

## การศึกษาตัวชี้วัดการทำงานรายบุคคลในหน่วยงานภาครัฐ ที่มีการบริหารงานแบบอิสระ

### A Study Individual Key Performance Indicator with Freedom Operation in Government Organization

สุรภัทร พิไชยแพทย<sup>1</sup>, พรธิดา เทพประสิทธิ์<sup>2</sup>

#### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่องตัวชี้วัดการทำงานรายบุคคลในหน่วยงานภาครัฐที่มีการบริหารงานแบบอิสระ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวชี้วัดผลสำเร็จ KPI ของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐที่มีการบริหารงานแบบอิสระใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ณ หน่วยงานภาครัฐที่มีการบริหารงานแบบอิสระ จำนวน 17 คน และได้วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การจัดประชุมระดมสมองและการเข้าร่วมสังเกตการณ์การปฏิบัติงานกับ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ณ หน่วยงานภาครัฐที่มีการบริหารงานแบบอิสระผลการวิจัยพบว่า สามารถกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักขององค์กรให้ชัดเจน แบ่งไปตาม 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และมิติด้านด้านพัฒนาองค์กร โดยมิติด้านประสิทธิผล ประกอบด้วย ผลสำเร็จตามแผนการปฏิบัติงาน สำหรับมิติด้านคุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วย ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของผู้รับบริการ รวมถึง มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร การลดระยะเวลาการให้บริการ และการจัดทำต้นทุนต่อหน่วย ตลอดจนมิติด้านการพัฒนาระบบ ประกอบด้วย การจัดการทุนด้านมนุษย์ และการบริหารความเสี่ยง ซึ่งดัชนีตัวชี้วัด KPI ดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือ เพื่อให้ผู้บริหารใช้ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของพนักงานการมีตัวชี้วัดที่ถูกต้องชัดเจนจะสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต ผู้ที่ควบคุมดูแลกิจกรรมเหล่านั้นจะหาวิธีการแก้ไขปัญหาก็จะเกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์หรือแม้ว่าเหตุการณ์จะสิ้นสุดแล้วก็ตาม ผลการประเมินตัวชี้วัดที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานต่อไปประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**คำสำคัญ :** ตัวชี้วัดการทำงาน, หน่วยงานภาครัฐ, การบริหารงานแบบอิสระ

<sup>1</sup>อาจารย์ ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

<sup>2</sup>ผู้อำนวยการศูนย์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

## Abstract

A study of Key Performance Indicators (KPI) of governmental organization which is independent administration, the objective was to study the key performance indicator (KPI) of personnel in governmental organization which is independent administration by qualitative research and in-depth interview to the key informants: were an administrator and personnel of governmental organization which is independent administration amount 17 people, and the participatory research, brain storming conference and observation operating. The finding indicated that it could specify the key performance indicators there were four dimensions; effectiveness, quality of services, performance efficiency, and organization development. An effectiveness dimension was the successful of work planning, quality of services dimension was the user satisfaction and information acknowledgement, and performance efficiency dimension was the financial management and environment efficiency used, deduct time services and cost unit, including to an organization development was human capital management and risk management. The KPI was an administrator's tool to follow and assessment of the personnel work; it could predict the future event in advance. The person who has responsibility which each activity could resolve problem even the problem was ended, the evaluate results of KPI would be useful for performance planning of future for successful in the objectives with effective and efficiency.

**Keywords :** Key Performance Indicators, governmental organization, independent administration

## บทนำ

ตัวชี้วัด (Indicator) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างหนึ่งไม่ว่าจะเป็นการบริหารโครงการหรือบริหารองค์การในทุกๆระดับ ทั้งองค์กรภาคเอกชนและภาครัฐ การบริหารงานที่ขาดตัวชี้วัดหรือมีตัวชี้วัดที่ไม่เหมาะสมจะทำให้ผู้บริหารไม่ทราบข้อเท็จจริงหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจนำไปสู่ความล้มเหลวของการดำเนินงานได้ ดังนั้นในการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้โครงการหรือตามภารกิจขององค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน เพื่อติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องและผลที่ได้จากการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ ซึ่งจะช่วยให้

สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์หรือใช้ผลการประเมินที่ผ่านมาเป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (Johnstone. 1981:33)

จากแนวคิดการบริหารยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหาร การกำหนดเป้าหมาย และผลสำเร็จขององค์การ โดยมีความเชื่อที่ว่า เป้าหมายขององค์การจะไม่มีวันสำเร็จ หากเป้าหมายนั้นถูกรับรู้เพียงในกลุ่มผู้บริหารเท่านั้น เครื่องมือการบริหารอย่าง Key Performance Indicator (KPI) จึงถูกออกแบบมารองรับแนวคิดและความเชื่อดังกล่าวอย่างแยบยล จนกลายเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการยอดนิยมที่นำมาใช้ในองค์การต่าง ๆ ใน ปัจจุบัน เพื่อแปลง

วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร ผู้พนักงานทุกระดับในการปฏิบัติให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงสร้างดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ KPI ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ในมุมมอง 4 ด้านหลัก คือ ด้านการเงิน ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งเป็นมุมมองที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน และมุ่งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจ (Stakeholder) กลุ่ม ๆ ต่าง ๆ ได้แก่ เจ้าของและผู้ถือหุ้น ลูกค้า ตัวองค์กรเอง และ พนักงาน ตามลำดับ (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น, มปป.)

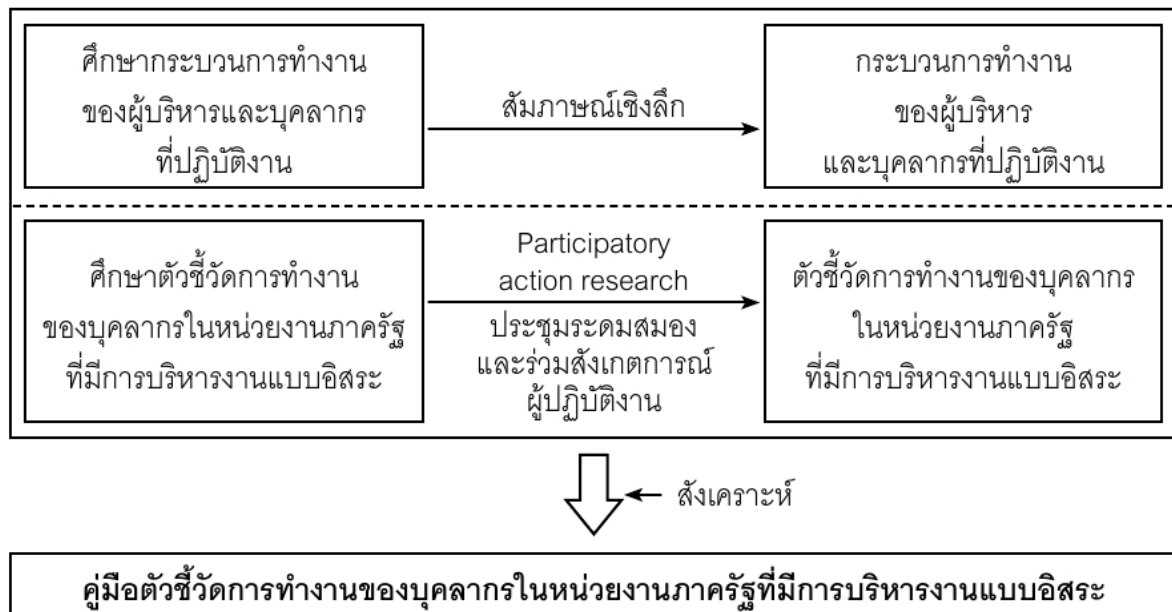
จากปรากฏการณ์ดังกล่าวคณะผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาตัวชี้วัดการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐที่มี

การบริหารงานแบบอิสระ เพื่อสร้างดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ KPI เป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพประสิทธิผลในการทำงานแก่พนักงานในหน่วยงานภาครัฐที่มีการบริหารงานแบบอิสระต่าง ๆ โดยคาดหวังว่าจะเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ที่นำไปสู่การมีผลตอบแทนที่เป็นธรรม

### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ KPI ของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐที่มีการบริหารงานแบบอิสระ
2. เพื่อจัดทำดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ KPI ของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐที่มีการบริหารงานแบบอิสระ

### กรอบแนวคิดของการศึกษา



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

## การดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR) เข้ามาใช้ในขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

### ตอนที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

#### ผู้ให้ข้อมูลหลัก

เป็นผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ณ หน่วยงานภาครัฐที่มีการบริหารงานแบบอิสระ จำนวน 17 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นแนวสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

สัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อรวบรวมความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการกำหนดขึ้นเป็นกรอบของตัวชี้วัดการทำงานรายบุคคล (KPI) จากการสัมภาษณ์

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การถอดเทปสรุปประเด็นที่สำคัญรายด้านของผลการศึกษานำไปสู่การสรุปประเด็นที่เป็นตัวแปรสำคัญในการกำหนด KPI ของหน่วยงานเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร

### ตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR)

โดยการร่วมประชุมระดมสมองและเข้าร่วมสังเกตการณ์การปฏิบัติงาน

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในส่วนของ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR) คือ

คณะผู้วิจัยที่ได้เข้าร่วมประชุมระดมสมองและเข้าร่วมสังเกตการณ์การปฏิบัติงาน เพื่อถอดแผนทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และจุดร่วมในการกำหนด KPI ระหว่างกลุ่มเจ้าหน้าที่ และกลุ่มบริหารงาน โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบบันทึกข้อมูลร่วมด้วย (ไพโรจน์ ชลาวัณย์, 2549 อ้างถึงใน ดวงพร ศุภพิชณ์, 2555)

## สรุปผลการวิจัย

คณะผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกและดำเนินการประชุมกับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐที่มีการบริหารงานแบบอิสระ (Brainstorming) เพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักขององค์กรให้ชัดเจน แบ่งไปตาม 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และมิติด้านด้านพัฒนาองค์กร

จากกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐที่มีการบริหารงานแบบอิสระมี 4 มิติ โดยแต่ละมิติมีความสำคัญที่แตกต่างกันออกไป แต่ทั้งนี้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้นจะต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ ประกอบด้วย ได้แก่

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. แสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญนั้นจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร หรือที่เรียกว่า Performance Indicators และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญ
3. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และผล (Lagging Indicators) และประกอบด้วยมิติหรือมุมมอง

ที่หลากหลาย เช่น ในการให้บริการมิได้วัดผลกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้อง

4. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว

5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ของตัวชี้วัดทั้งหมด ทั้งนี้ เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร

6. ตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้เข้าใจมีเพียงแคผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น

7. ตัวชี้วัดจะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี ในการใช้ตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์นั้น ไม่ใช่ใช้ตัวชี้วัดเมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวชี้วัดในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

ที่สำคัญขององค์กร องค์กรบางแห่งนำผลของตัวชี้วัดใส่ไว้ในระบบ Intranet ภายในองค์กร โดยเป็นรูปกราฟิกที่เข้าใจง่าย และประกอบด้วยสีที่เข้าใจทั่วไปในระดับสากล ได้แก่ สีเขียว ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย ปลอดภัย สีเหลือง ซึ่งแสดงว่าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดนั้นเริ่มที่จะมีปัญหา และสีแดง แสดงว่าตัวชี้วัดนั้นมีปัญหาเกิดขึ้นผู้บริหารและบุคลากรสามารถที่จะเข้ามาตรวจสอบตัวชี้วัดแต่ละตัว ทำให้ทราบว่า การดำเนินงานของตนเอง หน่วยงานตนเอง และองค์กรเป็นอย่างไรซึ่งในส่วนนี้ทางหน่วยงานภาครัฐที่มีการบริหารงานแบบอิสระจะต้องดำเนินการพัฒนาต่อไป เพื่อให้สามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้จากการประชุมระดมความคิดเห็น (Brainstorming) กับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐที่มีการบริหารงานแบบอิสระ ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 4 มิติ คณะผู้วิจัยได้นำมาจัดทำเป็นตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานภาครัฐที่มีการบริหารงานแบบอิสระตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 4 มิติ

ประเมินประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด
<b>มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล</b>	
1. ผลสำเร็จตามแผนการปฏิบัติงาน	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงาน

ตารางที่ 1 ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานภาครัฐที่มีการบริหารงานแบบอิสระตามกรอบ  
การประเมินผลการปฏิบัติงานใน 4 มิติ (ต่อ)

ประเมินประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด
<b>มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ</b>	
1. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ
2. การรับรู้ข้อมูลข่าวสารของ ผู้รับบริการ	ระดับความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารขององค์กร
<b>มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน</b>	
1. การบริหารงบประมาณ	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน
2. ประสิทธิภาพของการ ใช้ทรัพยากร	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการกิจกรรม 7ส
<b>มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน</b>	
1. การบริหารงบประมาณ	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน
2. ประสิทธิภาพของการ ใช้ทรัพยากร	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการกิจกรรม 7ส
3. การลดระยะเวลาการให้บริการ	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติงาน
4. การจัดทำต้นทุนต่อหน่วย	ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต
<b>มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร</b>	
การจัดการทุนด้านมนุษย์	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบ การบริหารทรัพยากรบุคคล
	ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล
การบริหารความเสี่ยง	ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

ที่มา: การสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมระดมสมองและเข้าร่วมสังเกตการณ์การปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 1 ได้แสดงตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐที่มีการบริหารงานแบบอิสระตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 4 มิติ ประกอบด้วย มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และ มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

## อภิปรายผล

จากการศึกษาตัวชี้วัดการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐที่มีการบริหารงานแบบอิสระสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักขององค์กรให้ชัดเจน แบ่งไปตาม 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และ มิติด้านพัฒนาองค์กรโดยมิติด้านประสิทธิผล ประกอบด้วย ผลสำเร็จตามแผนการปฏิบัติงาน สำหรับมิติด้านคุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วย ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของผู้รับบริการ รวมถึงมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร การลดระยะเวลาการให้บริการ และการจัดทำต้นทุนต่อหน่วย ตลอดจนมิติด้านการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย การจัดการทุนด้านมนุษย์ และการบริหารความเสี่ยง ซึ่งดัชนีตัวชี้วัด KPI ดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือ เพื่อให้ผู้บริหารใช้ติดตามและประเมินผลการทำงานของพนักงาน การมีตัวชี้วัดที่ถูกต้องชัดเจนจะสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต ผู้ที่ควบคุมดูแลกิจกรรมเหล่านั้นจะหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์หรือแม้ว่า

เหตุการณ์จะสิ้นสุดแล้วก็ตาม ผลการประเมินตัวชี้วัดที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานต่อไปประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับJohnstone (1981) กล่าวว่าตัวชี้วัด หมายถึง ตัวแปรหรือตัวประกอบ (Factor) ที่ใช้วัดเพื่อให้ได้คุณค่าหรือคุณลักษณะ ซึ่งบ่งบอกสถานภาพของลักษณะหรือผลของสิ่งใดสิ่งหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง และสอดคล้องกับสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สป.กษ. (2550) ได้นิยามของคำว่า ตัวชี้วัด (Indicators) หมายถึง เครื่องมือหรือสิ่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของกิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดในมิติต่างๆ ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล บางครั้งเรียกว่า “เครื่องชี้” หรือ “เครื่องชี้วัด” รวมถึงสอดคล้องกับวรรณิแกมเกตุ (2540) กล่าวว่า ตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่แสดงสถานะ หรือสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป หรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

นอกจากนี้ตัวชี้วัดที่ได้มานั้นยังมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร แต่ละตัวประกอบมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย ผู้บริหารและบุคลากรสามารถเข้าใจได้ง่าย ทำงานต่อการปฏิบัติ และการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับพสุ เดชะรินทร์ (2545) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ที่ดีควรประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ 1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร 2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น 3. ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และผล (Lag Indicators) 4. เป็นตัวบ่งชี้ที่สามารถ

วัดได้และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวบ่งชี้ที่ผู้ที่เกี่ยวข้องมีเพียงแค่ผู้จัดทำตัวบ่งชี้เท่านั้น 5 จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการศึกษานี้ ทำให้ได้ดัชนีตัวชี้วัดการทำงาน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และมิติด้านด้านพัฒนาองค์กร ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงควรที่จะส่งเสริมให้มีการกำหนดตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เช่น ด้านการเงิน ให้เป็นไปตามลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีที่ว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน นอกจากนี้ควรที่จะมีการมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับสูง เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานต่อไป

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรขยายพื้นที่ในการทำวิจัยไปในหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดใหม่ ๆ แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน เพื่อให้ทราบว่าตัวชี้วัดใด เหมาะสมกับองค์กรรูปแบบใด
2. ควรมีการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์และการบริการวิชาการไปสู่กลุ่มเป้าหมาย เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปพัฒนา และปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานภาครัฐที่มีการบริหารงานแบบอิสระให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- ดวงพร ศุภพิชน์. (2555). การพัฒนารูปแบบการเพิ่มกิจกรรมทางกายของเด็กวัยรุ่นในโรงเรียนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (ระยะที่ 1). วารสารวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและกีฬา  
ไพโรจน์ ชลารักษ์. (2549). การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. วารสารราชภัฏตะวันตก ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 ประจำเดือนกรกฎาคม-ธันวาคม. หน้า 17-23.
- พสุ เดชะรินทร์. (2545). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced scorecard and Key Performance Indicators. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณิ แกมเกต. (2540). การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการใช้ครู: การประยุกต์ใช้โมเดลสมการโครงสร้างกลุ่มพหุและโมเดลเอ็มทีเอ็มเอ็ม. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การวัดและประเมินผลการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น. (มปป.). ดุลยภาพการบริหารและดัชนีชี้วัด. [ออนไลน์]. จาก [http://www.tpa.or.th/shindan/detail.php?page=bsc\\_kpi](http://www.tpa.or.th/shindan/detail.php?page=bsc_kpi) เข้าถึงเมื่อ 11/6/2558
- สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ. (2550). แนวทางการสร้างตัวชี้วัด. กรุงเทพฯ. สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์,
- Johnstone, N. James. (1981). Indicators of education systems. London : Kogan Page.