

# หลักการกำหนดตัวชี้วัด

มารู้จักตัวชี้วัดกันเถอะ



**ตัวชี้วัด (Indicator)** ในภาษาไทยมีการใช้คำกันหลากหลาย เช่น ตัวชี้วัด ตัวชี้ ตัวชี้ นำ ดัชนี และเครื่องชี้วัด เป็นต้น ซึ่งใช้เป็นมาตรฐานทางสถิติ หรือเครื่องชี้สถานะ บางอย่างเพื่อใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพการณ์หรือสถานะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับปัจจัยการผลิต กระบวนการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือผลผลิต หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังมีหลายๆ คนได้ให้ความหมาย “ตัวชี้วัด” ซึ่งสรุปได้ว่า ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือบอกทิศทางหรือใช้ในการติดตามการพัฒนาหรือการดำเนินงานในแต่ละเรื่องได้ไปถึงจุดไหน บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายแค่ไหน ซึ่งเป็นเรื่องของการดูผลสัมฤทธิ์ของผลงาน หรือระบุผลสำเร็จของงาน ในการดำเนินงานจึงใช้ “ตัวชี้วัด” เป็นเครื่องมือหรือสิ่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของกระบวนการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดในมิติต่างๆ ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล

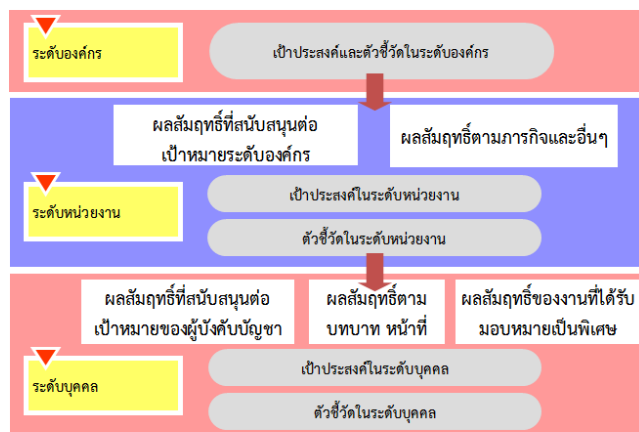
**ตัวชี้วัด (Indicator)** หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นดัชนีชี้วัด หรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผลเป็นตัวเลขที่นับได้จริง และต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ

**ค่าเป้าหมาย (Targets)** ค่าเป้าหมาย ในที่นี้หมายถึง เป้าหมายในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ หรือทั้งสองส่วนที่ทำให้แยกแยะได้ว่า การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัด (KPIs) ที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ภายในระยะเวลาที่ระบุไว้อย่างชัดเจน

## การกำหนดตัวชี้วัดขององค์กร

โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดขององค์กรจะต้องกำหนดจากระดับบนลงมาถึงระดับล่าง ซึ่งหน่วยงานภาครัฐตัวชี้วัดจะเริ่มจากกระทรวง กรม ไปจนถึงกอง/ฝ่ายต่างๆ หรือในกรณีของโครงการต้องกำหนดตัวชี้วัดภาพรวมของโครงการก่อนตัวชี้วัดของกิจกรรมย่อย

### การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

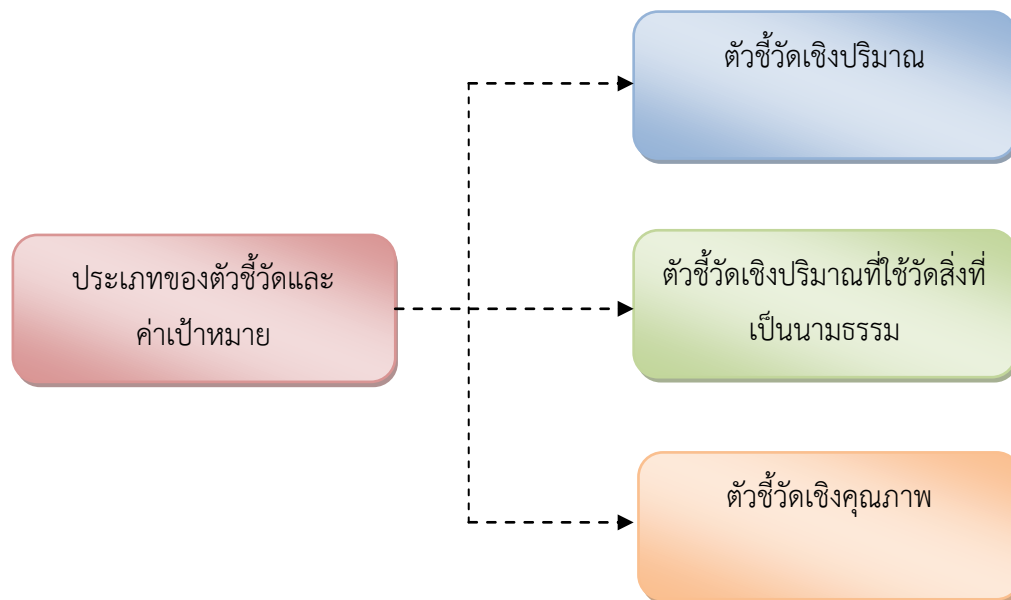


### ตัวชี้วัด มีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

1. ตัวชี้วัดจะต้องสามารถให้ค่าหรือบ่งบอกคุณลักษณะของสิ่งที่ทำการวัดว่ามีปริมาณหรือคุณลักษณะเช่นไร ส่วนจะมีความหมายอย่างไรจะต้องนำไปตีค่าหรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานจึงจะทราบได้ว่าสิ่งนั้นมีค่าสูงหรือต่ำ ได้มาตรฐานหรือไม่ เพียงใด
2. ค่าหรือคุณลักษณะที่ได้จากตัวชี้วัดมีความหมายภายใต้เงื่อนไข 2 ประการ คือ
  - 2.1 เงื่อนไขของเวลา คือ ตัวชี้วัดจะบ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่มุ่งวัดเฉพาะช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น ระยะเวลา 1 สัปดาห์, 3 เดือน, 1 ปี ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาใช้และการตีความหมาย
  - 2.2 เงื่อนไขของสถานที่ คือ ตัวชี้วัดจะบ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่มุ่งวัดเฉพาะในเขตพื้นที่ หรือบริเวณ หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบที่ทำการตรวจสอบ เช่น ระดับตำบล อำเภอ จังหวัด ด้านปัจจัยการะบวนการ หรือผลลัพธ์ เป็นต้น

## ประเภทของตัวชี้วัด

1. ตัวชี้วัดมี 2 ประเภท คือ
  - 1) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ มีค่าเป็นตัวเลข เช่น จำนวนคน น้ำหนัก งบประมาณ
  - 2) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เช่น คุณภาพชีวิต ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
2. ประเภทของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร.  
ตัวชี้วัด เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดว่าผลการปฏิบัติราชการในเรื่องที่พิจารณาอยู่ได้ผลเป็นเช่นใด นั้น อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท



ตัวชี้วัด 3 ประเภทเบื้องต้น มีลักษณะดังนี้

**2.1 ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ** คือปริมาณที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสมสำหรับการวัดในสิ่งที่จัดต้องได้ เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน

**2.2 ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม** เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจน แต่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ โดยสร้างเครื่องมือเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ขึ้น เช่น การวัดความพึงพอใจ อาจทำได้โดยการพัฒนาเครื่องมือวัด ซึ่งได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจ เพื่อให้ผู้รับบริการเป็นผู้ประเมิน โดย

คะแนนสูงหมายถึงพึงพอใจมาก ส่วนคะแนนต่ำหมายถึงพึงพอใจน้อย ทั้งนี้ คะแนนที่ได้รับมาจากผู้รับบริการแต่ละราย เมื่อนำมาประมวลผลรวมกันจะได้คะแนนเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยรวม

โดยสรุปวิธีการวัดสิ่งที่เป็นนามธรรมดังกล่าว เป็นการดำเนินการตามแนวทางของการวิจัยเชิงสังคม (Social Science Research) โดยผู้กำหนดตัวชี้วัดสามารถประยุกต์แนวทางของการวิจัยเชิงสังคมดังกล่าว มาใช้กับการวัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการได้ ดังนี้

1) พิจารณาส่งที่เป็นนามธรรมที่ต้องการวัด จากนั้นจึงกำหนดชื่อตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงสิ่งที่เป็นนามธรรมนั้นๆ

2) กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูลในการวัด และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายเหล่านั้น รวมถึงจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่จะเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการวัด กลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูล และความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูล โดยอาจเลือกเก็บข้อมูลได้ ดังนี้

(1) เก็บข้อมูลทันที ณ จุดบริการหรือจุดปฏิบัติงาน เช่น เก็บข้อมูลวัดความพึงพอใจทันทีเมื่อให้บริการเสร็จ เก็บข้อมูลโดยวิธีการสอบถามเมื่อทำการฝึกอบรมแล้วเสร็จ เป็นต้น การเก็บข้อมูลแบบนี้ จะเป็นการเก็บข้อมูลที่ธุรายการ (Transactional) และเมื่อจะประเมินผลการปฏิบัติราชการก็ให้นำเอาข้อมูลทุกรายการที่เกิดขึ้นในรอบการประเมินนั้นๆ มาประมวลผลเพื่อสรุปเป็นผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริงสำหรับรอบการประเมินดังกล่าว

(2) เก็บข้อมูลเพื่อประมวลผล ณ ปลายรอบการประเมิน เช่น เก็บข้อมูลวัดความพึงพอใจในเดือนมีนาคม เพื่อวัดความพึงพอใจต่อการให้บริการในรอบการประเมินที่ 1 (ตุลาคม – มีนาคม) เป็นต้น การเก็บข้อมูลแบบนี้ เป็นการเก็บข้อมูลในลักษณะรวบยอด ดังเช่นตัวอย่างจะทำการออกแบบสอบถามในครั้งเดียว เมื่อได้แบบสอบถามกลับมาแล้ว ก็จะนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาประมวลผลเพื่อสรุปเป็นผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริงสำหรับรอบการประเมินนั้นๆ

## คำอธิบาย

**ตัวชี้วัดเชิงสังคม (Social Indicators)** หมายถึง สิ่งที่แสดงออกเป็นตัวเลขที่ใช้วัดในมุมที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดทางสังคม ซึ่งเป็นเชิงนามธรรมให้เป็นตัวแปรเชิงรูปธรรมที่สามารถวัดได้ภายใต้ระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร ตัวชี้วัดทางสังคมจึงมีลักษณะเป็นตัวแทนของสิ่งที่เป็นนามธรรม ซึ่งให้นิยามเชิงปฏิบัติการในการวิเคราะห์และติดตามผลเป็นเชิงปริมาณ

## ลักษณะของตัวชี้วัดทางสังคม มีดังนี้

1. ตัวชี้วัดทางสังคมจำแนกตามระดับ ได้แก่ 1) ตัวชี้วัดปัจจัยในกระบวนการผลิต (Input Indicators) ที่แสดงถึงวิธีการดำเนินงาน เช่น จำนวนงบประมาณ จำนวนนักศึกษาที่สมัคร 2) ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ที่แสดงถึงผลผลิตจากกระบวนการผลิต เช่น จำนวนนักศึกษาที่จบหลักสูตร อาจพิจารณาเพียงระดับผลผลิตที่เกิดขึ้นหรืออาจพิจารณาถึงผลในระยะยาวว่าสังคมได้อะไร
2. ตัวชี้วัดทางสังคมจำแนกตามมาตรวัด ได้แก่ 1) ตัวชี้วัดเชิงวัตถุวิสัย (Objective Indicators) ที่มีค่าเป็นตัวเลขทางคณิตศาสตร์และมีนัยทางสถิติ เช่น รายได้ ผลผลิตต่อไร่ 2) ตัวชี้วัดเชิงอัตวิสัย (Subjective Indicators) ที่เป็นข้อมูลแสดงความรู้สึกทัศนคติ ความนิยม ความคิดเห็น และความเชื่อ เช่น ความพึงพอใจต่อการให้บริการของเจ้าหน้าที่
3. ตัวชี้วัดทางสังคมจำแนกตามค่าของตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ตัวชี้วัดเชิงบวก (Positive Indicators) ที่มีค่าตัวเลขมีแนวโน้มในทางเพิ่มขึ้น แสดงถึงแนวโน้มการพัฒนาสังคมในทางที่พึงประสงค์ เช่น อัตราการรู้หนังสือสูงขึ้น 2) ตัวชี้วัดเชิงลบ (Negative Indicators) ที่มีค่าตัวเลขมีแนวโน้มในทางลดลง แสดงถึงแนวโน้มการพัฒนาสังคมไปในทางที่พึงประสงค์ เช่น อัตราการป่วยลดลง

**2.3 ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ** คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่างๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้ จึงทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้วิจรณ์ญาณของผู้ประเมิน โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ควรพิจารณาถึงค่าเป้าหมายควบคู่ไปพร้อมกัน เนื่องจากชื่อของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นคำกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงาน ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำยุทธศาสตร์ เป็นต้น ดังนั้น ค่าเป้าหมายจึงเป็นตัวที่จะช่วยบอกถึงนิยาม หรือความหมายหรือความคาดหวังของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ตัวชี้วัดนั้นๆ

นอกจากนี้ มีการจัดประเภทตัวชี้วัด (KPIs) ในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านคุณภาพ (Quality) เช่น specation ข้อร้องเรียน คำชม ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น
2. ด้านปริมาณ (Quantity) เช่น หน่วย/วัน จำนวนโทรศัพท์/ชั่วโมง จำนวนหน่วยที่ผลิต เป็นต้น ปริมาณการให้บริการ จำนวนโครงการที่สำเร็จ จำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้ จำนวนโทรศัพท์ที่รับสาย เป็นต้น

3. ด้านกำหนดเวลา (timeless) เช่น ตารางการทำงานสำเร็จตามแผน งานเสร็จตามวันครบกำหนด ส่งงานตามกำหนดการ งานเสร็จภายใน Cycle time เป็นต้น

4. ด้านความคุ้มค่าของต้นทุน (Cost-Effectiveness) เช่น จำนวนเงินที่ใช้จ่าย จำนวนคำแนะนำที่มีการปฏิบัติตาม ค่าใช้จ่ายนอกเหนืองบประมาณ ร้อยละของเงินงบประมาณที่สามารถเบิกจ่ายได้ตามเวลาที่กำหนด เป็นต้น



### ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัด

#### การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ต้องคำนึงถึงคุณภาพ

##### 1. การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย เชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม

ตัวอย่าง ประสิทธิภาพและคุณภาพของการจัดทำรายงาน

	1	2	3	4	5
ร้อยละของรายงานที่ดำเนินการได้ผ่านเกณฑ์	ตั้งแต่ 50% ลงไป	51- 60%	61 – 70%	71 – 80%	81% หรือมากกว่า

##### 2. การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย

ตัวอย่าง ประสิทธิภาพและคุณภาพของการจัดทำรายงาน

	1	2	3	4	5
ระดับประสิทธิภาพ/คุณภาพการจัดทำรายงาน	รายงานส่งไม่ทันเวลามากกว่า 2 ครั้ง	รายงานส่งทันเวลา แต่ผู้บังคับบัญชาต้องกำกับดูแล และต้องใช้ความพยายามมากในการปรับแก้	รายงานส่งทันเวลา โดยผู้บังคับบัญชาทำการปรับในระดับหนึ่ง	รายงานส่งทันเวลา หรือเร็วกว่า โดยมีการปรับแก้เพียงเล็กน้อย แต่ไม่ได้ปรับแก้ในสาระสำคัญ	รายงานส่งทันเวลา หรือเร็วกว่า โดยเนื้อหาสามารถใช้งานได้ทันที โดยไม่ต้องมีการปรับแก้ใดๆ

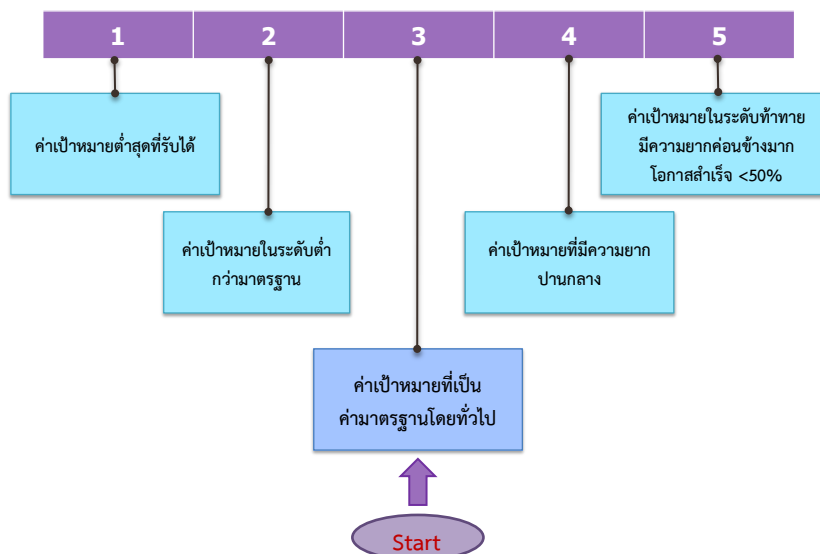
การเปรียบเทียบการกำหนดค่าเป้าหมาย เรื่อง การจัดทำร่าง TOR

โดยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในตัวอย่างที่ A ดีกว่า ตัวอย่างที่ B

ตัวอย่างที่ A	1	2	3	4	5
ความเร็วในการจัดทำ TOR	ภายใน 5 เดือน	ภายใน 4 เดือน	ภายใน 3 เดือน	ภายใน 2 เดือน	ภายใน 1 เดือน
ตัวอย่างที่ B	1	2	3	4	5
ประสิทธิภาพในการจัดทำร่าง TOR	เสร็จทันกำหนด แต่ผู้บังคับบัญชาจะต้องลงมาดำเนินการในรายละเอียดให้อีกมาก	เสร็จทันกำหนด โดยสามารถดำเนินการในรายละเอียดด้วยตนเองได้ แต่ยังมีข้อผิดพลาดบางประการที่ผู้บังคับบัญชาต้องแก้ไขให้	เสร็จทันกำหนด โดยสามารถดำเนินการในรายละเอียดด้วยตนเองทั้งหมดได้อย่างถูกต้อง	เสร็จก่อนกำหนด 0.5 เดือนโดยสามารถดำเนินการในรายละเอียดด้วยตนเองทั้งหมดได้อย่างถูกต้อง	เสร็จก่อนกำหนด 1 เดือน หรือเร็วกว่า โดยสามารถดำเนินการในรายละเอียดด้วยตนเองทั้งหมดได้อย่างถูกต้อง

### 3. การกำหนดค่าเป้าหมายเป็น 5 ระดับ

#### แนวทางการกำหนดค่าเป้าหมายเป็น 5 ระดับ



## ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีเป็นอย่างไร



### ตัวชี้วัดที่ดีควรประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงาน ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงานมี 2 ลักษณะ คือ ตัวชี้วัดที่แสดงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร และตัวชี้วัดกิจกรรมหรืองานที่สำคัญหากผิดพลาดจะก่อให้เกิดปัญหาร้ายแรงในองค์กรหรือหน่วยงาน
3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และผล (Lagging Indicators)
4. ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่นในการให้บริการมิได้วัดจากผลการสำรวจกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องด้วย
5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคลากรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดทุกตัวที่สร้าง
6. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ของตัวชี้วัดทั้งหมด เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร
7. ตัวชี้วัดที่ดีต้องสามารถวัดได้และเป็นที่น่าสนใจของบุคลากรทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้ที่เกี่ยวข้องมีเพียงแค่ผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น
8. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญขององค์กรได้ นอกเหนือจากการใช้ตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลงาน
9. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด

### ข้อควรระวังในการนำระบบตัวชี้วัด หรือ KPI มาใช้งาน

เนื่องจาก KPI เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตรงและแบบละเอียด ดังนั้นอาจจะโดนต่อต้านจากผู้ปฏิบัติงานในระยะแรก ดังนั้นผู้ประเมินต้องมีความอดทนและกล้าที่จะประเมินแบบตรงไปตรงมา ไม่มีความลำเอียง แต่เมื่อทุกคนในองค์กรยอมรับการประเมินแบบนี้แล้ว ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรจะดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด





## ตัวชี้วัดสามารถแสดงค่าอะไรได้

ค่าของตัวชี้วัด ที่แสดงเป็นตัวเลขมีดังนี้

1. **ร้อยละ (percentage)** คือจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่ง ซึ่งนำมาเปรียบเทียบกับเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยปรับให้เลขกลุ่มหลังมีค่าเท่ากับ 100 เช่น สตรีในชนบทมี 150,000 คน และสตรีทั้งประเทศมี 200,000 คน ดังนั้น ร้อยละของสตรีในชนบทต่อสตรีทั้งประเทศจึงเท่ากับ  $150,000 \div 200,000 = 0.75$  หรือเท่ากับร้อยละ 75 เป็นต้น
2. **อัตราส่วน (ratio)** คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์เปรียบเทียบระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งอยู่ในเขตเดียวกันหรือเกี่ยวข้องกัน เช่น อัตราส่วนของสตรีต่อบุรุษในชนบท เท่ากับ  $150,000 : 100,000$  หรือเท่ากับ  $1.5 : 1$  เป็นต้น
3. **สัดส่วน (proportion)** คือข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกเลขหนึ่ง โดยที่จำนวนของเลขกลุ่มแรกนั้น เป็นส่วนหนึ่งหรือรวมอยู่ในจำนวนของเลขหนึ่งหลังไว้ด้วย เช่น ประชากรสตรีที่อาศัยอยู่ในเขตเมืองมีสัดส่วนเท่ากับ  $100,000 \div 400,000 = 0.25$  หรือ  $1$  ใน  $4$  ของสตรีทั้งประเทศ เป็นต้น
4. **อัตรา (rate)** คืออัตราส่วนระหว่างเลขจำนวนหนึ่งกับเลขอีกจำนวนหนึ่งกับเลขอีกจำนวนหนึ่งภายในระยะเวลาหนึ่ง หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือการนำจำนวนของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในระยะเวลาหนึ่งเป็นตัวตั้ง หากด้วยจำนวนประชากรทั้งที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้น แล้วปรับฐานให้เท่ากับ  $100/1,000/10,000$  หรือ  $100,000$  เช่น อัตราการตายของทารกเท่ากับ  $45$  ต่อการเกิดมีชีพพันคน
5. **จำนวน (number)** คือตัวเลขที่แสดงถึงจำนวนสิ่งของหนึ่งๆ เช่น จำนวนผู้เข้าชมรม จำนวนงบประมาณ จำนวนโครงการ เป็นต้น
6. **ค่าเฉลี่ย (average or mean)** คือ เป็นค่าตัวเลขที่ได้มาจากการรวมค่าของจำนวนตัวเลขของกลุ่มตัวอย่างหนึ่ง แล้วหารด้วยจำนวนตัวอย่างนั้นทั้งหมดรวมกัน เช่น อายุเฉลี่ยของพนักงานในบริษัท เป็นต้น

## ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัด

1. วิเคราะห์วัตถุประสงค์ขององค์กร ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการและกิจกรรมขององค์กรให้ชัดเจนว่ามีวัตถุประสงค์อะไร เป้าหมายที่เป็นผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ในระยะสั้น ระยะยาว คืออะไร ในกรณีที่ต้องการวัดผลเฉพาะระดับโครงการหรือบางกิจกรรมก็จะพิจารณาเฉพาะวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรมที่สนใจ
2. กำหนดประเด็นที่ต้องติดตามประเมินผลให้ครบทุกขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการใช้จ่าย (Input) ที่ใช้ในการดำเนินงาน กระบวนการดำเนินงาน (Process) ไปจนถึงผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ในระยะยาวที่จะเกิดขึ้น
3. เลือกประเด็นที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของการดำเนินงาน หรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานมากที่สุด มาเป็นประเด็นที่ต้องติดตามหรือประเมิน
4. กำหนดตัวชี้วัดโดยเลือกตัวชี้วัดที่ตรงประเด็นมากที่สุด หรืออาจจะเลือกมากกว่า 1 ตัวชี้วัดก็ได้ เพราะในบางกรณีอาจจะมีเรื่องที่เกี่ยวข้องหลายประเด็นหรือหลายมิติ
5. วางระบบจัดเก็บข้อมูลและประมวลผลข้อมูล โดยกำหนดรายละเอียดของข้อมูลที่จะจัดเก็บในแต่ละช่วงเวลาอย่างเหมาะสม เช่น ก่อน หลัง โครงการ หรือระหว่างการดำเนินการตามโครงการ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และทันต่อเหตุการณ์ และสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้

## ข้อควรคำนึงในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน



**เจาะจง (Specific)**

มีความเจาะจง ว่าต้องการทำอะไร และ ผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

**วัดได้ (Measurable)**

ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระ ตัวชี้วัดไม่มากเกินไป

**เห็นชอบ (Agreed Upon)**

ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา

**เป็นจริงได้ (Realistic)**

ต้องทำทหาย และสามารถทำสำเร็จได้

**ภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม (Time Bound)** มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสม ไม่สั้นไม่ยาวเกินไป