการลูกค้าต่อวันได้มากขึ้นและสามารถตอบสนองสงสัยของลูกค้าได้ดีขึ้น เพราะถ้าตอบคำถามได้ภายใน 3



นาที่แสดงว่ามีความรู้ในเรื่องที่ถูกคำถามเป็นอย่างดี แต่การวัดแบบนี้อาจจะทำให้พนักงานรับโทรศัพท์ที่มีพฤติกรรมการทำงานที่เบี่ยงเบนไป คือ เมื่อคุยครบ 2 นาที เขาอาจจะตัดสายโทรศัพท์ไปก่อนแล้วให้ลูกค้าโทรมาใหม่ก็ได้ เพราะจะได้ไม่มีรายงานฟ้องว่ามีการคุยเกิน 2 นาที

ดังนั้นจากกรณีตัวอย่างดังกล่าวมา มีคำแนะนำในการป้องกันปัญหาต่างๆ นี้คือ การเลือก KPI ตัวใดตัวหนึ่งขอให้พินิจพิเคราะห์ให้ถ่องแท่งก่อนว่าจะเกิดผลกระทบในด้านใดบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมในการทำงาน ถ้าเป็นไปได้ควรจะวัดควบคู่กับตัวชี้วัดด้านอื่นด้วย เช่น วัดเวลาเฉลี่ยในการให้บริการคู่กับจำนวนข้อร้องเรียนฯ หรืออาจจะวัดตัวชี้วัดผลงานที่ครอบคลุมกว่านี้ เช่น แทนที่จะวัดค่าล่วงเวลา อาจจะต้องไปวัดต้นทุนต่อหน่วย ไม่ว่าฝ่ายผลิตจะหนีไปใช้วิธีไหนสุดท้ายมันก็จะสะท้อนมาที่ต้นทุนต่อหน่วยอยู่ดี

**2. การนำเอา KPI ที่มีข้อมูลไม่น่าเชื่อถือมาใช้** ปัญหาอย่างหนึ่งที่มีมักจะเกิดขึ้นเมื่อนำ KPI ไปใช้ คือองค์กรหรือหน่วยงานมักจะเลือกตัวชี้วัดผลงานที่สำคัญมาใช้ในการประเมินผล ทั้งที่ตัวชี้วัดผลงานตัวนั้นไม่มีข้อมูลเก่ามาก่อนและกำหนดเป้าหมายขึ้นมาแบบคิดเอาเอง บางครั้งที่มาของข้อมูลผลงานนั้นๆ ก็ขาดความน่าเชื่อถือ ซึ่งในช่วงเวลาที่กำหนดเป้าหมายอาจไม่ค่อยมีใครเตือนหรือได้รับผลกระทบสักเท่าไร แต่พอผลงานจริงออกมาตอนสิ้นปี อาจจะทำให้ผู้ถูกประเมินไม่ยอมรับหากเป็นกรณีที่ไม่เป็นไปตามเป้า หรือเพื่อนร่วมงานไม่ยอมรับในกรณีที่ดีกว่าเป้าหมายมาก

ในกรณีตัวอย่างนี้ มีแนวทางสำหรับคำแนะนำคือ KPI ตัวไหนขาดความน่าเชื่อถือในเรื่องข้อมูล กรุณาอย่าเพิ่งรีบนำมาประเมิน ทางที่ดีและเหมาะสม คือ ควรจะกำหนดระบบการเก็บข้อมูลให้ดีกว่าก่อน เช่น

-ปีแรกไม่มีการวัดผลงานแต่เก็บข้อมูลไปก่อน แล้วค่อยนำมาวัดในปีต่อไป หรือถ้าวัดผลงานในปีนี้เลยก็ควรจะมีการเก็บข้อมูลสักเดือนสองเดือนก่อน แล้วค่อยนำมาพิจารณาว่าควรเลือกเป็น KPI หรือไม่ แต่ถ้ายังยืนยันที่จะเลือก ข้อแนะนำ คือ ควรจะให้น้ำหนักคะแนนน้อย เพื่อป้องกันความเสี่ยงของทุกฝ่าย

**3. การไม่มองข้าม KPI งานประจำสำหรับบางงาน** กรณีตัวอย่างเมื่อมีการนำแนวทางของ KPI เข้ามา ทุกคนก็รับแนวคิดต่างๆ จากต่างประเทศเข้ามาแบบเต็มร้อย เช่น KPI ต้องเป็นตัวสนับสนุนกลยุทธ์ / KPI ต้องเป็นเรื่องของการพัฒนาปรับปรุงหรือสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม เป็นต้น สุดท้ายทุกหน่วยงานก็จะมีแต่ KPI เชิงกลยุทธ์ จนในที่สุดบางหน่วยงานก็หลุดงานประจำไป ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว งานบางหน่วยงาน เช่น งานด้านบัญชี กฎหมาย ฯลฯ เป็นงานประจำก็จริง แต่บางเรื่องเป็นเรื่องที่สำคัญต่อองค์กรมากจนมองข้ามไปไม่ได้เลย

ในประเด็นนี้แนวทางของคำแนะนำคือ ควรระวังที่จะมองข้าม KPI งานประจำในบางงานซึ่งเป็นภารกิจที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมากแต่ถูกละเลยไป

**4. การโยนภารกิจสำคัญจากผู้บริหารไปให้ผู้จัดการแต่ละฝ่ายกำหนด KPI กันเอง** เมื่อเป็นเช่นนี้จึงเกิดรูปแบบที่ต่างคนต่างไปกำหนดตัวชี้วัดผลงานกันมา ผลลัพธ์คือ ผู้จัดการแต่ละคนก็มีความเข้าใจในเรื่องนี้ไม่เหมือนกัน (ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร 2557) ตัวผู้บริหารระดับสูงเองก็ไม่เข้าใจอีกว่า สิ่งที่ทำมานั้นถูกต้องหรือไม่ แต่ละคนก็กำหนดกันไปคนละทิศคนละทาง สุดท้ายมักจะสรุปไม่ได้ว่าแบบไหนที่ถูกต้องเหมาะสมหรือแบบไหนที่ไม่ถูกต้องและไม่เหมาะสมกับหน่วยงานของตนเองหรือควรใช้ตัวชี้วัดแบบไหนดี สถานการณ์จะยิ่งแย่ไปกว่านั้นคือ ผู้จัดการแต่ละคนที่เป็นไปกำหนด KPI กันเองนั้น มักจะทำให้เกิดความขัดแย้งกันเองในตัว

เพราะ KPI ที่กำหนดขึ้นมาบางภารกิจ ฝ่ายหนึ่งทำได้แต่อีกฝ่ายหนึ่งอาจจะทำไม่ได้ตามเป้าหมาย เป็นต้น สุดท้ายจะเกิดปัญหาสะสมแล้วลงท้ายด้วยการขัดแย้งโจมตีซึ่งกันและกันจนกลายเป็นเกิดการทะเลาะกันเองใน แต่ละฝ่าย จนกระทั่งไม่สามารถกำหนด KPI ที่เหมาะสมซึ่งจะนำมาใช้ประโยชน์ในการวัดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพผลของการปฏิบัติงานอย่างที่ควรจะเป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้อง

**5. การกำหนดเป้าหมายโดยไม่ได้พิจารณาถึงข้อมูล** เมื่อมีการกำหนด KPI ก็ต้องมีการกำหนด เป้าหมายที่เป็นตัวเลขออกมา เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการวัดผลงาน ซึ่งในช่วงแรกๆ ของการกำหนดเป้าหมาย นั้น หลายคนมักจะกำหนดออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์ เช่น เพิ่มยอดขายอีกร้อยละ 10 เพิ่มกำไรอีกร้อยละ 20 หรือ ลดต้นทุนอีกร้อยละ 10 เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดที่เป็นผลงานหลักขององค์กรเวลากำหนดเป้าหมายเป็นเปอร์เซ็นต์ แบบนี้ ส่วนใหญ่จึงไม่มีปัญหาในการวัด เพราะข้อมูลมีชัดเจน แต่สำหรับงานสนับสนุนบางภารกิจที่กำหนดเป็น ตัวเลขชี้วัดๆ ไม่ได้ คนกำหนดก็ยังคงกำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์อยู่ดี เช่น ความถูกต้องร้อยละ 100 ทันเวลาร้อยละ 80 เป็นต้น คำถามคือ ความถูกต้องร้อยละ 100 นั้นจะคำนวณอย่างไร มีสูตรอย่างไร ต้องเอาอะไรตั้งอะไรหาร กันบ้าง ซึ่งมักจะไม่มีความคิดต่อว่าจะมีข้อมูลอะไรมาคำนวณบ้าง คิดอย่างเดียวคือ จะใช้วิธีการวัดเป็น เปอร์เซ็นต์ แล้วก็ตั้งเป้าหมายแบบคิดกันง่ายๆ ว่าสักร้อยละ 80 แล้วกัน โดยไม่ได้คิดต่อไปว่าร้อยละ 80 นั้น คำนวณอย่างไร เมื่อไม่มีการคิดตรงนี้ต่อ ผลคือ KPI และเป้าหมายตัวนี้ก็จะไม่สามารถนำมาใช้ในการบริหาร หรือประเมินผลงานได้เลย เพราะไม่มีข้อมูลมาวัดเพื่อประเมินสรุปได้อย่างน่าเชื่อมั่น

**5. การไม่มีระบบการเก็บข้อมูลที่ดี** เวลาจะใช้ KPI ในการบริหารผลงานจริงๆ สิ่งที่ต้องคิด จะต้องจัดให้มี คือ การเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดผลงานนั้นๆ ด้วย เพราะถ้าไม่มีการเก็บข้อมูล ก็ไม่สามารถที่จะวัดและประเมินผลงานตัวนั้นได้เลย เช่น บางบริษัทต้องการจะประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ก็เลยตั้งตัวชี้วัดผลงานตัวนี้ขึ้นมา จากนั้นก็กำหนดเป้าหมายไว้ เช่น ร้อยละ 75 จากนั้นก็ไม่มีอะไรเกิดขึ้น ไม่มี การเก็บข้อมูลของลูกค้าเลย ไม่มีการวางแผนเพื่อที่จะได้มาซึ่งข้อมูล แต่มีตัวชี้วัดไว้ เพราะเขากำหนดว่าต้องมี ถ้าเป็นแบบนี้กำหนด KPI กันไปให้ดูตัวอย่างไรก็ไม่มีผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรมเกิดขึ้นอย่างแน่นอน

**6. การที่พนักงานมักจะมองว่า KPI เป็นคนละเรื่องกับการทำงานของตนเอง** ความคิดแบบนี้ จึงทำให้เกิดข้ออ้างของพนักงานว่า จะกำหนด KPI ทำไม่กันเพราะเสียเวลาทำงาน ถ้าพนักงานของหน่วยงาน ของเรามีข้ออ้างคล้ายๆ กับที่กล่าวมา ก็ให้คาดเดาได้เลยว่า พวกเขามีทัศนคติและมุมมองที่ไม่ถูกต้องมากๆ เกี่ยวกับ KPI เพราะจริงๆ แล้ว KPI กับงานที่พนักงานทำนั้นจะไม่แยกออกจากกันในทุกตำแหน่งงานที่ หน่วยงานหรือองค์กรตั้งขึ้น เพราะมีการจ้างพนักงานเข้ามาทำงาน มีการให้ค่าจ้างเงินเดือนแก่พนักงาน แปลว่า หน่วยงานหรือองค์กรต้องคาดหวังผลงานจากพนักงานคนนั้น ซึ่งผลงานที่ผู้บริหารคาดหวังให้พนักงาน คนนั้นทำ ก็คือ KPI ของตำแหน่งงานนั้นๆ นั่นเอง แต่พนักงานกลับมองเป็นอีกเรื่องที่แยกต่างหากออกไป ถ้า ไม่แก้ไขตั้งแต่เริ่มต้นจะยิ่งทำให้การนำ KPI มาใช้ในการบริหารงานเกิดปัญหามากขึ้นไปอีกในอนาคต ข้อจำกัด และปัญหาเหล่านี้มีวิธีป้องกันและแก้ไข ด้วยวิธีการง่ายๆ คือ ให้ความรู้แก่พนักงานในทุกๆ ระดับในเรื่องนี้และ ต้องเป็นการให้ข้อมูลสร้างความตระหนักรู้อย่างจริงจังทั้งหน่วยงานหรือทั้งองค์กร ไม่ใช่แค่เพียงกลุ่มผู้บริหาร เท่านั้นเพราะเรื่องของ KPI เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคนทุกฝ่ายทุกระดับ ดังนั้นทุกคนทุกระดับ

จะต้องเข้าใจเหมือนกัน เพื่อที่จะนำเอาเรื่อง KPI เหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง ปัญหาส่วนใหญ่คือ องค์กรมักจะคิดว่า เรื่องแค่นี้พนักงานรู้อยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องอบรมหรือให้ความรู้อะไรเลย หรือบางองค์กรให้ความรู้แค่เพียงกลุ่มผู้จัดการและให้ผู้จัดการกลุ่มนี้ไปถ่ายทอดให้กับพนักงานของตนเองต่อ โดยที่ไม่ได้ตรวจสอบเลยว่าผู้จัดการเหล่านั้นมีความเข้าใจเรื่องนี้จริงๆ แค่ไหนอย่างไร ซึ่งอาจจะไปถ่ายทอดข้อมูลแบบผิดบ้างถูกบ้าง สุดท้ายพนักงานแต่ละคนจะเข้าใจเรื่องสำคัญนี้ไม่เหมือนกันแตกต่างกัน ดังนั้นถ้าจะลงทุนทำ KPI อย่างจริงจังต้องทำให้พนักงานมีความรู้และความเข้าใจเรื่องนี้จริงๆ เสียก่อน จากนั้นจึงค่อยๆ ให้พนักงานทุกคนช่วยกันคิดช่วยกันทำให้สำเร็จ เมื่อเป็นคนคิดเองและคิดจากความเข้าใจจริง การใช้งานจะไม่ยุ่งยากมากเกินไป

ในกรณีที่บางบริษัทเอาตัวชี้วัดผลงานมาใช้อย่างไม่ค่อยถูกต้อง คือ กำหนดเอาเป้าหมายและตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่พนักงานจะต้องทำให้ได้ตามนั้นแบบถูกต้องทุกประการ โดยไม่สามารถยืดหยุ่นอะไรได้เลย เรียกว่ากำหนดอะไรก็ต้องทำตามนั้นให้ได้ ซึ่งถ้าเป็นเป้าหมายผลงานที่สำคัญมากคงต้องพยายามให้เป็นไปตามนั้น แต่ในบางภารกิจเป็นเป้าหมายที่ไม่สามารถควบคุมได้จริงๆ พนักงานจะยิ่งรู้สึกหมดกำลังใจขาดแรงจูงใจในการทำงานให้ติดตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ดังนั้นให้พิจารณาดูประเด็นที่ไม่เหมาะสมกันว่า มีอะไรบ้างที่การกำหนดตัวชี้วัดผลงานควรต้องระวัง ด้วยแนวทาง “5 ระวัง” ดังนี้

**1. ระวังการใช้ KPI ที่ตั้งมาเป็นเครื่องมือในการข่มขู่พนักงาน** การใช้ในลักษณะนี้เป็นการใช้ KPI ที่ไม่ถูกต้อง เพราะเครื่องมือนี้มีไว้เพื่อที่จะทำให้เรารู้สถานภาพในการทำงานของพนักงาน และเมื่อเรารู้ว่ามีสถานภาพเป็นอย่างไร เราก็สามารถที่จะวางแผนเพื่อที่จะควบคุมดูแล และที่สำคัญก็คือ “พัฒนา” พนักงานคนนั้นให้มีความสามารถในการทำงานให้บรรลุตาม KPI ที่ตั้งไว้ได้อีกด้วย แต่สิ่งที่ผมพบมากที่สุดคือ ใช้เป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นเครื่องมือในการบอกว่าถ้าทำไม่ได้ตามนี้จะมีการตัดโบนัส ไม่ขึ้นเงินเดือน มีผลทางวินัย และอื่นๆ อีกมากมายที่หัวหน้าจะสรรหามาข่มขู่พนักงาน

**2. ระวังการใช้ KPI เป็นเกณฑ์ในการลงโทษพนักงาน** อันนี้จะคล้ายกับข้อแรก แต่ตั้งเกณฑ์ต่างๆ ตามตัวชี้วัดผลงาน แล้วบอกกับพนักงานว่า ถ้าทำไม่ได้ตามที่ตั้งไว้ ก็จะมีผลทางวินัยอะไรบ้าง ตั้งแต่การออกหนังสือเตือนจะกระทั่งเลิกจ้างเลยก็เคยมีมาแล้ว

**3. ระวังการใช้ KPI อย่างไม่ยืดหยุ่น** ประเด็นนี้เป็นประเด็นที่คนใช้เครื่องมือนี้มีความเข้มมากเกินไปหน่อย กำหนดอะไรแล้วต้องทำให้ได้ตามนั้นทุกประการ เช่น การกำหนดวันในการฝึกอบรมซึ่งเป็นตัวชี้วัดของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เมื่อวางแผนการอบรมกันเสร็จแล้ว จึงกำหนดมาว่าจะต้องอบรมกันในวันไปบ้างชัดเจนมาก เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องไปดำเนินการให้ได้ตามวันและเวลาที่กำหนด แต่สุดท้ายวิทยากรไม่สามารถลงวันที่หามาได้ ขอขยับออกไปประมาณ 1 สัปดาห์ ซึ่งยังสามารถจัดได้และคนเข้าฝึกอบรมก็ไม่มีปัญหาอะไร แต่ปรากฏว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมคนนั้นถูกประเมินว่าตก KPI เนื่องจากจัดไม่ได้ตรงตามวันที่เรากำหนดกันไว้ตั้งแต่แรก ซึ่งคิดว่าแบบนี้เข้มครัดมากเกินไป ในความเป็นจริงคงต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์หลักของการจัดฝึกอบรมมากกว่าเรื่องของวันเวลาแค่นั้น วิธีแก้ไข คือ ควรจะกำหนดเป้าหมายให้เป็นช่วงไว้ก็น่าจะลดความเข้มขันของตริกความตึงเครียดลงได้ เช่น จัดให้ได้ในช่วง 3 เดือนข้างหน้า เป็นต้น เพื่อเกิดกรณีฉุกเฉินต่างๆ

#### 4. ระวังการใช้การกำหนด KPI ในสิ่งที่พนักงานไม่สามารถควบคุมได้เอง ประเด็นนี้

คือ พนักงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างหนึ่ง แต่กำหนดตัวชี้วัดผลงานไปอีกอย่างหนึ่ง หรือกำหนดแบบว่าพนักงานทำงานให้ตายก็ไม่สามารถทำได้ตามตัวชี้วัดผลงานที่กำหนดไว้ได้เลย เช่น ผู้จัดการฝ่ายบัญชีกำหนด KPI ข้อหนึ่งว่า จะต้องควบคุมต้นทุนการทำงานของบริษัทไม่ให้เกินร้อยละ 20 ถ้ามหาผู้จัดการบัญชีมีอำนาจหน้าที่ไปควบคุมต้นทุนของฝ่ายอื่นๆ ได้จริงหรือ หรืออีกกรณีที่กำหนดว่าจะต้องจัดงานประชุมแถลงผลงานของหน่วยงานหรือองค์กรกับสื่อมวลชนในกรุงเทพฯ และในภูมิภาคในวันนั้นวันนี้ แต่ความเป็นจริงพนักงานไม่สามารถที่จะไปบังคับให้สื่อมวลชนต้องมาทำข่าวในวันที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งเหตุการณ์แบบนี้ขึ้นอยู่กับความควบคุมของพนักงานที่ทำผลงาน ถ้าตั้ง KPI ในลักษณะนี้จริงๆ ผลคือ พนักงานไม่สามารถที่จะทำผลงานนั้นได้เลย เพราะพวกเขาไม่ใช่คนควบคุม “ปัจจัยภายนอก” ได้ด้วยตนเอง

#### 5. ใช้การกำหนดเป้าหมายที่สูงเกินไป บริษัทที่เริ่มต้นใช้ KPI มักจะคิดว่า KPI เป็น

เครื่องมือที่สามารถทำให้พนักงานทุกคนทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จึงกำหนดเป้าหมายแบบว่าสูงเกินเหตุให้กับพนักงาน โดยไม่คำนึงถึงว่าปีที่ผ่านมาเป้าหมายที่ทำได้จริงๆ อยู่ที่ระดับเท่าไร ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วเป้าหมายที่สูงเกินความเป็นจริงนั้น กลับทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่อยากทำและขาดแรงจูงใจในการทำงานทันที ยิ่งไปกว่านั้นถ้าบริษัทกำหนดอีกว่า หากทำงานไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะไม่มีโอกาสได้รับรางวัลบางอย่าง ยิ่งทำให้พนักงานรู้สึกว่าบริษัทกำลังหลอกลวงพนักงานอยู่ เพราะให้ทำในสิ่งที่เป็นไปได้เลย ผลสุดท้ายพนักงานอาจตัดสินใจไม่ทำงานนั้นไปเลย

สิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นเป็นข้อควรระวังการนำ KPI มาใช้ในแบบที่ไม่ถูกต้อง เพราะไม่เพียงแต่จะทำให้ผลงานไม่เกิดขึ้นแล้ว ยังส่งผลทำให้พนักงานรู้สึกไม่ชอบและจะเกิดความรู้สึกต่อต้าน KPI เข้าไปอีก ผลสุดท้ายคือ การเอาระบบนี้เข้ามาใช้จะไม่เกิดผลในทางบวกเลย ทั้งที่ความเป็นจริงแล้ว ระบบ KPI นี้จะทำให้พนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกถึงความท้าทายและเพื่อให้ผลงานของตนเองได้เกิดการพัฒนามากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์กรของเรา

ประการสำคัญ คือ การทำความเข้าใจและปฏิบัติตามข้อควรระวังเหล่านี้ องค์กรสามารถสร้างระบบ KPI ที่แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพซึ่งสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ขับเคลื่อนการปรับปรุงประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร

### กิจกรรม 15.1.2

- KPI สามารถเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการช่วยอะไรให้องค์กร
- การใช้ KPI เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการวัดอะไร
- ปีแรกไม่มีการวัดผลงานแต่เก็บข้อมูลไปก่อน ควรจะมีการเก็บข้อมูลสักเดือนสองเดือนก่อน แต่ถ้ายั่งยืนที่จะเลือกเป็น KPI ข้อแนะนำ คืออะไร
- มีอะไรบ้างที่การกำหนดตัวชี้วัดผลงานควรต้องระวัง ด้วยแนวทาง “5 ระวัง” คืออะไรบ้าง

### แนวตอบกิจกรรม 15.1.2

- KPI สามารถเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการช่วยให้องค์กรวัดความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายได้
- การใช้ KPI เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการวัดความก้าวหน้าและผลักดันความสำเร็จในธุรกิจขององค์กร
- ข้อแนะนำ คือ ควรจะให้น้ำหนักคะแนนน้อย เพื่อป้องกันความเสี่ยงของทุกฝ่าย
- แนวทาง “5 ระวัง” ได้แก่
  - 1) ระวังการใช้ KPI ที่ตั้งมาเป็นเครื่องมือในการข่มขู่พนักงาน
  - 2) ระวังการใช้ KPI เป็นเกณฑ์ในการลงโทษพนักงาน
  - 3) ระวังการใช้ KPI อย่างไม่ยืดหยุ่น
  - 4) ระวังการใช้การกำหนด KPI ในสิ่งที่พนักงานไม่สามารถควบคุมได้เอง
  - 5) ใช้การกำหนดเป้าหมายที่สูงเกินไป

## ตอนที่ 15.2

### หลักการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการกิจการสื่อสาร

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิดและวัตถุประสงค์ของตอนที่ 15.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 15.2.1 ประเภทของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ
- 15.2.2 ลักษณะของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ
- 15.2.3 ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ

#### แนวคิด

1. การศึกษาให้เข้าใจอย่างชัดเจนสำหรับประเภทของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการนำมาใช้งานจริงในหน่วยงานหรือองค์กรวิชาชีพ
2. การเรียนรู้ลักษณะของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ โดยเฉพาะลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีให้ตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานในหน่วยงานหรือองค์กรวิชาชีพ
3. การศึกษาในการนำไปวิเคราะห์ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ ให้ชัดเจนและถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

#### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 15.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. มีความเข้าใจและอธิบายได้ถึงประเภทของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ
2. มีความเข้าใจและอธิบายได้ถึงลักษณะของตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ดีสำหรับการจัดทำโครงการ
3. มีความเข้าใจและอธิบายได้ถึงขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ

## เรื่องที่ 15.2.1

### ประเภทของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ

การศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับประเภทของตัวบ่งชี้สำหรับความสำเร็จของการจัดทำโครงการ มีความสำคัญเนื่องจากตัวบ่งชี้ทำหน้าที่เป็นมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่สามารถวัดได้ ซึ่งสามารถใช้ในการประเมินความก้าวหน้าและประสิทธิผลของโครงการ ซึ่งจะช่วยในการพิจารณาว่าโครงการดำเนินไปตามแผน บรรลุวัตถุประสงค์ และบรรลุผลตามที่ต้องการหรือไม่ เพราะการทราบประเภทของตัวบ่งชี้มีความสำคัญ เช่น ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการติดตามความคืบหน้าของการเตรียมโครงการ ช่วยให้สามารถประเมินประสิทธิผลของความพยายามในการเตรียมโครงการ ช่วยให้สามารถประเมินผลกระทบของการจัดทำโครงการต่อความสำเร็จของโครงการโดยรวม ช่วยให้ข้อมูลที่มีค่าสำหรับกระบวนการตัดสินใจ นำเสนอข้อเชิงลึกเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของการเตรียมโครงการ ช่วยเพิ่มความรับผิดชอบโดยการจัดเตรียมกรอบเพื่อประเมินประสิทธิภาพและความรับผิดชอบต่อทีมงานโครงการและบุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำโครงการ เป็นต้น

ตัวชี้วัด “ผลสำเร็จการจัดทำโครงการ” ของธุรกิจประเภทต่างๆ และองค์กรที่ดำเนินกิจการการสื่อสาร รวมไปถึงตัวพนักงานเอง หากการชี้วัดไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจนแน่นอน การวัดความสำเร็จจะไม่มี ความหมายเช่นกัน การประเมินผลจึงกลายมาเป็นกระบวนการสำคัญหนึ่งที่แต่ละองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ก็นำมาใช้วัดความสำเร็จ เพียงแต่ว่ารูปแบบและวิธีการก็จะต่างกันไป หนึ่งในกระบวนการที่มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับในยุคปัจจุบันนี้ คือ การใช้ KPI หรือ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ มาเป็นเครื่องมือในการวัดผล ซึ่งประเภทของ KPI สำหรับการชี้วัดประเมินผลสำเร็จในด้านต่างๆ นั้นมีรายละเอียดแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

เมื่อก้าวถึง “ตัวชี้วัดผลสำเร็จ” การจัดทำโครงการนั้น จะเห็นได้ว่ามีหลายประเภทที่สามารถใช้เพื่อวัดความสำเร็จของโครงการ ดังมีตัวอย่างบางส่วนที่สำคัญ ดังนี้

- ความสมบูรณ์ของการส่งมอบ หมายถึง การส่งมอบโครงการทั้งหมดเสร็จสิ้นตรงเวลาและอยู่ในงบประมาณหรือไม่

- ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยตัวชี้วัดผล จะแสดงให้เห็นว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจกับผลลัพธ์ของโครงการหรือไม่ รวมถึงคุณภาพของผลงาน การสื่อสารและการจัดการโครงการโดยรวม

- การปฏิบัติตามงบประมาณ เป็นการวัดว่าโครงการเสร็จสมบูรณ์ภายในงบประมาณที่ได้รับอนุมัติหรือไม่

- การปฏิบัติตามกำหนดการ เป็นการวัดว่าโครงการเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่ตกลงกันไว้หรือตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ในแผนงานหรือไม่

- คุณภาพของผลงานที่ส่งมอบ เป็นการวัดคุณภาพของผลงานที่ส่งมอบของโครงการ รวมถึงดูว่าเป็นไปตามมาตรฐานและข้อกำหนดที่ตกลงกันไว้หรือไม่

-ความพึงพอใจของทีมงาน วัตถุประสงค์ว่าทีมงานผู้ปฏิบัติงานของโครงการมีความพึงพอใจกับงานในโครงการหรือไม่ รวมถึงระดับการมีส่วนร่วมและแรงจูงใจ

-การจัดการความเสี่ยง เป็นการวัดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการว่าได้รับการระบุไว้และช่วยลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

-ผลกระทบทางธุรกิจ เป็นการวัดว่าโครงการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ตั้งใจไว้หรือไม่

-การยอมรับของผู้ใช้ เป็นการวัดว่าผลสุดท้ายผู้ใช้หรือผู้ปฏิบัติงานยอมรับและนำเกณฑ์การวัดผลสำเร็จไปใช้พัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น โดยทีมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่

-ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI: Return on Investment) เป็นการวัดผลตอบแทนทางการเงินจากการลงทุนไปในโครงการที่จัดให้มีขึ้น

**สำหรับประเภทของตัวชี้วัด** จำแนกได้เป็นดังนี้

- 1) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (Output) 2) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Outcome/Milestone)
- 3) ตัวชี้วัดแบบผสมผสาน (Hybrid) 4) ตัวชี้วัดแบบเกณฑ์การประเมิน (Rubric) 5) ตัวชี้วัดแบบวัดผลสำเร็จ/ไม่สำเร็จ (Pass/Fail) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) **ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (Output)** ประกอบด้วย

- 1.1 ต้องกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้ 1.2 ต้องมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละและระยะเวลาเป็นต้น
- 1.2 ต้องเหมาะในการวัดสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรม มีความชัดเจน

2) **ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Outcome/Milestone)** ประกอบด้วย

- 2.1 ต้องวัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณหรือหน่วยวัดใดๆ
- 2.2 ต้องเป็นการวัดที่เป็นลักษณะพรรณนาหรือคำอธิบายเกณฑ์การประเมิน
- 2.3 ต้องมีการประเมินเสมือนกรอกกำกับการใช้วิจารณ์ของผู้ประเมิน

3) **ตัวชี้วัดแบบผสมผสาน (Hybrid)** ประกอบด้วย

- 3.1 ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ 3.2 ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

4) **ตัวชี้วัดแบบเกณฑ์การประเมิน (Rubric)** เป็นรูปแบบการประเมินผลงานหรือประเมินการปฏิบัติงานที่ใช้ในสถาบันการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ โดยสามารถสะท้อนให้เห็นความเที่ยงตรงของการพิจารณาในรูปแบบของระดับคะแนนแต่ละระดับ สำหรับเกณฑ์การประเมิน (Rubric Assessment) นั้นคำว่า “Rubric” หมายถึง กฎหรือกติกา (Rule ) ส่วนคำว่า Rubric Assessment หมายถึงแนวทางการให้คะแนนซึ่งสามารถแยกแยะระดับต่างๆ ของความสำเร็จในการเรียนหรือการปฏิบัติของนักเรียนได้อย่างชัดเจน โดยสามารถประยุกต์นำเกณฑ์การให้คะแนนแบบ Rubric มาร่วมประเมินองค์กรด้วยวิธีการประเมินตามสภาพที่แท้จริงก็ได้ ได้แก่ 4.1 ใช้การสังเกตทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ 4.2 พิจารณาจากแฟ้มสะสมผลงานที่เน้นกระบวนการ เน้นผลผลิต 4.3 ใช้การประเมินการปฏิบัติงาน ด้วยแบบทดสอบวัดความสามารถ



จริง เป็นคำถามปลายเปิดเน้นให้วัดการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และนิสัยการทำงาน (Work habits) มาใช้หรือสร้างคำตอบใหม่จากความรู้ความเข้าใจทักษะและประสบการณ์เดิมหรือจากสถานการณ์จำลองที่เลียนแบบสภาพจริง โดยให้มีระดับของสภาพที่แท้จริงมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

**5) ตัวชี้วัดแบบวัดผลสำเร็จ/ไม่สำเร็จ (Pass/Fail)** โดยแต่ละฝ่ายในองค์กรยืนยันข้อมูลสมบูรณ์ตามกำหนดการจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เป็นกลไกในการพัฒนา ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานด้านการผลิตสื่อขององค์กรที่ประกอบกิจการการสื่อสารตามกรอบเวลา เพื่อประเมินระดับการวัดผลสำเร็จและไม่สำเร็จ

สำหรับประเภทของดัชนีชี้วัดความสำเร็จนั้น สามารถดำเนินการได้ดังนี้ด้วย คือ

**1. การวัดผลทางตรง** ซึ่งดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ประเภทนี้จะแสดงผลออกมาโดยตรงอย่างชัดเจน ไม่ต้องตีความใดๆ ตัวเลขบ่งบอกค่าตามความเป็นจริงและมีหลักฐานตรวจสอบได้ มาตราวัดจะอยู่ในระดับ Ratio Scale แบบมาตราวัดอัตราส่วน อย่างเช่น น้ำหนัก, ส่วนสูง, จำนวนสินค้า เป็นต้น

**2. การวัดผลทางอ้อม** โดยดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ประเภทนี้จะไม่แสดงผลออกมาโดยตรงอย่างชัดเจน จะต้องอาศัยการวัดโดยผ่านกระบวนการทางสมองเพิ่มเติม เช่น การวัดทัศนคติ, ความรู้, บุคลิกภาพ เป็นต้น เป็นการประเมินที่ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของแต่ละบุคคลด้วยเช่นกัน มาตราวัดจะอยู่ในระดับ Interval Scale หรือ มาตราวัดอันตรภาค หรือมาตราวัดแบบช่วง ที่ประเมินตามความเห็นส่วนบุคคล ซึ่งน้ำหนักในการให้คะแนนตามเกณฑ์ส่วนตัวที่แตกต่างกัน เป็นต้น

ทั้งนี้ประเภทตัวชี้วัดผลสำเร็จของการจัดทำโครงการ ต้องอาศัย “หลักการกำหนดตัวชี้วัด” ที่สนับสนุนให้การวัดผลสำเร็จมีความถูกต้องเหมาะสมกับบริบทขององค์กรสื่อที่แตกต่างกัน ประกอบด้วยแนวทางต่างๆ ดังนี้ 1. ต้องมีข้อมูลจริง 2. ต้องสามารถวัดผลได้ 3. ต้องมีความคงเส้นคงวา 4. ต้องมีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง ไม่คลุมเครือ 5. ต้องเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานเหมือนกันได้

ในอีกแนวคิดหนึ่ง “การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ” อาจกำหนดหรือใช้ตัวชี้วัดในมิติของการประเมินต่างๆ ได้ดังนี้ 1. ด้านปริมาณ (Quantity) 2. ด้านคุณภาพ (Quality) 3. ด้านเวลา/สถานที่ (Timeless /Place) 4. ด้านต้นทุน (ค่าใช้จ่าย) Cost (Price)

การใช้ KPI ทำหน้าที่เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จนั้น สามารถวัดได้หลากหลายมุมมอง ดังนี้

1) Positive KPI เป็นดัชนีวัดความสำเร็จในเชิงบวก จะเป็นการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลในแง่ดีที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เช่น ยอดขาย, กำไร, ความพึงพอใจของลูกค้า, กำลังการผลิต เป็นต้น

2) Negative KPI เป็นดัชนีวัดความสำเร็จในเชิงลบ จะเป็นการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลโดยใช้ข้อบกพร่อง, ปัญหา, จุดด้อย, หรือเกณฑ์ที่ก่อให้เกิดความเสียหาย มาเป็นบรรทัดฐาน เช่น เปอร์เซ็นต์ของผลผลิตที่ผิดพลาด, เกณฑ์ลดอัตราการขาดทุนให้น้อยที่สุด, เกณฑ์ลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าให้ลดน้อยลง, เป้าหมายในการกักขังที่ลดลง เป็นต้น

**ความสำคัญของการกำหนดตัวชี้วัด** เพื่อให้ทีมงานทุกคนในองค์กรได้ตระหนักถึงความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นซึ่งต้องมีระบบในการทำงานที่ชัดเจนตลอดทั้งกระบวนการ การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ จึงมีความสำคัญมากด้วยเหตุผล ดังนี้คือ 1.สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผล เพื่อให้กิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดทำขึ้นมานั้นบรรลุตามแผนและเป้าหมาย 2.สามารถทำให้เกิดการคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เพื่อแก้ปัญหาหรือวางแผนในอนาคต 3.สามารถใช้ตัวชี้วัดเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจัดสรรเงินรางวัล (Bonus) และการพิจารณาจัดสรรสิ่งจูงใจอื่นๆ ส่งผลให้ทีมงานทุกคนทำงานกันอย่างเต็มที่ด้วยความสุข 4.สามารถใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรทุ่มเททำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม

กรณีศึกษาของข้อสงสัยหรือคำถามที่เกี่ยวข้องกับวิธีการดำเนินงานจากประเภทต่างๆ ของตัวชี้วัด เช่น **คำถามที่ 1** คือ หากเกิดความเสียหายขึ้นจากข้อผิดพลาดของประเภท KPI ที่นำมาใช้วัด จะมีวิธีแก้อย่างไร “เราจะมียุทธศาสตร์จัดการกับความเสียหายที่เกิดจากข้อผิดพลาดจากประเภทของ “เป้าหมาย” ที่กำหนดไว้ใน KPI อย่างไรได้บ้าง

**คำตอบ** คือ ทบทวนว่าความเสียหายที่เกิดจากข้อผิดพลาดไปจากประเภทที่ “เป้าหมาย” ได้กำหนดไว้ใน KPI ซึ่งหมายถึง การปฏิบัติไม่ได้ตามเป้าหมายประเภทนั้นๆ และพิจารณาแล้วว่าเกิดส่งผลกระทบต่อผลงานต่างๆ หรือเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร/หน่วยงาน ทีมงานผู้รับผิดชอบควรต้องเปลี่ยนการกำหนดค่า “ความผิดพลาด” ของประเภทตัวชี้วัดนั้นที่สามารถรับได้ แต่หากมากไปกว่านั้นก็ต้องให้ประเมินผลตามความเป็นจริง

**คำถามที่ 2** คือ การใช้ประเภทของ KPI บางตัวมาผูกกับระบบ reward and recognition จะดีหรือไม่ “กรณีที่กำลังตัดสินใจว่าจะผูก KPI กับระบบ reward and recognition เช่น โบนัส, การปรับเงินเดือน เป็นต้น ขอคำชี้แนะว่ามีข้อดีหรือไม่และทำได้หรือเปล่า”

**คำตอบ** คือ การผูกระบบ KPI บางประเภทเข้ากับระบบ reward and recognition มีข้อดีและสามารถทำได้ โดยต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่บริษัท/องค์กร/หน่วยงานนั้นๆ ต้องมียุทธศาสตร์วัดผลงาน (Assess or Evaluate) ที่ชัดเจน โปร่งใสมากเพียงพอและยุติธรรมต่อทุกคนทุกฝ่าย แยกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป้าหมายประเภทของการวัดผลนั้นๆ ต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายบริษัท/องค์กร/หน่วยงาน ส่วนที่ 2 การวัดผลงาน (Assess or Evaluate) ในทุกประเภทของตัวชี้วัด ต้องเท่าเทียมและยุติธรรม ส่วนที่ 3 การให้รางวัลผลตอบแทนต่างๆ จากการประเมินผลงาน ต้องเป็นสิ่งที่สะท้อนผลลัพธ์จากการทำงานจริงๆ ของบุคคลนั้นๆ หรือฝ่ายนั้นๆ หากใช้วิธีการและแนวทางการวัดผลสำเร็จเช่นนี้ น่าจะเป็นที่ยอมรับได้ของทีมงานทุกคนในองค์กร/หน่วยงาน/บริษัท เป็นต้น

โดยสรุปแล้วจะพบว่า การทำความเข้าใจประเภทของตัวบ่งชี้สำหรับความสำเร็จของการเตรียมโครงการจะช่วยในการจัดการและประเมินความคืบหน้าและผลลัพธ์ของโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัดสินใจอย่างรอบรู้ และรับประกันความสำเร็จโดยรวมของโครงการ

### กิจกรรม 15.2.1

- ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI: Return on Investment) คืออะไร
- ประเภทของตัวชี้วัด จำแนกได้เป็นอะไรบ้าง
- ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (Output) ประกอบด้วยคุณลักษณะเช่นไร
- ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Outcome/Milestone) ประกอบด้วยคุณลักษณะเช่นไร

### แนวตอบกิจกรรม 15.2.1

-ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI: Return on Investment) คือ การวัดผลตอบแทนทางการเงินจากการลงทุนไปในโครงการที่จัดให้มีขึ้น

-ประเภทของตัวชี้วัด จำแนกได้เป็นดังนี้ 1) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (Output) 2) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Outcome/Milestone) 3) ตัวชี้วัดแบบผสมผสาน (Hybrid) 4) ตัวชี้วัดแบบเกณฑ์การประเมิน (Rubric) 5) ตัวชี้วัดแบบวัดผลสำเร็จ/ไม่สำเร็จ (Pass/Fail)

-ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (Output) ประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้ ต้องกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้ ต้องมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ต้องเหมาะในการวัดสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรม มีความชัดเจน -ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Outcome/Milestone) ประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้ ต้องวัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณหรือหน่วยวัดใดๆ ต้องเป็นการวัดที่เป็นลักษณะพรรณนาหรือคำอธิบายเกณฑ์การประเมิน ต้องมีการประเมินเสมือนรอบกำกับการใช้วิจารณ์ของผู้ประเมิน

## เรื่องที่ 15.2.2

### ลักษณะของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการ

การทำความเข้าใจลักษณะของตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการมีความสำคัญด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ช่วยจัดกิจกรรมและผลลัพธ์ของโครงการให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร เป็นพื้นฐานสำหรับการตรวจสอบประสิทธิภาพของโครงการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการมีภารกิจต้องรับผิดชอบต่อบทบาทและความรับผิดชอบของพวกเขา ช่วยให้ผู้รับผิดชอบจัดการโครงการสามารถระบุพื้นที่สำหรับการปรับปรุงและดำเนินการแก้ไขได้ ด้วยการติดตามและวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ ช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ ช่วยในการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะอาจต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มเติมหรือทรัพยากรที่สามารถจัดสรรใหม่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น เป็นต้น

“ตัวชี้วัดผลสำเร็จ” ใช้เป็นมาตรฐานทางสถิติหรือเครื่องชี้สภาวะการณ์บางอย่าง เพื่อใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ปัจจัยการผลิต กระบวนการดำเนินงานและผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น สรุปได้ว่า ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือบอกทิศทางหรือใช้ในการติดตามการพัฒนาหรือการดำเนินงานในแต่ละภารกิจ แต่ละกิจกรรมได้ทราบว่า มีความคืบหน้าและมีประสิทธิภาพไปถึงระดับไหน บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางแผนไว้แค่ไหนเพียงใด อันเป็นเรื่องของการคุณลักษณะของผลงานหรือระบุผลสำเร็จของงาน ในการดำเนินงานจึงใช้ “ตัวชี้วัดผลสำเร็จ” เป็นเครื่องมือหรือสิ่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จหรือไม่สำเร็จสำหรับกระบวนการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดในมิติระดับต่างๆ ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล

โดยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) เป็นดัชนีชี้วัดหรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผลเป็นตัวเลขที่นับได้จริงและต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เป็นเรื่องของการคุณลักษณะของงานหรือระบุผลสำเร็จของงาน

**ลักษณะสำคัญของตัวชี้วัด** มีอยู่ 2 ประการ คือ

1. ตัวชี้วัดต้องสามารถให้ค่าหรือบ่งบอกคุณลักษณะของสิ่งที่ทำการวัดว่ามีปริมาณหรือคุณลักษณะเช่นไร ส่วนจะมีความหมายอย่างไรจะต้องนำไปตีค่าหรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐาน จึงจะทราบได้ว่าสิ่งนั้นมีค่าสูงหรือต่ำได้มาตรฐานหรือไม่ เพียงใด

2. คุณลักษณะที่ได้จากตัวชี้วัดมีความหมายภายใต้เงื่อนไข 2 ประการ คือ

2.1 เงื่อนไขของเวลา คือ ตัวชี้วัดจะบ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่มุ่งวัดเฉพาะช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น ระยะเวลา 1 สัปดาห์ หรือ 3 เดือน หรือ 1 ปี ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาใช้และการตีความหมาย

2.2 เงื่อนไขของสถานที่ คือ ตัวชี้วัดจะบ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่มีจุดเฉพาะในเขตพื้นที่หรือบริเวณหรือส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบที่ทำการตรวจสอบ เช่น ระดับตำบล อำเภอ จังหวัด ด้านปัจจัยกระบวนการหรือผลลัพธ์ เป็นต้น

### ประเภทของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด 2 ประเภทที่สำคัญ คือ

- 1) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ มีค่าเป็นตัวเลข เช่น งบประมาณ จำนวนคน น้ำหนัก เป็นต้น
- 2) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม คุณภาพชีวิต

ตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดว่าผลการปฏิบัติงานในเรื่องที่พิจารณาอยู่ ได้ผลเป็นเช่นใดนั้นมีลักษณะรายละเอียด ดังนี้

1) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ปริมาณที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละและระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสมสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจน ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ระดับความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรมด้านการผลิตสื่อ tiktok หรือ Youtube เป็นต้น สิ่งเหล่านี้แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจน แต่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ โดยสร้างเครื่องมือเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ขึ้นมา เช่น การวัดความพึงพอใจ อาจทำได้โดยการพัฒนาเครื่องมือวัด เช่น แบบสอบถามให้คะแนนความพึงพอใจในระดับต่างๆ เช่น

พึงพอใจมากที่สุด	= 5	คะแนน	พึงพอใจมาก	= 4	คะแนน
พึงพอใจปานกลาง	= 3	คะแนน	พึงพอใจน้อย	= 2	คะแนน
พึงพอใจน้อยที่สุด	= 1	คะแนน			

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้ประเมิน ทั้งนี้คะแนนที่ได้รับมาจากผู้เข้ารับการอบรมแต่ละราย เมื่อนำมาประมวลผลด้วยกันจะได้คะแนนเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมโดยรวม

โดยสรุปวิธีการวัดสิ่งที่เป็นนามธรรมดังกล่าว เป็นการดำเนินการตามแนวทางของการวิจัยเชิงสังคม (Social Science Research) โดยผู้กำหนดตัวชี้วัดสามารถประยุกต์แนวทางของการวิจัยเชิงสังคมดังกล่าว มาใช้กับการวัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานภาคเอกชนหรือราชการก็ได้ ดังนี้

1. พิจารณาส่งที่เป็นนามธรรมที่ต้องการวัด จากนั้นจึงกำหนดชื่อตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงสิ่งที่เป็นนามธรรมนั้นๆ
2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูลในการวัดและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายเหล่านั้น รวมถึงจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่จะเก็บข้อมูล การเก็บข้อมูลขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการวัด กลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูลและความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูล โดยอาจเลือกเก็บข้อมูลได้ ดังนี้

2.1 เก็บข้อมูลทันที ณ จุดบริการหรือจุดปฏิบัติงาน เช่น เก็บข้อมูลวัดระดับความพึงพอใจทันทีเมื่อให้บริการเสร็จ เก็บข้อมูลโดยวิธีการสอบถามทันทีเมื่อทำการฝึกอบรมแล้วเสร็จ เป็นต้น การเก็บข้อมูล

แบบนี้จะเป็นการเก็บข้อมูลที่ละรายการ (Transactional) และเมื่อจะประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้นำเอาข้อมูลทุกรายการที่เกิดขึ้นในรอบการประเมินนั้นๆ มาประมวลผลเพื่อสรุปเป็นผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงสำหรับรอบการประเมินดังกล่าว

2.2 เก็บข้อมูลเพื่อประมวลผล ณ ปลายรอบการประเมิน เช่น เก็บข้อมูลวัดระดับความพึงพอใจในเดือนธันวาคม เพื่อวัดระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการในรอบการประเมินที่ 4 ของปี (ตุลาคม – ธันวาคม) เป็นต้น การเก็บข้อมูลแบบนี้เป็นการเก็บข้อมูลในลักษณะรวบยอด เช่น จะทำการออกแบบสอบถามในครั้งเดียว เมื่อได้แบบสอบถามกลับมาแล้ว ก็จะนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาประมวลผลเพื่อสรุปเป็นผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงสำหรับรอบการประเมินนั้นๆ

2) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวบ่งชี้ที่ใช้เพื่อประเมินและวัดผลเชิงอัตวิสัยหรือไม่ใช่ตัวเลขของปรากฏการณ์ โดยให้ข้อมูลเชิงพรรณนาและข้อมูลเชิงลึกที่ไม่สามารถหาปริมาณได้ง่าย แม้ว่าจะมีวิธีจำแนกตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพได้หลายวิธี แต่ต่อไปนี้เป็นประเภทที่พบได้ทั่วไป ได้แก่

2.1 ตัวชี้วัดเชิงพรรณนาเหล่านี้ให้คำอธิบายโดยละเอียดของปรากฏการณ์หรือสถานการณ์ ช่วยจับลักษณะเชิงคุณภาพ คุณลักษณะหรือแอตทริบิวต์ (attributes) ของเรื่องที่กำลังศึกษาอยู่ ตัวอย่างเช่น การอธิบายคุณภาพของการบริการลูกค้าตามปัจจัยต่างๆ เช่น การตอบสนอง ความสุภาพ หรือการเอาใจใส่

2.2 ตัวบ่งชี้การรับรู้ที่ใช้ประเมินการรับรู้ส่วนตัว ความคิดเห็น หรือทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่ม โดยมุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์ส่วนตัว ความเชื่อหรือความรู้สึกของผู้คน รวมถึงการวัดความพึงพอใจของลูกค้า ขวัญกำลังใจของพนักงานหรือการรับรู้ต่อแบรนด์ของสาธารณชน

2.3 การให้คะแนนเชิงคุณภาพ ตัวบ่งชี้เหล่านี้เกี่ยวข้องกับการให้คะแนนเชิงคุณภาพหรือการจัดอันดับตามเกณฑ์หรือมาตรฐานเฉพาะ มักใช้เพื่อประเมินหรือเปรียบเทียบคุณสมบัติหรือลักษณะเฉพาะ ตัวอย่างเช่น ให้คะแนนคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในระดับดีเยี่ยม ดี ปานกลาง หรือแย่

2.4 กรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบเชิงลึกของกรณีหรือตัวอย่างที่เฉพาะเจาะจงเพื่อทำความเข้าใจลักษณะเชิงคุณภาพของปรากฏการณ์ โดยให้ข้อมูลเชิงบริบทที่สมบูรณ์เกี่ยวกับอินสแตนซ์ (instances) หรือสถานการณ์เฉพาะ กรณีศึกษาสามารถใช้เพื่อสำรวจประเด็นที่ซับซ้อน ระบุรูปแบบ หรือสร้างข้อมูลเชิงลึก

2.5 ตัวบ่งชี้เชิงสังเกตที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรม ปฏิสัมพันธ์ หรือเหตุการณ์โดยตรง เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมุ่งเน้นไปที่การจับภาพการกระทำหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามเวลาจริง และสามารถใช้ในการศึกษาพลวัตทางสังคม วัฒนธรรมองค์กรหรือปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ

2.6 ตัวบ่งชี้การเล่าเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และตีความข้อมูลเชิงคุณภาพในรูปแบบของเรื่องราว เรื่องเล่า หรือเรื่องราวส่วนตัว พวกเขาให้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับประสบการณ์ บริบท และมุมมองของแต่ละบุคคล ตัวบ่งชี้เชิงบรรยายมักใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพหรือการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

2.7 การตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการอาศัยความเชี่ยวชาญและความรู้ของบุคคลหรือคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินแง่มุมเชิงคุณภาพ ผู้เชี่ยวชาญให้การประเมินหรือประเมินอัตรณ์ตามวิจารณ์ญาณหรือประสบการณ์ระดับมืออาชีพ วิธีการนี้มักใช้ในสาขาต่างๆ เช่น ศิลปะ วรรณกรรม หรือการประเมินเชิงคุณภาพของโครงการ

สรุปโดยสังเขปตามที่นำเสนอมา เป็นเพียงตัวอย่างของประเภทตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ซึ่งการเลือกตัวชี้วัดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินหรือการวิจัย ลักษณะของปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษา และแหล่งข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีอยู่

### ลักษณะของตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ดี 9 ประการ (9 Characteristics of Success KPI)

องค์กรส่วนใหญ่จะประสบปัญหาในการคัดเลือกตัวชี้วัดที่ถูกต้องและเหมาะสมกับองค์กร จากผลงานวิจัย จากตัวชี้วัดที่องค์กรกำหนดขึ้นทั้งหมด มีตัวชี้วัดเพียงร้อยละ 10 เท่านั้นที่นำมาใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ส่วนตัวชี้วัดที่เหลืออีกร้อยละ 90 เป็นตัวชี้วัดย่อยที่สิ้นเปลืองเวลาในการติดตามผลและไม่ได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรเท่าที่ควร (kpiacademy 2566)

ตัวชี้วัดที่ดีควรประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- 1) ต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 2) ต้องแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงาน โดยตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงานมี 2 ลักษณะ คือ 2.1 ตัวชี้วัดที่แสดงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร และ 2.2 ตัวชี้วัดกิจกรรมหรืองานที่สำคัญ หากผิดพลาดจะก่อให้เกิดปัญหาร้ายแรงในองค์กร
- 3) ต้องประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และเป็นผล (Lagging Indicators)
- 4) ต้องประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น ในการให้บริการมิได้วัดจากผลการสำรวจกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพการให้บริการและด้านการพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องด้วย
- 5) ต้องมีบุคลากรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดทุกตัวที่สร้างขึ้น
- 6) ต้องเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ของตัวชี้วัดทั้งหมด เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กรได้
- 7) ต้องสามารถวัดได้และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่มีผู้เข้าใจเพียงแคผู้จัดทำ
- 8) ต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญขององค์กรได้นอกเหนือจากการใช้ตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลงาน
- 9) ต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังให้มากๆ ในการจัดทำตัวชี้วัดออกมาใช้วัดจริง

มีแนวทางลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี เช่น ข้อเสนอของศิริชัย กาญจนวาสี (2544 อ้างถึงในกองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม 2566) คือ

- 1) ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีต้องมีความตรง (Validity) เป็นคุณสมบัติสำคัญมากของตัวชี้วัด คือ ต้องวัด

ได้ในสิ่งที่จะวัดอย่างถูกต้องแม่นยำและตรงประเด็น (Relevant)

- 2) ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีต้องมีความเที่ยง (Reliability) เป็นตัวชี้วัดที่ดีที่วัดได้คงที่เหมือนเดิม เป็นปรนัย (Objective) วัดได้ตรงกันหรือใกล้เคียงกันทุกครั้ง ต้องมีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum error)
- 3) ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีต้องมีความเป็นกลาง (Neutrality) ต้องมีความเป็นกลาง ไม่ลำเอียงหรือชี้แนะให้มีการดำเนินการมุ่งเน้นไปในทิศทางหนึ่งทิศทางใดจนผู้ปฏิบัติงานละเอียดประเด็นอื่นๆ
- 4) ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีต้องมีความไว (Sensitivity) แสดงถึงความไวในการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญที่แตกต่างได้ละเอียด เช่น การวัด 5 ระดับ ให้ผลการวัดมีคุณภาพมากกว่าการวัด 2 ระดับ
- 5) ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีต้องนำมาใช้งานได้จริง (Practicality) นำไปวัดหรือมีการเก็บข้อมูลได้จริง (Availability) โดยวิธีต่างๆ เป็นไปอย่างสะดวก เก็บข้อมูลได้แล้วก็สามารถแปลความหมายได้ง่าย (Interpretability)

โดยหลักการและแนวคิดที่ใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดที่ดี ซึ่งเป็นที่ยอมรับของผู้คนส่วนใหญ่และรู้จักคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี ได้แก่ “**หลักการ SMART**”

ตารางที่ 4 แสดงลักษณะของตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ดี 5 ประการ

ที่มา: <http://kpiacademy.blogspot.com/2016/02/success-kpi.html>

และ กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม (2564)

หลักการ SMART		
<b>S</b>	= Specific ความเฉพาะเจาะจง	เพราะตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความมุ่งหมายไปยังสิ่งที่วัด ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อมิให้เกิดการตีความผิดพลาดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งองค์กร
<b>M</b>	= Measurable สามารถวัดได้	เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้
<b>A</b>	= Attainable /Achievable การบรรลุได้	สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดไปวัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง
<b>R</b>	= Relevant ความสอดคล้อง /Realistic เป็นจริงได้	มีความสมจริง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก มีความเหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้ต้นทุนการวัดที่สูงเกินไป
<b>T</b>	= Timely ระยะเวลาแล้วเสร็จ /Time Bound ภายใต้อกรอบเวลาที่เหมาะสม	สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด ควรปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ



นอกเหนือจากนี้แล้ว ตัวชี้วัดเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จหรือ Success KPI ขององค์กรในระดับสูงสุด (Crucial) อย่างแท้จริง ควรต้องใช้ “**หลักการ C+SMART**” เข้าไปผสมผสานด้วย ดังนี้คือ

**Crucial** to organization success คือ การวางเป้าหมายที่ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างสูงสุด โดยตัวชี้วัดที่มีความสำคัญมาก ที่จะส่งผลกระทบต่อด้านการเงิน/กระบวนการภายใน/ลูกค้า/การเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรและด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งตัวชี้วัดนี้ได้มาจากการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ หรือที่เรียกว่า “**Critical Success Factors (CSFs)**”

ตัวอย่างของตัวชี้วัดนั้น เช่น ผู้บริหารของสายการบินแห่งหนึ่ง พบข้อมูลสำคัญมากกว่า การบริหารจัดการเรื่องความตรงต่อเวลาของเครื่องบินลงจอดในเวลา (Landed) และเวลาเครื่องบินออก (Departure time) จากสนามบิน เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จที่ส่งผลกระทบมากที่สุดต่อองค์กร ดังนั้น จึงมีการกำหนดตัวชี้วัดด้าน “ความตรงต่อเวลา” หากเครื่องบินขึ้น-ลงจอดไม่ตรงต่อเวลา จะส่งผลกระทบต่อมิติด้านต่างๆ ดังนี้คือ

1. **ด้านการเงิน** ได้แก่ ต้นทุนที่เพิ่มมากขึ้น เช่น ค่าธรรมเนียมสนามบินที่เพิ่มสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายในการจัดหาที่พักแก่ผู้โดยสาร หากเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ไม่สามารถบินไปถึงจุดหมายปลายทางได้ตามตารางเวลาที่กำหนดไว้
2. **ด้านกระบวนการภายใน** ได้แก่ คุณภาพสำหรับการให้บริการลูกค้าที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้กระทบถึงกำหนดการของลูกค้า รวมไปถึงไม่เป็นไปตามตารางการบินที่กำหนดไว้
3. **ด้านลูกค้า** ได้แก่ ความพึงพอใจต่อการบริการในความรู้สึกของลูกค้าที่ลดลง เพราะลูกค้าที่รู้สึกไม่ดีและหงุดหงิดจะส่งข่าวบอกต่อๆ กันไปกระจายเป็นทอดๆ แก่ผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้าใหม่ของสายการบิน ยิ่งในยุคที่สื่อโซเชียลมีเดียสามารถกระจายข่าวสารเหล่านี้ได้รวดเร็ว ยิ่งส่งผลกระทบทางลบในวงกว้างมากและแพร่หลายไปอย่างรวดเร็วราวไฟลามทุ่ง
4. **ด้านการเรียนรู้และการเติบโต** ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรได้รับผลกระทบในเชิงลบ เพราะทีมงานพบกับสถานการณ์ที่ทำให้เรียนรู้การปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้องไม่เป็นไปตามระบบ รวมทั้งส่งผลกระทบต่อความรู้สึกที่ไม่ดีต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและเกิดความไม่พึงพอใจของตัวพนักงานเองที่ต้องรองรับกับอารมณ์หัวเสียและการต่อว่าจากลูกค้าที่ไม่ได้รับการบริการอย่างที่ทางสายการบินได้โฆษณาประชาสัมพันธ์ไว้ อันจะทำให้พนักงานอาจไม่มีแรงจูงใจที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพเติบโตมากยิ่งขึ้น เพราะเสียความรู้สึกกับระบบการทำงานขององค์กรแล้ว
5. **ด้านสิ่งแวดล้อม** ได้แก่ การใช้พลังงานมากขึ้น การเผาผลาญน้ำมันเชื้อเพลิงมากขึ้น เกิดความสึกหรอเสื่อมสภาพของเครื่องบินและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ มากขึ้น การก่อให้เกิดมลพิษทางอากาศในชั้นบรรยากาศมากขึ้น

สรุปข้อมูลสำหรับ KPI ที่ดีจะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้ 1. มีความชัดเจน วัดผลได้ ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน 2. วิธีการประเมินผลอย่างไม่ลำเอียง 3. มีการกำหนดกรอบเวลาที่เหมาะสม 4. จะต้องไม่ยากหรือง่ายเกินไปเพื่อสร้างแรงจูงใจให้อยากบรรลุเป้าหมายให้ได้

โดยสรุปภาพรวมแล้ว การรู้ลักษณะของตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการ ช่วยให้ผู้บริหารจัดการโครงการสามารถติดตามความคืบหน้า ตัดสินใจอย่างรอบรู้ มั่นใจในความรับผิดชอบ ขับเคลื่อนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่การส่งมอบโครงการที่ประสบความสำเร็จ

### กิจกรรม 15.2.2

-ลักษณะสำคัญของตัวชี้วัด มีอยู่ 2 ประการ คืออะไรบ้าง

-ลักษณะของตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ดี 5 ประการ หรือ หลักการ SMART ได้แก่อะไรบ้าง

### แนวตอบกิจกรรม 15.2.2

-ลักษณะสำคัญของตัวชี้วัด มีอยู่ 2 ประการ คือ

- 1) ตัวชี้วัดต้องสามารถให้ค่าหรือบ่งบอกคุณลักษณะของสิ่งที่ทำการวัดว่ามีปริมาณหรือคุณลักษณะเช่นไร
- 2) คุณลักษณะที่ได้จากตัวชี้วัดมีค่าความหมาย ภายใต้เงื่อนไข 2 ประการ คือ

2.1 เงื่อนไขของเวลา

2.2 เงื่อนไขของสถานที่

-ลักษณะของตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ดี 5 ประการ หรือ หลักการ SMART ได้แก่

1.1 Specific ความเฉพาะเจาะจง

1.2 Measurable สามารถวัดได้

1.3 Attainable /Achievable การบรรลุได้

1.4 Relevant /Realistic ความสอดคล้อง/เป็นจริงได้

1.5 Timely/Time Boundระยะเวลาแล้วเสร็จ /ภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม

## เรื่องที่ 15.2.3

### ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัด

การเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการสร้างตัวชี้วัด มีความสำคัญด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น เพื่อวัดและประเมินความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เฉพาะ ให้ข้อมูลที่มีค่าสำหรับการตัดสินใจ มีบทบาทสำคัญในการให้บุคคล องค์กร หรือรัฐบาลรับผิดชอบต่อการกระทำหรือค่านิยมสัญญาของตน ช่วยในการกำหนดเป้าหมายที่เป็นจริงและการวางแผนสำหรับการดำเนินการในอนาคต สร้างการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการประเมินและปรับปรุงตัวชี้วัดให้มีความแม่นยำ มีความหมาย และนำไปปฏิบัติได้มากขึ้น เพื่อสื่อสารความคืบหน้าและผลลัพธ์ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผู้กำหนดนโยบาย ผู้ให้ทุน ผู้รับผลประโยชน์ และประชาชนทั่วไป เป็นต้น

ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัด ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้คือ

1) วิเคราะห์วัตถุประสงค์ขององค์กร ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการและกิจกรรมขององค์กรให้ชัดเจนว่า มีวัตถุประสงค์อะไร เป้าหมายที่เป็นผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ในระยะสั้น ระยะยาวคืออะไร ในกรณีที่ต้องการวัดผลเฉพาะระดับโครงการหรือบางกิจกรรมก็จะพิจารณาเฉพาะวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรมที่สนใจเท่านั้น

2) กำหนดประเด็นที่ต้องติดตามประเมินผลให้ครบทุกขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการใช้จ่าย (Input) ที่ใช้ในการดำเนินงาน กระบวนการดำเนินงาน (Process) ไปจนถึงผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ในระยะยาวที่จะเกิดขึ้น

3. เลือกประเด็นที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของการดำเนินงานหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานมากที่สุดมาเป็นประเด็นที่ต้องติดตามหรือประเมิน

4. กำหนดตัวชี้วัดโดยเลือกตัวชี้วัดที่ตรงประเด็นมากที่สุดหรืออาจจะเลือกมากกว่า 1 ตัวชี้วัดก็ได้ เพราะในบางกรณีอาจจะมีเรื่องที่เกี่ยวข้องหลายประเด็นหรือหลายมิติ

5. ต้องวางระบบจัดเก็บข้อมูลและประมวลผลข้อมูล โดยกำหนดรายละเอียดของข้อมูลที่จะจัดเก็บในแต่ละช่วงเวลาอย่างเหมาะสม เช่น ก่อน หลัง โครงการ หรือระหว่างการดำเนินการตามโครงการ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ รวมทั้งสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้

สำหรับเทคนิคการสร้างตัวชี้วัดนั้น ต้องทำความเข้าใจก่อนว่า ตัวชี้วัดทุกตัวต้องเริ่มต้นจาก “วัตถุประสงค์” ซึ่งแตกมาจากกลยุทธ์ โดยเลือกเฉพาะวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรเท่านั้น มิฉะนั้นจะมีตัวชี้วัดที่มากเกินไปจนเกิดความจำป็นและไม่เกิดประโยชน์ใดๆ กับองค์กร และถ้าวัตถุประสงค์นั้นๆ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องให้นำมาพิจารณาด้วย

อย่าเลือกตัวชี้วัดเพียงเพราะว่ามีข้อมูลที่หาง่ายอยู่แล้วในองค์กรหรือตัดตัวชี้วัดบางตัว เพียงเพราะไม่มีข้อมูล การกระทำเช่นนั้น จะทำให้เกิดตัวชี้วัดที่ไม่สำคัญและส่งผลกระทบต่อระบบการวัดไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้คือ

- 1) ตัวชี้วัดต้องมีทั้งตัวชี้วัดผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่เป็นเหตุหรือตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงสิ่งที่ควรปรับปรุง
- 2) เมื่อสร้างตัวชี้วัดเสร็จแล้ว ควรทบทวนถึงความเป็นเหตุและผลอีกครั้ง ถ้าหากมีประเด็นใดที่ไม่แน่ใจ ควรหาทีมผู้เชี่ยวชาญมาช่วยพิจารณา
- 3) ทำการตรวจสอบความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดเชิงปริมาณและตัวชี้วัดคุณภาพ
- 4) หลังการออกแบบและทบทวนตัวชี้วัดแล้ว ควรพิจารณาถึงลักษณะข้อมูล แหล่งเก็บข้อมูล ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วย เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและมั่นใจได้

### แนวคิดอีกหนึ่งรูปแบบสำหรับขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัดหรือวิธีการกำหนดตัวชี้วัดหลักใน KPI

โดยนำเสนอถึงการจัดทำตัวชี้วัด (KPI) ซึ่งจะมีประสิทธิภาพที่ดีหรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ การกำหนด “ตัวชี้วัดหลัก” ที่มีส่วนสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง เพราะตัวชี้วัดหลักนั้นจะเป็น เกณฑ์ ตลอดจนมาตรฐานของการประเมินผลนั่นเอง ดังนั้นการกำหนดตัวชี้วัดต้องพิจารณาให้เหมาะสมและ รอบคอบ ในขณะเดียวกันต้องมองถึงความเป็นไปได้ในการบรรลุความสำเร็จที่เหมาะสมกับธุรกิจ นโยบาย องค์กร ตลอดจนขนาดของบริษัทด้วย

สรุปได้ว่า “ตัวชี้วัดที่ดีต้องสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนในองค์กรอยากบรรลุเป้าหมาย” นั่นคือ ตัวชี้วัดที่ดี นั้นไม่ควรยากหรือง่ายจนเกินไปและต้องควรคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายให้ได้ด้วย เพราะเป้าหมายที่ดูว่าจะ สามารถทำได้นั้นจะทำให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการบรรลุเป้าหมาย ไม่ท้อแท้ ไม่เบื่อหน่าย ไม่กังวล หรือเกิดความ เคร่งเครียดที่จะทำให้บรรลุ ขณะเดียวกันการกำหนดตัวชี้วัดที่มีมาตรฐานสูงจนเกินไป ก็อาจทำให้เกิดผลเสีย ในทางตรงกันข้ามและไม่มีแรงจูงใจที่ดีที่จะทำให้ทุกคนร่วมมือกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

โดยต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดหลักในบริบทแวดล้อมต่างๆ ดังนี้คือ

**1. กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร (Organization indicators)** การกำหนดเป้าหมายของ องค์กรตลอดจนนโยบายหลักเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่สุดที่แต่ละองค์กรจะต้องทำ เพื่อเป็นแนวทางให้ทุกฝ่าย และทุกคนในองค์กรปฏิบัติ ตัวชี้วัดระดับองค์กรจะเป็นสิ่งที่บอกได้ว่าองค์กรนั้นประสบความสำเร็จเพียงไร

**2. กำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน (Department indicators)** หลังจากมีตัวชี้วัดหลัก ขององค์กรแล้ว จึงมากำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานย่อยลงมา และต้องให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดหลัก หรือนโยบายขององค์กร ในระดับหน่วยงานนี้แต่ละหน่วยงานอาจจะมีตัวชี้วัดหลักที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสายงาน และเป้าหมายของหน่วยงานนั้นๆ ด้วย และตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานนี้ควรจะต้องมีส่วนช่วยผลักดันให้องค์กร สำเร็จ และต้องเป็นตัวชี้วัดที่เป็นหลักเกณฑ์ให้กับตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานย่อย แผนก กลุ่ม หรือรายบุคคล ต่อไปด้วย

**3. กำหนดตัวชี้วัดในระดับรายบุคคล (Department indicators)** ตัวชี้วัดระดับรายบุคคลนั้นถึงแม้จะเป็นหน่วยย่อยที่สุดแต่ก็มีความสำคัญที่สุด เพราะบุคคลนี้เองคือฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนองค์กรโดยรวม นอกจากจะวัดประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละคนแล้ว ประสิทธิภาพที่ยังส่งผลให้ KPI ระดับองค์กรดีขึ้นได้ด้วย แล้วในขณะเดียวกันตัวชี้วัดระดับบุคคลนี้ก็ยังสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาอัตราเงินเดือนตลอดจนโบนัสประจำปีเช่นกัน ตัวชี้วัดในระดับบุคคลนี้ควรกำหนดให้สอดคล้องกับ JD (Job Description) หรือรายละเอียดภาระหน้าที่ของแต่ละคนด้วย เพื่อให้เป็นเกณฑ์การวัดที่เหมาะสมและดีที่สุด

**4. กำหนดตัวชี้วัดรอง (Secondary indicators)** นอกจากตัวชี้วัดหลักซึ่งเป็นการวัดประสิทธิภาพของการทำงานโดยตรงแล้ว ควรเป็นตัวชี้วัดรองเพื่อรองรับด้วย ตัวชี้วัดรองนี้อาจไม่เกี่ยวเนื่องกับประสิทธิภาพการทำงานโดยตรง แต่เป็นตัวชี้วัดอีกด้านที่อาจเป็นส่วนเสริมในการพิจารณาประกอบกัน สำหรับหน่วยงานที่มีตัวชี้วัดหลักชัดเจน มีการประเมินค่าออกมาเป็นตัวเลขเพื่อวัดผลได้ อาทิ ยอดจำหน่ายสินค้า/ผลิตภัณฑ์ ผลกำไร จำนวนการผลิตสื่อ เป็นต้น ตัวชี้วัดรองอาจไม่มีความจำเป็นนัก หรือเป็นปัจจัยในการพิจารณาเพิ่มที่ละเอียดขึ้น แต่สำหรับหน่วยงานที่ไม่อาจมีตัวชี้วัดที่ประเมินค่าเป็นตัวเลขได้ชัดเจน ตัวชี้วัดรองอาจมีส่วนสำคัญ อาทิ หน่วยงานสนับสนุน หน่วยงานด้านบริการ หน่วยงานธุรการ เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดรองอาจกำหนดในเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ เพื่อเป็นเกณฑ์ที่เหมาะสมกับเนื้องาน เช่น การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มีส่วนต่องานบริการด้านการผลิตสื่อตามสั่ง เป็นต้น

#### **เทคนิคการใช้กรอบแนวคิดในการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัด**

กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) คือ กรอบเนื้อหาของประเด็นที่ต้องการศึกษาจากนามธรรมให้เป็นรูปธรรม เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องในบริบทต่างๆ ที่มีการจัดระเบียบอย่างเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล ว่ามีตัวแปร/ปัจจัยตัวใดบ้างเข้ามาเกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแสดงทิศทางและขอบเขตของประเด็นที่เราสนใจและต้องการจะศึกษา แล้วนำมาเขียนเป็นแผนภาพเพื่อความชัดเจนให้เข้าใจได้ง่าย โดยการสร้างกรอบแนวคิดนี้มีวิธีการได้มาจากหลากหลายช่องทาง ทั้งจากการทบทวนวรรณกรรม เอกสาร หนังสือ ตำรา บทความและแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (Literature Review) จากแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือจากประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งผลที่ได้ คือ แผนภาพของความสัมพันธ์ (diagram) ที่อาจแสดงในรูปแผนที่ความคิด (Mind Mapping) การวิเคราะห์แรงผลัก/แรงต้าน (Force Field Analysis) การวิเคราะห์จุดอ่อน/จุดแข็ง โอกาส/ข้อจำกัด (SWOT analysis) ผังก้างปลา (Fishbone Diagram) เป็นต้น

สำหรับวิธีการสร้างกรอบแนวคิด ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 กำหนดประเด็นที่สนใจ ได้แก่

- วัตถุประสงค์ของการศึกษา
- สิ่งที่ต้องการความชัดเจน เช่น ต้องการทราบสาเหตุที่เกี่ยวข้อง หรือมีผลกระทบ สถานการณ์ด้านต่างๆ ภายใต้บริบทของสังคมหนึ่งๆ แนวทางการดำเนินงาน/ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์
- ปัญหาที่ต้องการแก้ไข

- ประเด็นเด่นในขณะนั้น (Hot Issue)

ขั้นที่ 2 กำหนดทิศทางและกรอบของแนวคิด ได้แก่

- นำประเด็นที่เราสนใจ (ข้อ 1) มาเป็นตัวกำหนด

- พยายามแตกความคิดเพื่อหาสิ่งที่เกี่ยวข้อง (หลักการพัฒนารอบแนวคิด)

- พยายามทบทวนว่า ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการรู้หรือยัง

ขั้นที่ 3 กำหนดองค์ประกอบ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิด ได้แก่

- พยายามจัดกลุ่มสิ่งที่เกี่ยวข้อง

- กำหนดเป็นปัจจัย/องค์ประกอบที่มีผลต่อประเด็นที่สนใจ

- กำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมในแต่ละปัจจัย/องค์ประกอบ

เมื่อดำเนินการภารกิจในขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัดได้ถูกต้องเหมาะสมแล้ว ก็จะสามารถเห็นประโยชน์ของตัวชี้วัดผลสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐานตามที่เหมาะสมกับองค์กร หรือ หน่วยงานของตนเอง คือ

1. สามารถประเมินผลและชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลแต่ละตำแหน่ง ว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ หรือควรปรับปรุงอะไรบ้างที่จะทำให้เกิดการพัฒนา
2. สามารถชี้วัดความสำเร็จขององค์กรว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ได้หรือไม่ ในระดับใด
3. สามารถใช้ประเมินผลที่มีประโยชน์ต่อการพิจารณาเพิ่มอัตราจ้างหรือโบนัสประจำปีของทีมงานทุกฝ่ายทุกคน
4. สามารถวัดผลเพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องแล้วแก้ไขได้อย่างตรงจุดตรงประเด็น ไม่เสียเวลาไปมากในการลองผิดลองถูก
5. สามารถนำผลการวัดการประเมิน มาใช้ในการวางแผนงาน ตลอดจนแผนการลงทุน ไปจนถึงประเมินงบประมาณในปีถัดไปได้
6. สามารถใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาในการกำหนดประเภทและจัดตั้ง KPI ในปีถัดไปได้เหมาะสม

สำหรับขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัดเมื่อได้จัดทำจนถูกต้องเหมาะสมแล้ว ควรต้องมีการกำหนดขั้นตอนการแจ้งผลการประเมินให้กับผู้บริหารและพนักงานทุกคนที่มีส่วนในการปฏิบัติตามตัวชี้วัดที่ได้จัดทำขึ้นมาด้วย เพราะการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ถูกประเมินเป็นประโยชน์อย่างมาก ได้แก่

- 1) เพื่อที่ทุกคนจะได้ทราบว่าผลงานของตนเป็นไปตามความคาดหวังที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้หรือไม่ และมีจุดอ่อน/จุดแข็งประการใดที่จะต้องนำไปปรับปรุงและพัฒนา
- 2) นับเป็นการสร้างความร่วมมือและสนับสนุนบรรยากาศในการทำงานให้มีแรงโน้มน้าวจิตใจในทางที่ดีมากขึ้น ต้องการพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น
- 3) โดยเฉพาะการที่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสพูดคุยกันจะเป็นอีกหนทางหนึ่งในการร่วมกันพัฒนาผลการปฏิบัติงานและเป็นการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าของทั้งองค์กร/หน่วยงานและหน้าที่การงานอาชีพของผู้ถูกประเมินด้วย

โดยใช้เทคนิคการสื่อสารอย่างนุ่มนวลเพื่อแจ้งผลการประเมิน ได้แก่

1. ใช้เหตุผล รวมทั้งข้อเท็จจริง โดยปราศจากอารมณ์ด้านลบ
2. ใช้การพูดค่อยๆ อธิบายอย่างระมัดระวังการใช้คำที่ไม่ให้เป็นการตำหนิหรือรับฟังแล้วเสมือนเป็นการด้อยค่าผู้ถูกประเมิน
3. เตรียมการเรื่องจัดหาหลักฐานอ้างอิงต่างๆ ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
4. ควรต้องบอกประเมินทั้งข้อดีและข้อเสีย เพื่อให้เกิดกำลังใจในสิ่งดีที่ทำได้ และสิ่งที่ยังไม่เป็นไปตามที่ตัวชี้วัดได้กำหนดไว้ เป็นสิ่งที่ควรต้องปรับปรุงแก้ไข

ตารางที่ 5 แสดงการแจ้งตัวชี้วัดผลงานที่เหมาะสมให้ได้ทราบโดยทั่วกัน

ที่มา: ประยุกต์โดย ญัฐนันท์ ศิริเจริญ (2566)

ประเภทตัวชี้วัดผลงาน	แนวทางการพิจารณา
ปริมาณ	จำนวนผลงานหรือชิ้นงานที่สำเร็จ
คุณภาพ	ความถูกต้อง ประณีต ความเรียบร้อยของผลงาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานของงาน
ความรวดเร็ว/ความตรงต่อเวลา	เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานเวลาที่กำหนด
ความประหยัด/ความคุ้มค่า	การประหยัดใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการทำงาน การระมัดระวังรักษาเครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ ไม่ให้ชำรุดเสียหาย
<p>ทั้งนี้ โดยมีการกำหนดค่าเป้าหมาย (Targets) คือ เป้าหมายในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ที่ทำให้สามารถแยกแยะได้ว่า การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัด (KPI) ที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ภายในระยะเวลาที่ระบุไว้อย่างชัดเจน</p>	

โดยสรุปทั้งหมด การทำความเข้าใจกระบวนการสร้างตัวชี้วัดเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการวัดผลที่มีประสิทธิภาพ การตัดสินใจ ความรับผิดชอบ การวางแผน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถออกแบบตัวชี้วัดที่สะท้อนความคืบหน้าได้อย่างถูกต้อง แจ้งผู้มีอำนาจตัดสินใจและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในขอบเขตต่างๆ ที่ถูกต้องเหมาะสม

### กิจกรรม 15.2.3

- ตัวชี้วัดที่ดีต้องสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนในองค์กรอยากบรรลุเป้าหมาย เป็นเช่นไร
- ตัวชี้วัดหลักในบริบทแวดล้อมต่างๆ ได้แก่อะไรบ้าง
- กรอบแนวคิดในการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัด มีวิธีการสร้างกรอบแนวคิด 3 ชั้น มีอะไรบ้าง

### แนวตอบกิจกรรม 15.2.3

- ตัวชี้วัดที่ดีต้องสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนในองค์กรอยากบรรลุเป้าหมาย คือ  
ตัวชี้วัดที่ดีนั้นไม่ควรยากหรือง่ายจนเกินไปและต้องควรคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายให้ได้ด้วย
- ตัวชี้วัดหลักในบริบทแวดล้อมต่างๆ ได้แก่อะไรบ้าง
  1. กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร (Organization indicators)
  2. กำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน (Department indicators)
  3. กำหนดตัวชี้วัดในระดับรายบุคคล (Department indicators)
  4. กำหนดตัวชี้วัดรอง (Secondary indicators)
- กรอบแนวคิดในการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัด มีวิธีการสร้างกรอบแนวคิด 3 ชั้น ได้แก่
  - ชั้นที่ 1 กำหนดประเด็นที่สนใจ
  - ชั้นที่ 2 กำหนดทิศทางและกรอบของแนวคิด
  - ชั้นที่ 3 กำหนดองค์ประกอบ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิด



## ตอนที่ 15.3

### การแสดงความคุ้มค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จการประกอบกิจการสื่อสาร

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิดและวัตถุประสงค์ของตอนที่ 15.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 15.3.1 ค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการแบบปริมาณ
- 15.3.2 ค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการแบบคุณภาพ
- 15.3.3 ข้อควรคำนึงในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

#### แนวคิด

1. การเรียนรู้และนำไปใช้สำหรับการกำหนดค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการแบบปริมาณ สำหรับนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร/หน่วยงานของตนเอง
2. การศึกษาให้ให้สามารถกำหนดค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการแบบคุณภาพ
3. การเรียนรู้เกี่ยวกับข้อควรคำนึงในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

#### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 15.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. มีความเข้าใจและอธิบายได้ถึงค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการแบบปริมาณ
2. มีความเข้าใจและอธิบายได้ถึงค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการแบบคุณภาพ
3. มีความเข้าใจและอธิบายได้เกี่ยวกับข้อควรคำนึงในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

## เรื่องที่ 15.3.1

### ค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการแบบปริมาณ

การเรียนรู้ให้ทราบถึงค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการแบบปริมาณมีความสำคัญด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น เป็นวิธีที่สามารถวัดผลได้และมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ เมื่อทราบค่าของตัวชี้วัดเหล่านี้ ช่วยในการตัดสินใจอย่างรอบรู้ตลอดวงจรชีวิตโครงการ โดยจะให้ข้อมูลระบุส่วนที่ต้องปรับปรุง และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการเพื่อให้แน่ใจว่าโครงการจะประสบความสำเร็จ เป็นพื้นฐานสำหรับความรับผิดชอบและความโปร่งใสในการจัดการโครงการ ช่วยให้สามารถเปรียบเทียบระหว่างโครงการได้เมื่อทราบค่าของตัวชี้วัดเหล่านี้ เป็นภาษากลางสำหรับการสื่อสารและการรายงานระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ ช่วยให้มีความพยายามในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ช่วยระบุพื้นที่ที่โครงการล้มเหลวและให้โอกาสในการปรับเปลี่ยนที่จำเป็นและการดำเนินการแก้ไขเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ เป็นต้น

ค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จในการจัดทำโครงการแบบปริมาณนั้น สามารถแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ

**1. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณเป็นรูปธรรม** คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน / ร้อยละ / ระยะเวลา เป็นต้น

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจน เช่น

-จำนวนสื่อมวลชนที่เข้าร่วมอบรมในการพัฒนาตนเองด้านกฎหมายการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ

-ร้อยละของโครงการผลิตคนเล่าข่าว ผู้ประกาศข่าวที่สามารถดำเนินการสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

-ร้อยละของกิจกรรมที่ผู้ดำเนินรายการวิทยุและโทรทัศน์ รวมทั้งสื่อโซเชียลมีเดียเข้าร่วมเสวนา

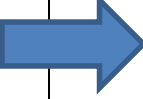
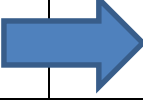
-ระยะเวลาและจำนวนของสื่อมวลชนและประชาชนทั่วไปที่สนใจเข้าร่วมอบรมการสร้างสรรคผลผลิตสื่อออนไลน์เพื่อนำไปประกอบอาชีพหรือพัฒนาตนเอง เป็นต้น

**2. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม** การวัดในหลายกรณีจะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ระดับความเข้าใจของผู้บริหารองค์กรสื่อเข้าร่วมรับฟังข้อมูลการแถลงข่าว ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่ดูละครช่วงหัวค่ำหลังข่าวต้นชั่วโมง ผู้บริโภคดูสื่อโฆษณาแล้วทำให้รู้สึกวาระระดับความต้องการได้สินค้านั้นๆ เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจน แต่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ โดยการสร้างเครื่องมือ วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ขึ้น เช่น

-การวัดความพึงพอใจโดยใช้เครื่องมือวัด ได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจ เป็นต้น

ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้ประเมิน ทั้งนี้คะแนนที่ได้รับมาจากผู้เข้ารับการอบรมแต่ละราย เมื่อนำมาประมวลผลร่วมกันจะได้คะแนนเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมโดยรวม ซึ่งวิธีการวัดสิ่งที่เป็นนามธรรมดังกล่าว ผู้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการสามารถกำหนดตัวชี้วัดได้ดังนี้

- 1) พิจารณาส่งที่เป็นนามธรรมที่ต้องการวัด จากนั้นจึงกำหนดข้อตัวชี้วัดผลที่สะท้อนถึงสิ่งที่เป็นธรรมนั้นๆ ดังตัวอย่างตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงตัวอย่างวิธีการวัดสิ่งที่เป็นนามธรรม ที่มา ประยุกต์โดย ญฐนันท์ ศิริเจริญ (2566)		
สิ่งที่เป็นนามธรรมที่ต้องการวัด		ตัวชี้วัด
ผู้เข้ารับการอบรมชอบหรือไม่ชอบการจัดอบรมที่จัดขึ้น		คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้เข้ารับการอบรมต่อการจัดอบรมเรื่องการผลิตสื่อออนไลน์ ในปี 2566
ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นเพียงใด		คะแนนสอบโดยเฉลี่ยของผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมด
ประชาชนเข้าใจถึงวิธีการสร้างสรรค์สื่อออนไลน์มากน้อยเพียงใด		ระดับประสิทธิภาพของเอกสาร ประกอบการอบรมที่จัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ให้ ประชาชนเข้าใจถึงวิธีการผลิตสื่อออนไลน์ ในปี 2566

- 2) กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูลในการวัด และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายเหล่านั้น รวมถึงจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่จะเก็บข้อมูล ดังตัวอย่างตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงตัวอย่างการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูลในการวัดฯ ที่มา ประยุกต์โดย ญฐนันท์ ศิริเจริญ (2566)		
ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	วิธีการเก็บข้อมูล
คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้เข้ารับการอบรมต่อการจัดอบรมเรื่องการผลิตสื่อออนไลน์ ในปี 2566	ผู้เข้ารับการอบรมทุกคน	แจกแบบสอบถามให้กับผู้เข้ารับการอบรมทุกคนทำการให้คะแนนภายหลังจากสิ้นสุดการอบรม
คะแนนสอบโดยเฉลี่ยของผู้เข้ารับการอบรม	ผู้เข้ารับการอบรมทุกคน	แจกข้อสอบให้ผู้เข้ารับการอบรมสอบภายหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมแต่ละครั้ง
ระดับประสิทธิภาพของเอกสาร ประกอบการอบรมที่จัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ให้ ประชาชนเข้าใจถึงวิธีการผลิตสื่อออนไลน์ ในปี 2566	ประชาชน	แจกแบบสอบถามโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างครอบคลุมทุกจังหวัดทั่วประเทศ โดยมีระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 และเก็บข้อมูล 1 ครั้งในเดือนกันยายน

การเก็บข้อมูลขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการวัดกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูล และความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูล โดยอาจเลือกเก็บข้อมูลได้ดังนี้คือ

1. เก็บข้อมูลทันที ณ จุดที่เกิดเหตุการณ์นั้นๆ ขึ้น เช่น เก็บข้อมูลวัดความพึงพอใจทันที เมื่อให้บริการเสร็จจึงทำการเก็บข้อมูล โดยวิธีการสอบถามทันที เมื่อทำการฝึกอบรมแล้วเสร็จ เป็นต้น การเก็บข้อมูลแบบนี้เป็นการเก็บข้อมูลที่ละรายการ (Transactional) และเมื่อจะประเมินผลการดำเนินงานแล้วให้นำเอาข้อมูลทุกรายการที่เกิดขึ้นในรอบการประเมินนั้นๆ มาประมวลผลเพื่อสรุปเป็นผลการดำเนินงานโครงการที่เกิดขึ้นจริง สำหรับรอบการประเมินดังกล่าว

2. เก็บข้อมูลเพื่อประมวลผล ณ ปลายรอบการประเมิน เช่น เก็บข้อมูลวัดความพึงพอใจในเดือนมีนาคม เพื่อวัดความพึงพอใจต่อการให้บริการในรอบการประเมินที่ 1 (มกราคม – มีนาคม) เป็นต้น การเก็บข้อมูลแบบนี้ เป็นการเก็บข้อมูลในลักษณะรวบยอด ดังเช่น ตัวอย่าง จะทำการออกแบบสอบถามในครั้งเดียว เมื่อได้แบบสอบถามกลับมาแล้ว ก็จะนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาประมวลผลเพื่อสรุปเป็นผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงสำหรับรอบการประเมินนั้นๆ

ในด้านของการพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการวัด โดยเครื่องมือดังกล่าวต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 2 ประการดังนี้คือ 1. ความตรง (Validity) หมายถึง เครื่องมือนั้นต้องสามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้จริง 2. ความเที่ยง (Reliability) หมายถึง เครื่องมือนั้นมีความคงเส้นคงวา สามารถนำไปใช้วัดซ้ำได้โดยไม่ทำให้ผลการวัดคลาดเคลื่อน โดยการพัฒนาเครื่องมือวัดนั้น ควรดำเนินการ ดังนี้คือ

1) ต้องทำความเข้าใจในตัวชี้วัด 2) ศึกษาแนวคิดเชิงนามธรรม 3) ค้นหาข้อมูต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดกับแนวคิดเชิงนามธรรมนั้น 4) การตีความแนวคิด (Concept) ที่เป็นนามธรรมของตัวชี้วัดนั้นออกเป็นมิติต่างๆ ที่จะใช้ในการวัดอย่างไม่มีอคติลำเอียง 5) ออกแบบข้อคำถามที่จะนำมาใช้ในการวัดในแต่ละมิติ ดังตัวอย่างตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงตัวอย่างการพัฒนาเครื่องมือวัด ที่มา ประยุกต์โดย ณัฐนันท์ ศิริเจริญ (2566)		
ตัวชี้วัด	มิติในการวัด	ตัวอย่างข้อคำถาม
ระดับประสิทธิผลของเอกสารประกอบการอบรมที่จัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ให้ประชาชนเข้าใจถึงวิธีการผลิตสื่อออนไลน์ ในปี 2566	1) ความน่าสนใจและความยากง่ายของเนื้อหา	-คำอธิบายต่างๆ มีความชัดเจน ไม่กำกวมและไม่ต้องตีความ -เนื้อหาอ่านแล้วไม่น่าเบื่อ -ภาษาที่ใช้มีความเหมาะสมกับผู้อ่าน -จำนวนหน้ามีความเหมาะสม คือไม่มากหรือน้อยจนเกินไป
	2) ความน่าสนใจของการจัดรูปเล่ม	-ภาพประกอบเรื่องมีความสวยงาม -ภาพประกอบเรื่องดูแล้วเข้าใจง่าย ไม่เกิดความสับสน -ตัวหนังสือที่ใช้ มีขนาดที่เหมาะสม

## ตัวอย่างแบบสอบถาม

ที่มา ประยุกต์โดย ญัฐนันท์ ศิริเจริญ (2566)

แบบสอบถาม					
ความพึงพอใจจากการเข้าอบรมการผลิตสร้างสรรค์สื่อออนไลน์					
คำชี้แจง ขอให้ท่านกรุณาทำเครื่องหมาย <input checked="" type="checkbox"/> หน้าตัวเลือกที่ตรงตามสภาพความเป็นจริงของท่าน					
ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม					
1. เพศ	<input type="checkbox"/> 1. ชาย	<input type="checkbox"/> 2. หญิง	<input type="checkbox"/> 3. เพศทางเลือก (LGBTQ+)		
2. อายุ	<input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 20 ปี	<input type="checkbox"/> 2. 20-29 ปี	<input type="checkbox"/> 3. 30-39 ปี	<input type="checkbox"/> 4. 40 ปีขึ้นไป	
3. อาชีพ	<input type="checkbox"/> 1. สื่อมวลชน	<input type="checkbox"/> 2. YouTuber	<input type="checkbox"/> 3. ครีเอทีฟองค์กรสื่อ		
	<input type="checkbox"/> 4. Influencer	<input type="checkbox"/> 5. นักศึกษา/ผู้สนใจงานผลิตสื่อออนไลน์			
ตอนที่ 2 ข้อมูลระยะเวลาการเข้าอบรม					
4. ระยะเวลาที่ท่านเข้ารับการอบรมครั้งนี้	<input type="checkbox"/> 1. ครบตามกำหนด 3 วัน	<input type="checkbox"/> 2. จำนวน 2 วัน	<input type="checkbox"/> 3. จำนวน 1 วัน		
5. เหตุใดที่ทำให้ท่านเข้าอบรมไม่ครบตามจำนวนวันที่กำหนดไว้	<input type="checkbox"/> 1. มีภารกิจเร่งด่วนเข้ามา	<input type="checkbox"/> 2. คิดว่าต้องใช้ทักษะยากเกินไป	<input type="checkbox"/> 3. คิดว่าไปทำเองได้แล้ว		
	<input type="checkbox"/> 4. รู้สึกไม่สบาย	<input type="checkbox"/> 5. เหตุผลอื่นๆ โปรดระบุ.....			
ตอนที่ 3 ความพึงพอใจในการเข้าอบรมครั้งนี้					
ความพึงพอใจในการเข้าอบรมครั้งนี้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6. ทีมงานช่วยให้คำแนะนำต่างๆ ในการเข้าอบรม					
7. วิทยากรมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่สอน					
8. ความสะดวกสบายในการเดินทางมาเข้าอบรม					
9. อาหารว่างและอาหารกลางวันจัดให้ผู้เข้าอบรม					
10. บรรยากาศในการอบรม					
ท่านชอบการเข้าอบรมครั้งนี้ในเรื่องใด เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ					
<input type="checkbox"/> 1. วิธีการสอนของวิทยากร	<input type="checkbox"/> 2. สถานที่เหมาะสมเรียนสบาย	<input type="checkbox"/> 3. เนื้อหาที่สอนตรงประเด็น			
<input type="checkbox"/> 4. อุปกรณ์ที่นำมาใช้สอนทันสมัย					
<input type="checkbox"/> 5. ระยะเวลาในการจัดอบรม					
ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการจัดอบรมครั้งต่อไป .....					

จากตัวอย่าง จะเห็นได้ถึงการใช้ค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จแบบปริมาณนั้น เหมาะสำหรับการวัดสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรม มีความชัดเจน โดยสิ่งที่จะวัดนั้นต้องมีคุณลักษณะดังนี้คือ

- 1) วัดสิ่งที่นับได้
- 2) มีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น

ในการระบุค่าของค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จของโครงการแบบปริมาณนั้น ก่อนอื่นเราต้องระบุตัวบ่งชี้ความสำเร็จเฉพาะที่เราต้องการวัด ซึ่งอาจเป็น “เมตริก” (Metric) จำนวนเท่าใดก็ได้ เช่น เวลาที่เสร็จสิ้นโครงการ การปฏิบัติตามงบประมาณหรือความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เป็นต้น ดังตัวอย่างตามตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงตัวอย่างการระบุค่าของค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จของโครงการแบบปริมาณ ที่มา ประยุกต์โดย ญัฐนันท์ ศิริเจริญ (2566)		
ตัวชี้วัด/ประเด็นพิจารณา	รายการตัวชี้วัดและค่าของตัวชี้วัด ผลสำเร็จของโครงการแบบปริมาณ	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
1) มีความรู้ความเข้าใจ และความทักษะ ความสามารถ ในการสร้างสรรค์สื่อ ออนไลน์ได้ด้วยตนเอง	1) ผู้เข้าอบรมร้อยละ 80 มีความรู้พื้นฐานในการสร้างสรรค์สื่อ ออนไลน์ ในระดับดี ตามเกณฑ์ประเมินของ คณะผู้จัดอบรม	-คะแนนจากผลการทดสอบ ภาคทฤษฎี
	2) ผู้เข้าอบรมร้อยละ 85 มีผลงาน จากการเข้าอบรมและสร้างสรรค์สื่อ ออนไลน์ได้ อธิบายหลักการ แนวคิด ขั้นตอนการทำงานและ ปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ของการ ทำงานได้ชัดเจน	-มีผลงานสร้างสรรค์สื่อออนไลน์ที่ ทำด้วยตนเอง ในช่วงเวลา ระหว่างการอบรมยังไม่สิ้นสุด -สามารถให้คำแนะนำผู้เข้าอบรม คนอื่นๆ ได้ด้วย

สำหรับ “เมตริก” นั้น เป็นการวัดเชิงปริมาณที่ใช้ในการประเมินหรือประเมินลักษณะเฉพาะของระบบ กระบวนการหรือประสิทธิภาพ เป็นวิธีการวัดความก้าวหน้าหรือความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เฉพาะ สามารถใช้เมตริกในสาขาต่างๆ เช่น ธุรกิจ วิศวกรรม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี เพื่อติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทำการตัดสินใจอย่างรอบรู้ ตัวอย่างเมตริกทั่วไป ได้แก่ รายได้ / ความพึงพอใจของลูกค้า / การมีส่วนร่วมของผู้ใช้ / เวลาตอบสนอง และอัตราข้อผิดพลาด เป็นต้น เมตริกมักแสดงในรูปแบบของแผนภูมิ กราฟ หรือตาราง ทั้งนี้เพื่อช่วยในการวิเคราะห์และตีความข้อมูลได้อย่างสะดวกและชัดเจนมากยิ่งขึ้น เมื่อคุณกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่คุณต้องการวัดแล้ว คุณจะต้องรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นเพื่อคำนวณค่าของตัวบ่งชี้ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ซอฟต์แวร์การจัดการโครงการหรือแหล่งข้อมูลอื่นๆ เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าของโครงการ

หลังจากรวบรวมข้อมูลแล้ว คุณสามารถใช้เครื่องมือและเทคนิคที่เหมาะสมในการวิเคราะห์และกำหนดค่าของตัวบ่งชี้ความสำเร็จได้ ตัวอย่างเช่น หากคุณกำลังวัดเวลาเสร็จสิ้นโครงการ คุณอาจใช้การวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อระบุค่าเฉลี่ยหรือค่ามัธยฐานของเวลาที่ใช้ในการดำเนินโครงการให้เสร็จสมบูรณ์ ค่าของตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการเชิงปริมาณหมายถึงค่าตัวเลขเฉพาะที่ใช้วัดความสำเร็จของโครงการ ตัวบ่งชี้มักใช้เพื่อติดตามความคืบหน้าของโครงการและประเมินว่าบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่

ตัวอย่างของตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการเชิงปริมาณอาจรวมถึงเมตริก เช่น

- อัตราการเสร็จตรงเวลา คือ วัดเปอร์เซ็นต์ของโครงการที่เสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด
- ความแปรปรวนของงบประมาณ คือ สิ่งนี้ติดตามความแตกต่างระหว่างต้นทุนจริงของโครงการและต้นทุนตามงบประมาณ
- การให้คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า คือ วัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลลัพธ์ของโครงการ
- ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) คือ วิธีนี้จะคำนวณจำนวนรายได้ที่เกิดจากโครงการเมื่อเทียบกับต้นทุนของการลงทุน

ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการเชิงปริมาณเฉพาะที่ใช้จะขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ ตลอดจนอุตสาหกรรมหรือสาขาเฉพาะที่กำลังดำเนินการอยู่ ท้ายที่สุดแล้ว มูลค่าของตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการเชิงปริมาณจะขึ้นอยู่กับตัวบ่งชี้เฉพาะที่กำลังวัดอยู่ ข้อมูลที่รวบรวม และเทคนิคการวิเคราะห์ที่ใช้ สิ่งสำคัญคือต้องแน่ใจว่าตัวบ่งชี้ความสำเร็จนั้นชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการ และข้อมูลที่ใช้ในการคำนวณตัวบ่งชี้เหล่านั้นถูกต้องและเชื่อถือได้

ตัวอย่างของตัวบ่งชี้ความสำเร็จเชิงปริมาณที่ใช้กันทั่วไปในการจัดการโครงการ และสามารถวัดความสำเร็จของโครงการได้

1. ดัชนีประสิทธิภาพกำหนดการ (SPI: Schedule Performance Index): วัดประสิทธิภาพของกำหนดการของโครงการโดยการเปรียบเทียบมูลค่าตามแผน (PV: Planned Value) กับมูลค่าที่ได้รับ (EV: Earned Value) ของโครงการ SPI เท่ากับ 1 หมายความว่าโครงการอยู่ในระหว่างดำเนินการ ในขณะที่ SPI น้อยกว่า 1 บ่งชี้ว่าโครงการล่าช้ากว่ากำหนด
2. ดัชนีประสิทธิภาพต้นทุน (CPI: Cost Performance Index): วัดประสิทธิภาพของงบประมาณของโครงการโดยการเปรียบเทียบมูลค่าที่ได้รับ (EV: Earned Value) กับต้นทุนจริง (AC: Actual Cost) ของโครงการ CPI ที่ 1 หมายความว่าโครงการอยู่ในงบประมาณ ในขณะที่ CPI ที่น้อยกว่า 1 แสดงว่าโครงการนั้นใช้งบประมาณเกิน
3. ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI: Return on Investment): วัดผลประโยชน์ทางการเงินของโครงการโดยการเปรียบเทียบกำไรสุทธิของโครงการกับการลงทุนทั้งหมดในโครงการ ROI เชิงบวกบ่งชี้ว่าโครงการประสบความสำเร็จในการสร้างผลตอบแทนจากการลงทุน

4. ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า (CSI: Customer Satisfaction Index): วัดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ เช่น ลูกค้าหรือผู้ใช้ปลายทางต่อผลงานที่ส่งมอบของโครงการ CSI สามารถวัดได้ผ่านแบบสำรวจหรือกลไกป้อนกลับอื่นๆ

5. ปริมาณของข้อบกพร่อง: วิธีนี้จะวัดคุณภาพของผลงานที่ส่งมอบของโครงการโดยการเปรียบเทียบจำนวนข้อบกพร่องที่พบกับขนาดของผลงานที่ส่งมอบ หากปริมาณของข้อบกพร่องต่ำหรือมีจำนวนน้อยเป็นการบ่งชี้ถึงการส่งมอบที่มีคุณภาพสูง

ตัวอย่างแนวคิดดังกล่าวของตัวบ่งชี้ความสำเร็จเชิงปริมาณที่สามารถใช้เพื่อวัดความสำเร็จของโครงการ ตัวชี้วัดเฉพาะที่ใช้จะขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ ตลอดจนอุตสาหกรรมหรือภาคส่วนที่ดำเนินโครงการ กรณีศึกษาตัวอย่าง เช่น ค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จในการจัดทำโครงการแบบปริมาณ แสดงให้เห็นในกรณีศึกษาที่บริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์ขนาดใหญ่นำวิธีการจัดการโครงการแบบใหม่มาใช้เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ของโครงการ บริษัทแนะนำชุดตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการเชิงปริมาณ รวมถึงดัชนีประสิทธิภาพกำหนดการ (SPI) และดัชนีประสิทธิภาพต้นทุน (CPI) เพื่อวัดประสิทธิภาพของโครงการเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก่อนหน้านั้นบริษัทเคยประสบกับความท้าทายเกี่ยวกับความล่าช้าของโครงการ ต้นทุนที่มากเกินไป และผลลัพธ์ของโครงการที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ทีมผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็นในแนวทางที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลมากขึ้นในการจัดการโครงการ และพวกเขาระบุ SPI และ CPI เป็นเมตริกหลักในการติดตามความคืบหน้าของโครงการ

หลังจากนำวิธีการใหม่ไปใช้และตรวจสอบเมตริก SPI และ CPI แล้ว บริษัทก็เห็นการปรับปรุงที่สำคัญในผลลัพธ์ของโครงการ เมตริก SPI ช่วยให้ทีมติดตามความคืบหน้าของโครงการเทียบกับระยะเวลาที่กำหนดไว้ ระบุความล่าช้าที่อาจเกิดขึ้นในช่วงต้นของกระบวนการ และทำให้ทีมสามารถดำเนินการแก้ไขก่อนที่โครงการจะล่าช้ากว่ากำหนด เมตริก CPI ช่วยให้ทีมติดตามต้นทุนโครงการเทียบกับงบประมาณ ทำให้สามารถระบุส่วนที่ต้นทุนสูงเกินความคาดหมายและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้โครงการกลับมาเป็นปกติได้

การใช้ค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จในการจัดทำโครงการแบบปริมาณเหล่านี้ ทำให้บริษัทมีการวัดประสิทธิภาพของโครงการที่ชัดเจนและมีวัตถุประสงค์ ช่วยให้พวกเขาสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและดำเนินการแก้ไขเมื่อจำเป็น เมตริกยังเป็นเครื่องมือในการเปรียบเทียบประสิทธิภาพของโครงการกับเป้าหมายที่กำหนดไว้และมาตรฐานอุตสาหกรรม ทำให้บริษัทสามารถปรับปรุงกระบวนการจัดการโครงการได้อย่างต่อเนื่อง โดยสรุป กรณีศึกษาแสดงให้เห็นถึงค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จในการจัดทำโครงการแบบปริมาณในการผลักดันผลลัพธ์ของโครงการที่ดีขึ้น ด้วยการใช้เมตริก เช่น SPI และ CPI บริษัทสามารถระบุและจัดการกับความท้าทายของโครงการได้ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของกระบวนการ ส่งผลให้โครงการประสบความสำเร็จมากขึ้น และสามารถปรับปรุงกระบวนการจัดการโครงการได้ดียิ่งขึ้นในเวลาที่ยาวขึ้น กรณีศึกษาอีกหนึ่งตัวอย่าง เช่น ABC Corporation เป็นบริษัทผู้ผลิตที่ผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ บริษัทเพิ่งริเริ่มโครงการปรับปรุงคุณภาพเพื่อปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ทีมงานโครงการระบุตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพหลัก (KPI) หลายตัวเพื่อวัดความสำเร็จของโครงการ ได้แก่



1. อัตราข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์ 2. อัตราความพึงพอใจของลูกค้า 3. อัตราประสิทธิภาพการผลิต
4. อัตราความพึงพอใจของพนักงาน

ทีมงานโครงการกำหนดเป้าหมายเฉพาะสำหรับแต่ละ KPI และติดตามความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ หลังจากดำเนินการโครงการหกเดือน ทีมงานสังเกตผลลัพธ์ ดังต่อไปนี้คือ

- (1) อัตราข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์ลดลงจากร้อยละ 10 เป็นร้อยละ 2 (2) อัตราความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 80 เป็นร้อยละ 95 (3) อัตราประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 60 เป็นร้อยละ 80 (4) อัตราความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 70 เป็นร้อยละ 90

ทีมงานโครงการสรุปว่าโครงการประสบความสำเร็จตามความสำเร็จของ KPI อัตราข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์ที่ลดลงบ่งชี้ว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น และอัตราความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นบ่งชี้ว่าลูกค้ามีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์มากขึ้น อัตราประสิทธิภาพการผลิตที่เพิ่มขึ้นบ่งชี้ว่าโครงการได้นำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และอัตราความพึงพอใจของพนักงานที่เพิ่มขึ้นบ่งชี้ว่าพนักงานมีส่วนร่วมและมีแรงจูงใจมากขึ้น

โดยสรุปแล้ว KPI เป็นเครื่องมือในการวัดความสำเร็จของโครงการและเป็นตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนถึงผลกระทบของโครงการที่มีต่อองค์กร ด้วยการใช้ KPI ในด้านการกำหนดค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จในการจัดทำโครงการแบบปริมาณ จะส่งผลให้ทีมงานโครงการสามารถระบุจุดที่ต้องปรับปรุงและตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเพื่อขับเคลื่อนโครงการไปสู่ความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น โดยการรู้คุณค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการแบบปริมาณมีความสำคัญต่อการวัดผล การประเมินผล การตัดสินใจ ความรับผิดชอบ การเปรียบเทียบ การสื่อสาร และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการจัดการโครงการ

### กิจกรรม 15.3.1

-ตัวชี้วัดเชิงปริมาณเป็นรูปธรรม คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ มีหน่วยการวัดได้แก่อะไรบางอย่าง

-ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม การวัดในหลายกรณีจะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็น

นามธรรม แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจน แต่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ โดยการสร้างเครื่องมือเก็บข้อมูลแบบใดบ้าง

-การพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการวัดความพึงพอใจ ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อยก็ประการ ๒ ประการ ดังนี้

### แนวตอบกิจกรรม 15.3.1

-ตัวชี้วัดเชิงปริมาณเป็นรูปธรรม เช่น จำนวน ร้อยละ ระยะเวลา เป็นต้น

-ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม ใช้เครื่องมือเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามความพึงพอใจ

-การพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการวัดความพึงพอใจ ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 2 ประการดังนี้คือ

1. ความตรง (Validity) หมายถึง เครื่องมือนั้นต้องสามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้จริง
2. ความเที่ยง (Reliability) หมายถึง เครื่องมือนั้นมีความคงเส้นคงวา สามารถนำไปใช้วัดซ้ำได้โดยไม่ทำให้ผลการวัดคลาดเคลื่อน

## เรื่องที่ 15.3.2

### ค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการแบบคุณภาพ

การเรียนรู้ให้ทราบถึงค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จในการจัดทำโครงการแบบคุณภาพ มีความสำคัญ และจำเป็น ด้วยเหตุผลหลายประการ อาทิ เป็นวิธีที่สามารถวัดผลได้เพื่อประเมินคุณภาพของการจัดทำโครงการ เช่น วัดความก้าวหน้าและความสำเร็จของโครงการได้อย่างเป็นกลาง ระบุส่วนที่ต้องปรับปรุงและทำการปรับเปลี่ยนที่จำเป็น ช่วยสร้างความรับผิดชอบในการจัดทำโครงการสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำความเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ ช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร ช่วยให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน การจัดสรรงบประมาณและจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำหน้าที่เป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการสามารถสื่อสารความคืบหน้า ความท้าทาย และความสำเร็จตามการวัดผลตามวัตถุประสงค์ สิ่งนี้ช่วยเพิ่มความร่วมมือและการประสานงานซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์การจัดทำโครงการที่ดีขึ้น เป็นต้น

การใช้ค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการแบบคุณภาพ ในประเด็นสำหรับขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Milestone) นั้น เหมาะสำหรับการวัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณหรือหน่วยวัดใดๆ เป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนาหรือคำอธิบายเกณฑ์การประเมิน จะเป็นคำอธิบายถึงผลสำเร็จจากค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด ซึ่งการกำหนดค่าของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ควรพิจารณาถึงค่าเป้าหมายควบคู่ไปพร้อมกัน สำหรับการประเมินเสมือนรอบกำกับโดยการใช้วิจารณ์ญาณของผู้ประเมิน ในหัวข้อนี้มีสาระที่ต้องทบทวนข้อมูลสำหรับเรื่องของ “ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย” ดังนี้

(1) **ตัวชี้วัด (KPI)** การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicator-KPI) ตัวชี้วัด เป็นดัชนีหรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยที่แสดงผลสัมฤทธิ์ของงานและสามารถแยกแยะความแตกต่างจากผลการปฏิบัติงานได้

(2) **ค่าเป้าหมาย** การกำหนดค่าเป้าหมาย (Targets) ค่าเป้าหมาย ในที่นี้หมายถึง เป้าหมายในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงประโยชน์ ที่ทำให้แยกแยะ ได้ว่าการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัด (KPI) ที่กำหนดไว้หรือไม่มากนักน้อยเพียงใด ภายในระยะเวลาที่ระบุไว้อย่างชัดเจน

#### สิ่งที่ต้องพิจารณาเมื่อกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- 1.พิจารณาวัตถุประสงค์ คือ งานนี้ทำไปเพื่ออะไร
2. กำหนดตัวชี้วัด คือ จะวัดความสำเร็จของงานได้อย่างไร (ระบุหน่วยที่จะใช้วัด เช่น จำนวน ร้อยละ ระยะเวลาที่เสร็จ ฯลฯ)
3. กำหนดค่าเป้าหมาย คือ ระดับค่าเป้าหมายของความสำเร็จคืออะไร (ระบุระดับค่าเป้าหมายที่ต้องการ พร้อมทั้งระบุระดับค่าเป้าหมายที่มากกว่าหรือน้อยกว่าที่ต้องการด้วย)

4. กำหนดน้ำหนัก คือ ตัวชี้วัดนี้ มีน้ำหนักความสำคัญเพียงใด เมื่อเทียบกับตัวชี้วัดอื่น ๆ
5. วัดผลสำเร็จ คือ จะวัดหรือเก็บข้อมูลด้านใด เมื่อใด และจากแหล่งไหน หรือจะอ้างอิงวิธีการประเมินอย่างไร

**ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (Quality)** หมายถึง ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณหรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมินเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นนามธรรม แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้ชัดเจน แต่สามารถวัดเชิงปริมาณได้ โดยสร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ เช่น การวัดความพึงพอใจ แนวทางการพิจารณาตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ โดยวัดความสำเร็จของงานจากความถูกต้องของงาน ความประณีต ความเรียบร้อยของงาน การตรงตามมาตรฐานของงาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ระดับความสำเร็จของงาน การดำเนินงานเป็นขั้นตอน

**สำหรับเทคนิคการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ** มีวิธีการอยู่ 4 วิธี ดังนี้

- 1) การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)
- 2) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer – Focused Method)
- 3) การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method)
- 4) การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue – Driven)

โดยมีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

#### 1) การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

เป็นแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดที่มีหลักการว่า เป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานของผู้รับการประเมิน ควรสอดคล้องหรือสะท้อนภาระหน้าที่ที่ผู้รับการประเมินพึงกระทำให้สำเร็จ เพื่อผลักดันให้เป้าหมายการปฏิบัติงานของผู้ประเมินหรือหน่วยงานบรรลุผลให้จงได้

#### 2) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer – Focused Method)

เป็นวิธีการกำหนดตัวชี้วัด โดยใช้ความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการเป็นตัวตั้ง เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน โดยมีหลักการว่าความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินว่าทำได้ดีเพียงใด วิธีนี้เหมาะกับงานให้บริการหรืองานที่มีผู้รับบริการเป็นหัวใจสำคัญ โดยกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมิน โดยวิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ

#### 3) การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method)

เป็นการกำหนดตัวชี้วัดโดยการไล่เรียงกระบวนการงานหรือเนื้องานที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบ วิธีการนี้เหมาะกับการกำหนดตัวชี้วัดให้กับงานที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติงาน ซึ่งไม่สามารถใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างได้

#### 4) การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue – Driven)

โดยมีชุดคำถามที่ต้องใช้ในขั้นตอนนี้ คือ

- ปีที่ผ่านมาเราประสบปัญหาอะไรบ้าง แล้วปีหน้าเราจะแก้ไขอย่างไร

- เราจะนำวิธีการทำงานหรือเทคโนโลยีอะไรใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางานของเรา
- เราสามารถลดเวลาและความผิดพลาดในขั้นตอนใดได้บ้าง
- เราอยากเห็นอะไรซึ่งดีกว่าปีที่ผ่านมาบ้าง เป็นต้น

#### ตัวชี้วัดที่จัดทำผลสัมฤทธิ์ของงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่

1. **ปริมาณผลงาน** โดยพิจารณาจากจำนวนผลงานที่ทำได้สำเร็จเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่กำหนดหรือปริมาณงานที่ควรจะทำได้ในเวลาที่ควรจะเป็น
2. **คุณภาพผลงาน** โดยพิจารณาจากความถูกต้อง ประณีต ความเรียบร้อยของงานและตรงตามมาตรฐานของงาน
3. **ความรวดเร็วหรือตรงตามกำหนดเวลาที่กำหนดไว้** โดยพิจารณาจากเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้
4. **ความประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร** โดยพิจารณาจากการประหยัดในการใช้วัสดุ อุปกรณ์ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการทำงาน การระวังรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ

#### การกำหนดค่าเป้าหมาย

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานจะเริ่มจากการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) จากนั้นจึงค่อยมา กำหนดค่าเป้าหมาย (Target) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ชี้ระดับผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันสำหรับแต่ละค่า KPI ซึ่ง การดำเนินการทั้งสองส่วนนี้ ผู้ปฏิบัติงานต้องร่วมกับผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินทุกครั้ง

โดยทั่วไป ค่าเป้าหมายของ KPI แต่ละตัวมักแบ่งออกเป็น 5 ระดับ จากระดับต่ำขึ้นไปสู่ระดับสูง สัมพันธ์กับค่าคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยความหมายของค่าเป้าหมายในแต่ละระดับ มีดังนี้คือ

ระดับ 1 ค่าเป้าหมายระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้ ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้

จะได้หนึ่งคะแนน

ระดับ 2 ค่าเป้าหมายระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้

จะได้สองคะแนน

ระดับ 3 ค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้

จะได้สามคะแนน

ระดับ 4 ค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้

จะได้สี่คะแนน

ระดับ 5 ค่าเป้าหมายระดับยากมาก ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้

จะได้ห้าคะแนน

ค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณภาพสามารถเป็นประโยชน์ในการจัดทำโครงการแบบคุณภาพโดยการ จัดเตรียมกรอบสำหรับการประเมินและการวัดความสำเร็จของโครงการ ต่อไปนี้คือขั้นตอนบางอย่างที่ ทีมงานสามารถทำได้เพื่อใช้ค่าของตัวบ่งชี้ความสำเร็จเชิงคุณภาพในโครงการขององค์กรตนเอง ดังนี้

- 1) ระบุตัวบ่งชี้ความสำเร็จเชิงคุณภาพที่เกี่ยวข้อง: เริ่มต้นด้วยการระบุตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

ขององค์กร/หน่วยงาน และสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการขององค์กร/หน่วยงาน ตัวบ่งชี้เหล่านี้ควรมีความเฉพาะเจาะจง วัดผลได้ เกี่ยวข้องและมีขอบเขตของเวลา

2) พัฒนาแผนการติดตามตัวบ่งชี้: เมื่อระบุตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องได้แล้ว ให้พัฒนาแผนการติดตามตัวบ่งชี้ตลอดทั้งโครงการ ซึ่งอาจรวมถึงการสร้างระบบติดตาม กำหนดจุดข้อมูลที่ต้องรวบรวม และกำหนดความรับผิดชอบในการติดตามตัวบ่งชี้

3) ใช้ตัวบ่งชี้เพื่อแจ้งการวางแผนโครงการ: เมื่อวางแผนโครงการ ใช้ตัวบ่งชี้เพื่อแจ้งการตัดสินใจของทีมงานผู้ดำเนินการกิจกรรมนี้ขององค์กร ตัวอย่างเช่น หากตัวชี้วัดของเราคือความพึงพอใจของลูกค้า เราอาจต้องการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า

4) ติดตามความคืบหน้าเทียบกับตัวบ่งชี้: ตลอดทั้งโครงการ ติดตามความคืบหน้ากับตัวบ่งชี้เป็นประจำเพื่อระบุด้านความสำเร็จและด้านที่จำเป็นต้องปรับปรุง ใช้ข้อมูลนี้เพื่อทำการปรับเปลี่ยนแผนโครงการตามความจำเป็น

5) ประเมินโครงการกับตัวบ่งชี้: เมื่อโครงการเสร็จสมบูรณ์ ให้ประเมินความสำเร็จของโครงการเทียบกับตัวบ่งชี้ความสำเร็จเชิงคุณภาพ ใช้ข้อมูลนี้เพื่อระบุด้านที่ประสบความสำเร็จและส่วนที่จำเป็นต้องปรับปรุงสำหรับโครงการในอนาคต

เมื่อใช้ตัวบ่งชี้ความสำเร็จเชิงคุณภาพในลักษณะนี้ เราสามารถมั่นใจได้ว่าโครงการขององค์กร/หน่วยงานของเราสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางแผนไว้ และมีกรอบการทำงานที่ชัดเจนสำหรับการวัดความสำเร็จเชิงคุณภาพตามค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จการจัดทำโครงการแบบคุณภาพ

#### ตัวอย่างกรณีศึกษา เช่น

บริษัท X เป็นบริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์ที่เพิ่งใช้กระบวนการรับประกันคุณภาพแบบใหม่ เพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์ของตนมีคุณภาพสูงสุด พวกเขาได้ระบุชุดของตัวบ่งชี้เพื่อวัดความสำเร็จของโครงการนี้ รวมถึงจำนวนข้อบกพร่องที่พบก่อนการเปิดตัว การให้คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าและการให้คะแนนความพึงพอใจของพนักงาน

หลังจากใช้กระบวนการรับประกันคุณภาพใหม่แล้ว บริษัท X พบว่าจำนวนข้อบกพร่องที่พบก่อนเผยแพร่ลดลงอย่างมาก นี่เป็นข้อบ่งชี้ที่ชัดเจนว่ากระบวนการใหม่มีประสิทธิภาพในการจับประเด็นก่อนที่จะสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย

นอกจากนี้คะแนนความพึงพอใจของลูกค้ายังเพิ่มขึ้นอันเป็นผลมาจากผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงที่ออกวางจำหน่าย ลูกค้าพอใจกับฟังก์ชันการทำงานที่ได้รับการปรับปรุงและจุดบกพร่องในซอฟต์แวร์ที่น้อยลง

คะแนนความพึงพอใจของพนักงานก็ดีขึ้นเช่นกัน เนื่องจากพนักงานมีความสุขที่ได้ทำงานกับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงขึ้น และรู้สึกว่าการมีส่วนร่วมของพวกเขาส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัทอย่างแท้จริง

ดังนั้นตัวชี้วัดความสำเร็จที่บริษัท X ใช้แสดงให้เห็นว่ากระบวนการรับประกันคุณภาพแบบใหม่นั้นมีประสิทธิภาพสูงในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงาน

จากกรณีศึกษาที่เน้นความสำคัญและคุณค่าของการใช้ตัวบ่งชี้เพื่อวัดความสำเร็จของโครงการแบบคุณภาพ ตัวบ่งชี้ที่ใช้โดยบริษัท X ช่วยให้พวกเขาติดตามความคืบหน้าของกระบวนการประกันคุณภาพและประเมินประสิทธิผล

ด้วยการวัดจำนวนข้อบกพร่องที่พบก่อนเปิดตัว บริษัท X สามารถวัดผลกระทบของกระบวนการใหม่ในการตรวจจับปัญหาตั้งแต่ช่วงต้นของการดำเนินงานจึงช่วยลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขข้อบกพร่องในภายหลังของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

การให้คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าช่วยในการวัดผลกระทบของกระบวนการประกันคุณภาพที่มีต่อประสบการณ์ของลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาความภักดีของลูกค้าและเพิ่มรายได้

การให้คะแนนความพึงพอใจของพนักงานยังมีบทบาทสำคัญในความสำเร็จของโครงการคุณภาพเนื่องจากพนักงานที่พึงพอใจจะมีประสิทธิผลมากขึ้นและมีแรงจูงใจที่จะมีส่วนร่วมในเป้าหมายของบริษัท

โดยสรุปแล้วตัวบ่งชี้ที่ใช้ในกรณีศึกษานี้ช่วยให้บริษัท X สามารถระบุด้านที่สามารถปรับปรุงได้ และวัดผลกระทบของกระบวนการประกันคุณภาพที่มีต่อความสำเร็จของบริษัท พวกเขาให้ข้อมูลเชิงลึกอันมีค่าที่สามารถใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการและรับประกันความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในอนาคต

อีกตัวอย่างหนึ่งขององค์กรที่แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของตัวบ่งชี้ความสำเร็จเชิงคุณภาพและการจัดการโครงการคุณภาพ คือ มูลนิธิ Bill & Melinda Gates (2020) ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์กรการกุศลที่ใหญ่ที่สุดในโลก มูลนิธิให้ความสำคัญกับการวัดและประเมินผลกระทบของโครงการ และใช้แนวทางที่เข้มงวดในการจัดการโครงการเพื่อให้แน่ใจว่าโครงการริเริ่มจะประสบความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น แผนก Global Health ของมูลนิธิดำเนินโครงการเพื่อลดภาระของโรคอุจจาระร่วงในประเทศกำลังพัฒนา โครงการเกี่ยวข้องกับการแทรกแซงต่างๆ รวมถึงการแจกจ่ายสารละลายคินน้ำในช่องปาก การส่งเสริมการล้างมือ และการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกด้านสุขอนามัย ในการวัดผลกระทบของโครงการ มูลนิธิใช้ตัวบ่งชี้ความสำเร็จเชิงคุณภาพที่หลากหลาย เช่น การพัฒนาด้านสุขภาพของเด็กและอัตราการเสียชีวิตที่ลดลง มูลนิธิยังได้ดำเนินกิจกรรมการติดตามและประเมินผลอย่างเข้มงวดตลอดทั้งโครงการ โดยใช้ข้อมูลและข้อเสนอแนะเพื่อปรับแต่งและปรับปรุงการแทรกแซงอย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลมาจากการมุ่งเน้นไปที่ตัวบ่งชี้ความสำเร็จเชิงคุณภาพและการจัดการโครงการคุณภาพ มูลนิธิจึงสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่สำคัญได้ ตัวอย่างเช่น โครงการดังกล่าวช่วยลดภาระของโรคอุจจาระร่วงลงร้อยละ 48 ในชุมชนที่เข้าร่วม และช่วยชีวิตผู้คนได้ประมาณ 500,000 คน

โดยสรุปแล้วกรณีศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของแนวทางที่เข้มงวดในการจัดการโครงการและการใช้ตัวบ่งชี้ความสำเร็จเชิงคุณภาพเพื่อวัดผลกระทบและรับประกันความสำเร็จด้วยการมุ่งเน้นไปที่องค์ประกอบเหล่านี้ องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างที่มีความหมายในโลกและบรรลุเป้าหมายการกุศลได้

จากข้อมูลจึงทำให้สามารถสรุปแนวทางของการใช้ค่าของตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานโครงการแบบคุณภาพ โดยวิธีใช้ตัวบ่งชี้ความสำเร็จเชิงคุณภาพเมื่อจัดทำโครงการคุณภาพ มีแนวทางดังนี้คือ

- 1) ระบุตัวบ่งชี้ที่หลากหลาย เมื่อเลือกตัวบ่งชี้ความสำเร็จเชิงคุณภาพ ตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีความ

หลากหลายและครอบคลุมพื้นที่ต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการของคุณ ซึ่งอาจรวมถึงตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของลูกค้า ความผูกพันของพนักงาน ประสิทธิภาพทางการเงิน หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการของคุณ

2) กำหนดเป้าหมายที่เป็นจริง เมื่อกำหนดเป้าหมายสำหรับตัวบ่งชี้ความสำเร็จเชิงคุณภาพแต่ละรายการ ตรวจสอบให้แน่ใจว่าเป้าหมายนั้นเป็นจริงและบรรลุผลได้ภายในกรอบเวลาของโครงการ สิ่งนี้จะช่วยให้คุณมั่นใจว่าคุณสามารถติดตามความคืบหน้าของตัวบ่งชี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำการปรับเปลี่ยนได้ตามต้องการ

3) สื่อสารถึงความสำคัญของตัวบ่งชี้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงสมาชิกในทีมโครงการและผู้สนับสนุน เข้าใจถึงความสำคัญของตัวบ่งชี้ความสำเร็จเชิงคุณภาพ และวิธีที่พวกเขาจะใช้ในการวัดความสำเร็จของโครงการ สิ่งนี้จะช่วยให้คุณมั่นใจว่าทุกคนมีความสอดคล้องและทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน

4) ใช้ตัวบ่งชี้เพื่อจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมโครงการ เมื่อคุณระบุตัวบ่งชี้ความสำเร็จเชิงคุณภาพแล้ว ให้ใช้ตัวบ่งชี้เหล่านี้เพื่อจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมโครงการและจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกัน ตัวอย่างเช่น หากหนึ่งในตัวบ่งชี้ของคุณคือการมีส่วนร่วมของพนักงาน คุณอาจต้องการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่จะปรับปรุงความพึงพอใจและการรักษาพนักงาน

โดยสรุป คือ การใช้ตัวบ่งชี้เพื่อวัดและรายงานความสำเร็จของโครงการ เมื่อสิ้นสุดโครงการ ใช้ตัวบ่งชี้ความสำเร็จเชิงคุณภาพเพื่อวัดและรายงานความสำเร็จของโครงการ วิธีนี้จะช่วยให้คุณสามารถระบุจุดที่โครงการประสบความสำเร็จ ตลอดจนพื้นที่ที่สามารถปรับปรุงสำหรับโครงการในอนาคตได้ เพราะตัวบ่งชี้ความสำเร็จเชิงคุณภาพสามารถเป็นเครื่องมือที่มีค่าเมื่อเตรียมโครงการคุณภาพ ด้วยการระบุตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้อง ติดตามความคืบหน้ากับพวกเขา และใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อช่วยในการตัดสินใจและวัดความสำเร็จของโครงการ คุณสามารถมั่นใจได้ว่าโครงการของคุณสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของคุณ และคุณมีกรอบที่ชัดเจนสำหรับการประเมินความสำเร็จของโครงการ

**ตัวอย่างกรณีศึกษา** เช่น สมมติว่าคุณกำลังทำงานในโครงการเพื่อปรับปรุงคุณภาพการบริการลูกค้าในร้านค้าปลีก หนึ่งในตัวบ่งชี้ความสำเร็จเชิงคุณภาพที่คุณระบุคือ "การเตรียมโครงการคุณภาพ" เพื่อกำหนดค่าของตัวบ่งชี้นี้ คุณสามารถดำเนินการได้ ดังนี้คือ

1. กำหนดความหมายของคุณโดย "การเตรียมโครงการคุณภาพ" ซึ่งอาจรวมถึงปัจจัยต่างๆ เช่น เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการที่ชัดเจน ขอบเขตโครงการที่ชัดเจน การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันอย่างละเอียด และแผนโครงการที่ครอบคลุม

2. ระบุประโยชน์ของการจัดทำโครงการที่มีคุณภาพ ตัวอย่างเช่น การเตรียมโครงการที่มีคุณภาพสามารถช่วยให้คุณมั่นใจว่าทุกคนที่เกี่ยวข้องในโครงการเข้าใจว่าต้องทำอะไรและจะอย่างไร สิ่งนี้สามารถช่วยลดโอกาสของความเข้าใจผิดหรือการสื่อสารผิดพลาดที่อาจนำไปสู่ความล่าช้า การทำงานซ้ำ หรือปัญหาอื่นๆ

3. พิจารณาค่าใช้จ่ายในการเตรียมโครงการที่ไม่ดี หากการเตรียมโครงการทำได้ไม่ดี อาจนำไปสู่ความล่าช้า ความล่าช้า และการทำงานซ้ำได้ สิ่งนี้สามารถเพิ่มต้นทุนโดยรวมของโครงการและลดประสิทธิภาพ

4. กำหนดว่าคุณจะวัดความสำเร็จของตัวบ่งชี้นี้อย่างไร ตัวอย่างเช่น คุณอาจวัดคุณภาพของการเตรียมโครงการโดยการประเมินความสมบูรณ์ของแผนโครงการ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือระดับการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระหว่างกระบวนการวางแผน

5. สร้างบรรทัดฐานสำหรับตัวบ่งชี้และกำหนดเป้าหมายสำหรับการปรับปรุง ตัวอย่างเช่น คุณอาจประเมินคุณภาพของการเตรียมโครงการในปัจจุบันว่า "พอใช้" และตั้งเป้าหมายที่ "ดี" เพื่อให้โครงการถัดไปเสร็จสมบูรณ์ จากนั้น คุณสามารถติดตามความคืบหน้าไปสู่เป้าหมายนี้เมื่อเวลาผ่านไป

เมื่อทำตามขั้นตอนเหล่านี้จะสามารถสร้างค่าของตัวบ่งชี้ความสำเร็จเชิงคุณภาพ หรือ “การจัดทำโครงการแบบคุณภาพ” และใช้เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและการจัดการโครงการขององค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเห็นได้ว่าสรุปภาพรวมแล้ว การรู้คุณค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จในการจัดทำโครงการแบบคุณภาพ จะเป็นกรอบสำหรับการประเมิน เพิ่มความรับผิดชอบและความโปร่งใส ช่วยในการจัดสรรทรัพยากร สนับสนุนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และอำนวยความสะดวกในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

---



### กิจกรรม 15.3.2

- ค่าเป้าหมาย หมายถึงอะไร
- สิ่งที่ต้องพิจารณาเมื่อกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ได้แก่อะไรบ้าง
- ตัวชี้วัดที่จัดทำผลสัมฤทธิ์ของงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่อะไรบ้าง

### แนวตอบกิจกรรม 15.3.2

- ค่าเป้าหมาย หมายถึง เป้าหมายในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงประโยชน์ ที่ทำให้แยกแยะได้ว่าการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัด (KPI) ที่กำหนดไว้หรือไม่มากนักน้อยเพียงใด ภายในระยะเวลาที่ระบุไว้อย่างชัดเจน
- สิ่งที่ต้องพิจารณาเมื่อกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ได้แก่
  - 1) พิจารณาวัตถุประสงค์ คือ งานนี้ทำไปเพื่ออะไร
  - 2) กำหนดตัวชี้วัด คือ จะวัดความสำเร็จของงานได้อย่างไร (ระบุหน่วยที่จะใช้วัด เช่น จำนวน ร้อยละ ระยะเวลาที่เสร็จ ฯลฯ)
  - 3) กำหนดค่าเป้าหมาย คือ ระดับค่าเป้าหมายของความสำเร็จคืออะไร (ระบุระดับค่าเป้าหมายที่ต้องการ พร้อมทั้งระบุระดับค่าเป้าหมายที่มากกว่าหรือน้อยกว่าที่ต้องการด้วย)
  - 4) กำหนดน้ำหนัก คือ ตัวชี้วัดนี้ มีน้ำหนักความสำคัญเพียงใด เมื่อเทียบกับตัวชี้วัดอื่น ๆ
  - 5) วัดผลสำเร็จ คือ จะวัดหรือเก็บข้อมูลด้านใด เมื่อใด และจากแหล่งไหน หรือจะอ้างอิงวิธีการ ประเมินอย่างไร
- ตัวชี้วัดที่จัดทำผลสัมฤทธิ์ของงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่
  1. ปริมาณผลงาน โดยพิจารณาจากจำนวนผลงานที่ทำได้สำเร็จเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่กำหนดหรือปริมาณงานที่ควรทำได้ในเวลาที่เหมาะสม
  2. คุณภาพผลงาน โดยพิจารณาจากความถูกต้อง ประณีต ความเรียบร้อยของงานและตรงตามมาตรฐานของงาน
  3. ความรวดเร็วหรือตรงตามกำหนดเวลาที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากเวลาที่ไปปฏิบัติงานเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้
  4. ความประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร โดยพิจารณาจากการประหยัดในการใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการทำงาน การระวังรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ

## เรื่องที่ 15.3.3

### ข้อควรคำนึงในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

การได้เรียนรู้ถึงข้อควรพิจารณาในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายสำหรับความสำเร็จของงานนั้น มีความสำคัญด้วยเหตุผลต่างๆ เช่น ช่วยให้วัตถุประสงค์ของงานหรือโครงการมีความชัดเจน ให้ความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จและลักษณะของความสำเร็จ ช่วยให้ติดตามและประเมินว่าองค์กรหรือหน่วยงานกำลังก้าวไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่และบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่ หากไม่มีตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน การประเมินประสิทธิผลของงานหรือโครงการจะทำได้ยาก จึงส่งผลทำให้ง่ายต่อการมอบหมายความรับผิดชอบและกำหนดว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบในการบรรลุผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจง สามารถใช้เป็นเครื่องมือสร้างแรงจูงใจได้ เมื่อบุคคลหรือทีมงานมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขา กำลังดำเนินการและสามารถเห็นความก้าวหน้าที่วัดได้ ก็จะสามารถเพิ่มแรงจูงใจของพวกเขาได้มากขึ้น ช่วยในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เวลา งบประมาณ และกำลังคนได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น ช่วยให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานและระบุส่วนที่ต้องปรับปรุงได้ โดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์จริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถระบุและวิเคราะห์สาเหตุที่อยู่เบื้องหลังและดำเนินการแก้ไขเพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ดีขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป เป็นต้น

ข้อควรคำนึงในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่ได้ของงาน นั้นมีแนวคิดที่น่าสนใจและเกี่ยวข้องกับข้อควรคำนึงถึงในประเด็นนี้ คือ ตัวชี้วัดอาจอยู่ในรูปตัวแปรเดี่ยว (Simple Variable) หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน (Complex Variable) ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ หรืออาจอยู่ในรูปดัชนีรวม (Composite Index) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ จะนำไปประเมินผลกระทบจากการดำเนินงานแบบองค์รวม โดยการนำตัวชี้วัดหลาย ๆ ตัว มารวมกัน ให้เป็น ตัวชี้วัดเดี่ยว โดยการสร้างตัวชี้วัดควรทำให้ง่าย รวบรวม เลือกใช้ ตัวชี้วัดที่เป็นตัวแทนสภาพจริงในตัวที่สำคัญ (Key Indicators) เท่านั้น (สมพร อิทธิเดชพงศ์ 2566) และควรมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ

- 1) มีความตรง (valid) สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้
- 2) มีความเฉพาะเจาะจง (specific) โดยสะท้อนเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการวัดหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรโดยตรงเท่านั้น
- 3) สามารถสะท้อนสภาพที่แท้จริงของสิ่งที่ต้องการวัดได้อย่างครบถ้วน (complete)
- 4) มีความไว (sensitive) สามารถแสดงความแตกต่างได้ แม้สถานการณ์ที่วัดจะเปลี่ยนแปลงไปเพียง เล็กน้อย
- 5) มีความเชื่อถือได้ (Reliable) ไม่ว่าตัวชี้วัดนี้จะวัดโดยผู้ใด ในสภาวะการณ์ที่คล้ายคลึงกัน ค่าที่ได้ทั้ง ปริมาณ และคุณภาพ ต้องได้ผลการวัดเหมือนกัน ถ้าวัดในสิ่งเดียวกัน
- 6) สามารถเก็บข้อมูลได้โดยใช้ค่าใช้จ่ายต่ำ (Low cost)
- 7) ได้รับการนิยามและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย (acceptable)

สำหรับประเด็นข้อควรคำนึงในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่ได้ของงาน มีแนวทางเพิ่มเติมดังนี้คือ

1. **ความชัดเจนของงาน** คือ ขั้นตอนแรกในการกำหนดตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมายคือการมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงาน สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และกิจกรรมเฉพาะที่จำเป็นเพื่อให้งานบรรลุผล

2. **ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง** คือ การเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถใช้ในการวัดความคืบหน้าในการบรรลุผลสำเร็จของงาน ซึ่งอาจรวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับบิณฑุต เอาต์พุต ผลลัพธ์และผลกระทบ

3. **ตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้** คือ ตัวบ่งชี้ควรสามารถวัดได้และสะท้อนถึงลักษณะเฉพาะของงานที่สำคัญที่สุดในการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ สิ่งนี้อาจเกี่ยวข้องกับการระบุตัวบ่งชี้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

4. **เป้าหมายที่สมจริง** คือ เป้าหมายควรเป็นจริงและทำได้ โดยพิจารณาจากทรัพยากรและกรอบเวลาที่มีอยู่ เป้าหมายที่ไม่สมจริงสามารถนำไปสู่ความผิดหวังและการลดแรงจูงใจ ในขณะที่เป้าหมายที่ทำได้สามารถช่วยสร้างแรงผลักดันและสร้างความรู้สึกรักของความสำเร็จ

5. **ข้อมูลพื้นฐาน** เพื่อวัดความสำเร็จในการบรรลุภารกิจ สิ่งสำคัญคือต้องมีข้อมูลพื้นฐานที่สามารถใช้เป็นจุดอ้างอิงได้ สิ่งนี้สามารถช่วยในการระบุพื้นที่ที่มีความคืบหน้า เช่นเดียวกับพื้นที่ที่อาจต้องใช้ความพยายามเพิ่มเติม

6. **ข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** คือ ข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถช่วยให้แน่ใจว่าตัวบ่งชี้และเป้าหมายมีความเกี่ยวข้องและมีความหมายต่อผู้คนที่จะได้รับผลกระทบจากงาน ซึ่งอาจรวมถึงข้อมูลจากผู้รับประโยชน์ คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

7. **การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง** คือ การติดตามและประเมินผลควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยมีการป้อนกลับแบบย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ปรับเปลี่ยนได้ตามต้องการ สิ่งนี้สามารถช่วยให้แน่ใจว่างานดำเนินไปตามแผนและบรรลุเป้าหมาย

ในอีกแนวคิดหนึ่ง เมื่อกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่ได้ของงาน มีหลายปัจจัยที่ต้องพิจารณา ได้แก่

1) **ความเฉพาะเจาะจง** คือ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ควรมีความเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามความคืบหน้าในการบรรลุงานได้อย่างถูกต้อง

2) **ความเกี่ยวข้อง** คือ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ควรเกี่ยวข้องกับงานในมือและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยรวมของโครงการหรือแผนงาน

3) **สมจริง** คือ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ควรเป็นจริงและทำได้ โดยพิจารณาจากทรัพยากรและข้อจำกัดของโครงการหรือโปรแกรม

4) **ขอบเขตเวลา** คือ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ควรมีขอบเขตเวลา โดยมีกำหนดเส้นตายที่ชัดเจนสำหรับการบรรลุเป้าหมาย

5) **บริบท** คือ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ควรมีความละเอียดอ่อนต่อบริบททางวัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของโครงการหรือแผนงาน

6) **ครอบคลุม** คือ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ควรครอบคลุมและคำนึงถึงความต้องการและมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือโปรแกรม

7) **วัดได้** คือ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ควรสามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถวัดปริมาณและประเมินความคืบหน้าในการบรรลุเป้าหมายได้

8) **สอดคล้องกับลำดับความสำคัญ** คือ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ควรสอดคล้องกับลำดับความสำคัญขององค์กรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการหรือแผนงาน

เมื่อพิจารณาปัจจัยเหล่านี้เมื่อตั้งค่าตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ องค์กรของเราจะมั่นใจได้ว่าโครงการหรือโปรแกรมขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

นอกจากนี้ยังมีแนวทางสำหรับการจัดทำตัวชี้วัดและการนำตัวชี้วัดไปใช้ที่องค์กรนั้นๆ จะต้องคำนึงถึง ดังนี้

1) ความชัดเจนในเรื่องลักษณะของตัวชี้วัดว่า “เป็นตัวชี้วัดในเรื่องอะไร” สำหรับการจัดทำตัวชี้วัดในการ ประเมินผลโครงการนั้น จะต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถพิสูจน์ได้ในเชิงรูปธรรม ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ของแผนงาน (Program Objective) 2. วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose)
3. ผลงาน (Outputs) 4. กิจกรรม (Activities)

สำหรับการเขียนตัวชี้วัดที่พิสูจน์ได้เชิงรูปธรรม ควรมีองค์ประกอบคือ

1. ปริมาณ (Quantity) 2. คุณลักษณะ (Quality) 3. เวลา(Time) 4. กลุ่มเป้าหมาย (Target Group)
5. สถานที่ (Place)

โดยสามารถจดจำได้ง่ายมากขึ้นจากการใช้สูตร “2Q+2T+1P”

ตารางที่ 10 องค์ประกอบสำหรับการเขียนตัวชี้วัดที่พิสูจน์ได้เชิงรูปธรรม  
ที่มา ประยุกต์โดย ญัฐนันท์ ศิริเจริญ (2566)

องค์ประกอบสำหรับการเขียนตัวชี้วัดที่พิสูจน์ได้เชิงรูปธรรม				
2Q	+	2T	+	1P
2 คิว	บวก	2 ที	บวก	1 พี

มีรายละเอียด ดังนี้

“2Q” คือ ปริมาณ (Quantity) และคุณลักษณะ (Quality) สามารถเลือกเพียงตัวใดตัวหนึ่ง หรือ ทั้ง 2 ตัวมาเขียนเป็นตัวชี้วัดก็ได้ โดยระบุเป็นจำนวนตัวเลข ร้อยละ อัตรา อัตราส่วน สัดส่วน และค่าเฉลี่ย ซึ่งเป็นค่าตัวชี้วัด เช่น อัตราป่วยด้วยไข้เลือดออกในเด็กกลุ่มวัยเรียนอายุ 5 – 14 ปี ลดลง

“2T” ได้แก่ กลุ่มเป้าหมาย (Target Group) และเวลา (Time) ในการเขียนตัวชี้วัดควรระบุกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน โดยมี “เวลา” (Time) เป็นตัวปิดประโยค เช่น อัตราป่วยของประชาชนที่มารับบริการจากสถานพยาบาลสาธารณสุขลดลง เมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ.2566

“1P” คือ แหล่งที่มาของข้อมูลที่นำมาเขียนตัวชี้วัด (Place) ต้องระบุถึงแหล่งข้อมูลนั้นว่าหน่วยงานใดทำการจัดเก็บและรวบรวมพร้อมทั้งระบุแบบฟอร์มที่ใช้ในการจัดเก็บ หรือ แบบรายงานแสดงผลข้อมูล หรือตัวชี้วัดนั้นเกิดจากการเก็บข้อมูลของโครงการเพื่อการประเมินผล

2) ลำดับชั้นของตัวชี้วัด ซึ่งมี 3 ระดับ ได้แก่

2.1 ภาพรวม (Aggregate)

2.2 โครงสร้าง (Structural)

2.3 การกระจาย (Distribution Indicators)

โดยที่ตัวชี้วัดภาพรวมเป็นตัวชี้วัดที่บ่งชี้ผลลัพธ์สุดท้ายของการปฏิบัติตาม นโยบายเฉพาะด้าน โครงสร้างเป็นตัวชี้วัดที่บ่งชี้ผลผลิตจากการดำเนินกิจกรรมตามโครงการที่จะนำไปสู่การบรรลุนโยบายเฉพาะด้านและการกระจาย คือ ความหลากหลายของกิจกรรม ซึ่งจัดทำโดยนำปัจจัยการผลิตเข้าสู่ กระบวนการ

3) ความตรงประเด็น ที่จะนำตัวชี้วัดเหล่านั้นไปใช้เป็นสารสนเทศที่จำเป็นและเพียงพอต่อการกำหนดนโยบาย

4) การกำหนดจำนวนตัวชี้วัดให้น้อยที่สุด โดยเลือกตัวแปรเพียงตัวเดียวจากกลุ่มตัวแปรที่ใช้ทำเป็นตัวชี้วัด หรือตัดทอนตัวแปรที่คล้ายคลึงกันออกไป และควรเน้นกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เป็นประชากรผู้รับประโยชน์ (People)

5) จัดทำตัวชี้วัดด้วยความประหยัด โดยควรพิจารณาเลือกใช้ข้อมูลที่ได้มีการจัดเก็บไว้แล้วตามปกติจาก แหล่งข้อมูลที่มีอยู่ และคำนึงถึงความเป็นรูปธรรมของตัวชี้วัดที่มีอยู่จริงในแต่ละกลุ่มวัฒนธรรม

6) การตีความหมายของตัวชี้วัดต้องเป็นที่เข้าใจได้โดยบุคคลทั่วไป (non-scientists)

7) ความเป็นรูปธรรมที่มีอยู่จริง ซึ่งวิธีการพิสูจน์ตัวชี้วัดจะต้องมาจากการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ วิธีการโดยทั่วไปประกอบด้วย การสัมภาษณ์ (Interview) สอบถาม (Questionnaire) การสังเกต (Observation) และเอกสารต่างๆ (Documents)

**ตารางที่ 11** แนวทางการพิจารณาข้อควรคำนึงเกี่ยวกับข้อมูลที่นำมาใช้เป็นตัวชี้วัด  
 ที่มา ประยุกต์โดย ญัฐนันท์ ศิริเจริญ (2566)

แนวทางการพิจารณาข้อควรคำนึงเกี่ยวกับข้อมูลที่นำมาใช้เป็นตัวชี้วัด	
ประเด็น	รายละเอียด
แนวทางการพิจารณาข้อควรคำนึงถึงการเลือกตัวชี้วัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ</li> <li>- สอดคล้องกับนโยบาย / ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเจ้าภาพหลัก</li> <li>- มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ</li> </ul>
แนวทางการพิจารณาข้อควรคำนึงถึงที่มาของข้อมูลตัวชี้วัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จากการสำรวจทางสถิติ</li> <li>- จากการสำรวจวิเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์ เช่น คุณภาพน้ำ อากาศ</li> <li>- จากการรวบรวมข้อมูลการบริหารราชการ เช่น สถิติจำนวนครัวเรือน</li> <li>- จากการสำรวจความคิดเห็นประชาชน ลูกค้ำ เครือข่าย เช่น ความพึงพอใจ ผลสำรวจ ความคิดเห็น (Poll) ผลการประชาพิจารณ์ความต้องการของประชาชน เป็นต้น</li> </ul>
แนวทางการพิจารณาข้อควรคำนึงถึงคุณลักษณะของข้อมูล	<p>เป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) คือ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากแหล่งข้อมูลโดยตรง หรือแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็น “ข้อมูลดิบ” ซึ่งถ้าเป็นมุมมองของการทำงานวิจัย จะหมายถึง ข้อมูลที่นักวิจัยไปเก็บมาด้วยตัวเอง ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสำรวจ การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การวัดจากอุปกรณ์ หรือการทดลอง จากผลสำรวจหรือการรวบรวมขั้นต้น เช่น จำนวน ปริมาณ มูลค่า ราคา ฯลฯ</p> <p>ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) คือ ข้อมูลที่ถูกเก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบไว้แล้วโดยหน่วยงานหรือนักวิจัยคนก่อนหน้า สามารถนำไปใช้งานต่อยอดหรือใช้อ้างอิงได้เลยโดยไม่ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่ด้วยตัวเอง และเป็นข้อมูลที่มาจากการคำนวณตามหลักสถิติ การศึกษาวิจัย เช่น ร้อยละ สัดส่วน อัตราส่วน อัตราเพิ่ม เป็นต้น</p> <p>ข้อมูลทุติยภูมิ จากการประมวลผลตามกรอบมาตรฐานสากล เช่น อัตราการว่างงาน / GDP หรือ Gross Domestic Product คือ ผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ คำนวณมาจากมูลค่าสินค้าและบริการขั้นสุดท้ายที่ผลิตในประเทศ ณ ช่วงเวลานั้น GDP จึงเป็นมูลค่าเศรษฐกิจทั้งหมดที่เกิดขึ้นในประเทศ ถ้าตัวเลข GDP ของไทยสูงขึ้น ก็แปลได้ว่ามีรายได้เกิดขึ้นในประเทศไทยมากขึ้น ซึ่งอาจจะมาจากการจับจ่ายใช้สอยของคนในประเทศ มีการจ้างงานเพิ่มขึ้น ภาครัฐมีการลงทุนโครงการต่าง ๆ รวมถึงมีนักท่องเที่ยวมาใช้จ่ายเงินในประเทศเรามากขึ้น เป็นต้น</p>

<b>ตารางที่ 11</b> แนวทางการพิจารณาข้อควรคำนึงเกี่ยวกับข้อมูลที่นำมาใช้เป็นตัวชี้วัด (ต่อ) <b>ที่มา</b> ประยุกต์โดย ณัฐนันท์ ศิริเจริญ (2566) <b>แนวทางการพิจารณาข้อควรคำนึงเกี่ยวกับข้อมูลที่นำมาใช้เป็นตัวชี้วัด</b>	
ประเด็น	รายละเอียด
แนวทางการพิจารณา ข้อควรคำนึงถึง ประเภทตัวชี้วัด	ข้อมูลเชิงปริมาณ ข้อมูลเชิงคุณภาพ
แนวทางการพิจารณา ข้อควรคำนึงถึง มาตรฐานและ ความน่าเชื่อถือของ ข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความครบถ้วนตามกรอบนิยาม</li> <li>- มีการรายงานเผยแพร่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ</li> <li>- มีข้อมูลเรียงลำดับย้อนหลัง 3 – 5 ปี</li> <li>- หน่วยงานเจ้าของข้อมูลอย่างเป็นทางการ</li> </ul>

<b>ตารางที่ 12</b> <b>แบบสำหรับกระบวนการต่างๆ ของดัชนีตัวชี้วัด (KPI Template)</b> <b>ที่มา:</b> <a href="https://personnel.rmutsb.ac.th/file/PerT/PerTpresent23-8-55.pdf">https://personnel.rmutsb.ac.th/file/PerT/PerTpresent23-8-55.pdf</a>	
ตัวชี้วัดที่ (ตัวเลข/ตัวอักษร)	วัดผลงานหลัก (เริ่มต้นด้วยค่าบ่งชี้ตัวเลข หรือผลสำเร็จที่คาดหวัง เช่น จำนวน ร้อยละ ระดับความสำเร็จ เป็นต้น)
หน่วยวัด	สอดคล้องกับชื่อของ KPI ซึ่งการเขียนหน่วยวัดที่ชัดเจนจะทำให้ง่ายต่อการเก็บรวบรวม ข้อมูลให้เป็นไปตามหน่วยวัดที่กำหนดขึ้น
ความหมาย	เป็นการขยายความเพิ่มเติมถึง KPI ที่จัดทำขึ้นมา เขียนสรุปความหมายของ KPI เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่า KPI ที่จัดทำขึ้นมีลักษณะเฉพาะเจาะจงอย่างไรบ้าง มีค่าใดบ้างที่ต้องทำความเข้าใจให้ตรงกัน
วัตถุประสงค์	เป็นการเขียนประโยชน์ของการกำหนด KPI เพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงความจำเป็นของการจัดทำ KPI เข้าใจและรับรู้ถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของ KPI ที่กำหนดขึ้น
สูตรคำนวณ	เป็นการกำหนดที่มาของการคิด โดยเฉพาะ KPI ที่เป็นร้อยละต้องระบุให้ได้ว่าร้อยละที่กำหนดขึ้น จะวัดจากเรื่องใดบ้าง ซึ่งการระบุสูตรการคำนวณที่ชัดเจนจะทำให้ง่ายต่อการเก็บรวบรวมข้อมูลและสรุปผลข้อมูลที่จัดเก็บในระหว่างปี

<b>ตารางที่ 12 (ต่อ)</b> แบบสำหรับกระบวนการต่างๆ ของดัชนีตัวชี้วัด (KPI Template) ที่มา: <a href="https://personnel.rmutsb.ac.th/file/PerT/PerTpresent23-8-55.pdf">https://personnel.rmutsb.ac.th/file/PerT/PerTpresent23-8-55.pdf</a>	
ที่มาของเป้าหมาย	แหล่งข้อมูลในการกำหนดค่าเป้าหมาย ซึ่งมีที่มาจาก 1) ข้อมูลที่ผ่านมา 2) เปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Benchmarking) 3) นโยบายองค์กร 4) การคาดคะเนหรือประมาณการ (กรณีที่ไม่เคยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา)
ข้อมูลปีที่ผ่านมา	เพื่อใช้เป็นแนวทาง/ฐานในการกำหนดค่าเป้าหมายในปีถัดไป ซึ่งจะทำให้องค์กรตรวจสอบได้ว่าผลงานที่ได้จริงมีค่าสูงเท่ากับหรือต่ำกว่าผลงานที่ทำได้ในอดีตที่ผ่านมาอย่างไร
เป้าหมายปี ปัจจุบัน	กำหนดจากที่มาของเป้าหมาย ซึ่งการกำหนดเป้าหมายปีปัจจุบันที่ดีที่สุดจะกำหนดจากข้อมูลในปีที่ผ่านมาที่ทำได้จริงมาใช้กำหนดเป็นค่าเป้าหมายในปีปัจจุบัน (กำหนดต้นปี)
ระดับการประเมิน	ค่าเป้าหมายอยู่ในระดับที่ 3 (ทำได้ตามมาตรฐาน) ยกเว้นค่าเป้าหมายที่มีค่าเข้าใกล้ Maximum แล้ว ได้แก่ ร้อยละ 100 หรือ 0 ค่าเป้าหมายสามารถขยับมาเป็นระดับ 4 หรือ 5 ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระบุเอกสารสำคัญที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน เช่น แบบฟอร์ม แบบประเมิน แบบบันทึกแบบติดตามหรือรายงานที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้เก็บรู้อาจจะต้องเก็บข้อมูลจริง ตาม KPI ที่กำหนดขึ้นจากแหล่งข้อมูลหรือเอกสารใดบ้าง

โดยสรุปภาพรวมทั้งหมดจะเห็นได้ว่า การรู้ข้อพิจารณาในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ของงานจะมีความชัดเจน การวัดผล ความรับผิดชอบ แรงจูงใจ การจัดสรรทรัพยากร และโอกาสในการประเมินและปรับปรุง ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสำเร็จของงานหรือโครงการโดยจัดทำแผนงานที่ชัดเจนและอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจที่ดีขึ้น



### กิจกรรม 15.3.3

-การสร้างตัวชี้วัดควรทำให้ง่าย รวบรวม เลือกใช้ตัวชี้วัดที่เป็นตัวแทนสภาพจริงในตัวที่สำคัญ (Key Indicators) เท่านั้น (สมพร อธิติเดชพงศ์ 2566) และควรมีคุณลักษณะที่สำคัญอะไรบ้าง

-การเขียนตัวชี้วัดที่พิสูจน์ได้เชิงรูปธรรม จากสูตร “2Q+2T+1P” มีองค์ประกอบคืออะไรบ้าง

### แนวตอบกิจกรรม 15.3.3

-การสร้างตัวชี้วัดควรทำให้ง่าย รวบรวม เลือกใช้ตัวชี้วัดที่เป็นตัวแทนสภาพจริงในตัวที่สำคัญ (Key Indicators) เท่านั้นและควรมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ

- 1) มีความตรง (valid) สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้
- 2) มีความเฉพาะเจาะจง (specific) โดยสะท้อนเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการวัดหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรโดยตรงเท่านั้น
- 3) สามารถสะท้อนสภาพที่แท้จริงของสิ่งที่ต้องการวัดได้อย่างครบถ้วน (complete)
- 4) มีความไว (sensitive) สามารถแสดงความแตกต่างได้ แม้สถานการณ์ที่วัดจะเปลี่ยนแปลงไปเพียง เล็กน้อย
- 6) มีความเชื่อถือได้ (Reliable) ไม่ว่าตัวชี้วัดนี้จะวัดโดยผู้ใด ในสภาวะการณ์ที่คล้ายคลึงกัน ค่าที่ได้ทั้ง ปริมาณและคุณภาพ ต้องได้ผลการวัดเหมือนกัน ถ้าวัดในสิ่งเดียวกัน สามารถเก็บข้อมูลได้โดยใช้ค่าใช้จ่ายต่ำ (Low cost)
- 7) ได้รับการนิยามและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย (acceptable)

-การเขียนตัวชี้วัดที่พิสูจน์ได้เชิงรูปธรรม จากสูตร “2Q+2T+1P” มีองค์ประกอบคืออะไรบ้าง

- 1.ปริมาณ (Quantity) 2.คุณลักษณะ (Quality) 3.เวลา(Time) 4.กลุ่มเป้าหมาย (Target Group)
5. สถานที่ (Place)

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม (2564) “เทคนิคการกำหนดตัวชี้วัด” ค้นคืนวันที่ 21 เมษายน 2566 จาก

[https://teacher.chandra.ac.th/empl/images/scan\\_pdf/2564/KMOP2564\\_Techniques\\_for\\_setting\\_indicators.pdf](https://teacher.chandra.ac.th/empl/images/scan_pdf/2564/KMOP2564_Techniques_for_setting_indicators.pdf)

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2566) แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดโครงการ/กิจกรรม ค้นคืนวันที่ 21 เมษายน 2566 จาก [https://www.opsmoac.go.th/km-km\\_org\\_center-files-411291791793](https://www.opsmoac.go.th/km-km_org_center-files-411291791793)

ประคัลภ์ ปิณฑพลังกูร (2557) ปัญหาและข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในการนำ KPI มาใช้ในองค์กร ค้นคืนวันที่ 9 พฤษภาคม 2566 จาก <https://prakal.com/2014/02/07/>

สมพร อิทธิเดชพงษ์ (2566) การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัด ค้นคืนวันที่ 23 เมษายน 2566 จาก

[https://planning.anamai.moph.go.th/th/km01/download?id=38965&mid=31841&mkey=m\\_document&lang=th&did=13504](https://planning.anamai.moph.go.th/th/km01/download?id=38965&mid=31841&mkey=m_document&lang=th&did=13504)

สุรพล เศรษฐบุต (2566) บทที่ 6 ตัวชี้วัด/เครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลโครงการ ค้นคืนวันที่ 19 เมษายน 2566 จาก [https://agecon-extens.agri.cmu.ac.th/Course\\_online/Course/.ppt](https://agecon-extens.agri.cmu.ac.th/Course_online/Course/.ppt)

kpiacademy (2566) 6 คุณลักษณะที่ดีของตัวชี้วัดแห่งความสำเร็จ Success KPI ค้นคืนวันที่ 21 เมษายน 2566 จาก <http://kpiacademy.blogspot.com/2016/02/success-kpi.html>

prosofthrmi (2566) ข้อควรระวังในการเลือก KPI มาใช้ประเมินผลงานประจำปี ค้นคืนวันที่ 23 เมษายน 2566 จาก <https://www.prosofthrmi.com/Article/Detail/106076/>

### ภาษาอังกฤษ

Bill & Melinda Gates Foundation. (2020). “Using Project Management for Social Impact.” ProjectManager.com, Retrieved May 12, 2023 from

[www.projectmanager.com/blog/bill-melinda-gates-foundation-using-project-management-for-social-impact](http://www.projectmanager.com/blog/bill-melinda-gates-foundation-using-project-management-for-social-impact)

### แหล่งข้อมูลออนไลน์

<https://km.mof.go.th/th/view/attachment/file/34313039/principle%20of%20KPI.pdf>

<https://www.prosofthrmi.com/Article/Detail/106076/>

[https://dict.longdo.com/search/\\*%E0%B9%80%E0%B8%A1%E0%B8%95%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%81\\*](https://dict.longdo.com/search/*%E0%B9%80%E0%B8%A1%E0%B8%95%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%81*)

<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190402-kpi/>

<https://personnel.rmutsb.ac.th/file/PerT/PerTpresent23-8-55.pdf>

[https://qa.feu.ac.th/Files/Docs/2010916\\_143744.pdf](https://qa.feu.ac.th/Files/Docs/2010916_143744.pdf)

Project Management at the Bill & Melinda Gates Foundation." PM World Journal, vol. VII, issue X, Oct. 2018, [www.pmworldjournal.com/article/project-management-at-the-bill-melinda-gates-foundation/](http://www.pmworldjournal.com/article/project-management-at-the-bill-melinda-gates-foundation/)

[https://www.thasamed.go.th/datacenter/doc\\_download/a\\_290916\\_150959.pdf](https://www.thasamed.go.th/datacenter/doc_download/a_290916_150959.pdf)