

กำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ประโยชน์ได้ดี



ตัวชี้วัด (Indicator) หมายถึง มาตรฐานทางสถิติ หรือเครื่องชี้สถานะบางอย่าง เพื่อใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับสถานะการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับปัจจัยการดำเนินงาน สามารถใช้ประเมินผลการดำเนินงานหลัก เรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs) หรือ Lagging Indicator ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลลัพธ์ความสำเร็จ โดยเทียบผลการดำเนินงานกับค่ามาตรฐานหรือค่าเป้าหมาย (Targets) ที่ได้ตกลงกันไว้ หรือค่าเทียบเคียง ควรเป็นหน่วยวัดที่มีผลเป็นตัวเลขที่นับได้จริง และต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ได้จริง หรืออาจใช้วัดกระบวนการสำคัญที่เรียกว่า Process Indicator (PI) หรือ Leading Indicator ซึ่งใช้สำหรับการประเมินกระบวนการ กิจกรรม หรือขั้นตอนสำคัญในการดำเนินการในช่วงต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าขั้นตอนใดที่ต้องปรับปรุง หรือแก้ไข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือทำให้การดำเนินงานนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งต้องสอดคล้องกับ KPI ทั้งระดับของตัวชี้วัดมีทั้งระดับองค์กร หน่วยงาน ทีมงาน รายบุคคล และโครงการ

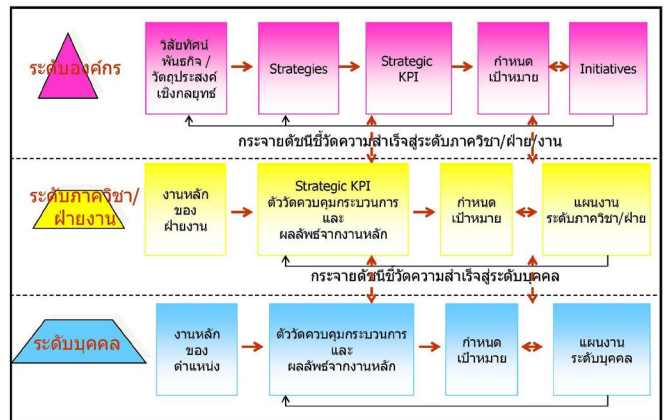
ประเภทของตัวชี้วัด มี 2 ประเภท คือ

1. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่นับได้จึงเหมาะสมสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจนในการติดตามความก้าวหน้า โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น
2. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ เป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา มีแนวโน้มที่จะเป็นค่ากว้าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจง จึงทำหน้าที่เสมือนเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้วิจารณ์ของผู้ประเมิน เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงาน ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำยุทธศาสตร์ เป็นต้น ควรพิจารณาถึงค่าเป้าหมายควบคู่ไปพร้อมกันด้วย

ขั้นตอนการจัดทำ/กำหนดตัวชี้วัด

1. วิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดวัตถุประสงค์ของการกำหนดตัวชี้วัด โดยพิจารณาความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กร และคำนึงถึงเป้าหมายที่เป็นผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ในระยะสั้น และระยะยาว
2. กำหนดและเลือกประเด็นสำคัญที่ต้องการวัด เป็นการมุ่งเป้าความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานมากที่สุด ประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผลลัพธ์ (Lagging Indicators) การควบคุมปัจจัยสำคัญในการดำเนินงาน (Input) กระบวนการดำเนินงาน (Process) ไปจนถึงผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ในระยะยาวที่จะเกิดขึ้น
3. กำหนดตัวชี้วัด เลือกตัวชี้วัดที่ตรงประเด็น สามารถวัดผลได้ และเป็นที่เข้าใจของบุคลากรทั่วไป โดยใช้หลัก SMART * มีการกำหนดบุคลากรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ และเป็นตัวชี้วัดที่องค์กร/หน่วยงานควบคุมได้ร้อยละ 80 ของตัวชี้วัดทั้งหมด

4. วางระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล เพื่อจัดทำรายงานผลที่ถูกต้องสามารถประเมินผลงานและเอื้อต่อการตัดสินใจให้ผู้บริหาร และบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงสำคัญต่าง ๆ ขององค์กรได้ทันต่อสถานการณ์ โดยกำหนดรายละเอียดของข้อมูลที่จะจัดเก็บอย่างเหมาะสม และนิยาม (KPI dictionary) เพื่อให้เข้าใจตรงกัน และสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้



แนวทางในการกำหนดและกระจายตัวชี้วัดสู่การปฏิบัติ

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลได้กำหนดตัวชี้วัดออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับคณะฯ (Organization Performance Indicator : OPI) ซึ่งใช้ในการติดตามผลการดำเนินพันธกิจและระบบงานสำคัญในภาพรวมของคณะฯ 2) ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Indicator : SPI) ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนและผลลัพธ์ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ 3) ตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการ (Key Work Process Indicator : WPI) ใช้กำกับและติดตามประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของกระบวนการทำงานประจำ เพื่อติดตามความก้าวหน้า และใช้ผลเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการ/สร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุป การกำหนดและถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่การปฏิบัติเพื่อใช้ในการกำกับ ติดตามความก้าวหน้า ของผลลัพธ์ถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน ทั้งระดับองค์กร หน่วยงาน ทีมงาน และรายบุคคล ที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน และใช้ผลได้จริง จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน/ทีมงานสามารถใช้ในการออกแบบกระบวนการหรือวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น/สร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมการเรียนรู้ร่วมกัน KPI ที่ดี จะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จขององค์กร/หน่วยงาน/ทีม/บุคลากร ว่า มีการวางแผนการดำเนินงานที่ดี ส่งผลให้ผลลัพธ์การดำเนินงานที่ดีขึ้น ๆ ขึ้น เกิดการพัฒนาและยกระดับศักยภาพขององค์กรสู่ความยั่งยืน