สรุปผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
การกำหนดตัวชี้วัด

องค์ความรู้ที่ ๔ ตามแผนการจัดการความรู้ของสำนักพัฒนาระบบบริหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔
วันศุกร์ที่ ๒๖ สิงหาคม ๒๕๕๔ เวลา ๑๓.๐๐ น. ณ ห้องประชุมสำนักพัฒนาระบบบริหาร

<u>รายชื่อผู้เข้าร่วม</u>

๑. นายสุรพงษ์ เจียสกุล	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ
๒. นางสาวมาลินี สุทธิรัตน์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
๓. นายสายชล มีบำรุง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
๔. นายธิติ โลหะปิยะพรรณ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
๕. นางสาวนฤมล อดิเรกโชติกุล	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
๖. นางสาวจิรนันท์ ยอดดำ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
๗. นางสาวมัณยาภา เนียมประเสริฐ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
๘. นางสาวกฤษยา บริบูรณ์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
๙. นางสาวมัณตรายาห์ ศรีสุวรรณ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
๑๐. นางอุไร วงศ์เด่นรุ่งเรือง	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน
๑๑. นางสาวเดือนรุ่ง สิงห์เทพ	เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน
๑๒. นางสาวสุรีย์พร ศรีเย็น	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
๑๓. นางสาวอรพรรณ ทันใจ	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
๑๔. นางสาวจิตรประไพ ผันผล	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
๑๕. นางสาวจารุภัทร จิตราวิริยะกุล	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
๑๖. นางสาวชมพูนุช ลอยแก้ว	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล

<u>รายชื่อผู้นำเสนอ</u> ผู้แทนกลุ่มพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยนางสาววิลาสินี บุญเวียง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

<u>เนื้อหาโดยสรุป</u>

๑. ความเป็นมา

ตัวชี้วัดมีตั้งแต่ดึกดำบรรพ์ โดยเฉพาะตัวชี้วัดทางกายภาพในเชิงคุณลักษณะ เช่น ความร้อน ความไกล ความหนัก เป็นต้น ต่อมาตัวชี้วัดเชิงคุณลักษณะจำนวนมากได้รับการกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ได้รับการยอมรับเป็นมาตรฐานสากล เช่น องศาเซลเซียส กิโลเมตร กิโลกรัม เป็นต้น ต่อมาตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจในเชิงคุณลักษณะ เช่น ความรวย ความสูญเสียในทรัพย์สิน ได้ถูกกำหนดเป็นมูลค่าทางการเงิน

๒. ความหมาย

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เป็นดัชนีชี้วัด หรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผลเป็นตัวเลขที่นับได้จริง และต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ (จากสำนักงาน ก.พ.)

๓. ความสำคัญ

ตัวชี้วัดมีความสำคัญคือ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามประเมินผลเพื่อให้กิจกรรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนและเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ดีสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้าได้ ทำให้สามารถแก้ปัญหา หรือวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานต่อไปประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจุบันภาครัฐได้มีการนำตัวชี้วัดที่เรียกว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน(ผลสำเร็จ)หลัก (Key Performance Indicators : KPI) มาเป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการทำงานและใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาในการ

จัดสรรเงินรางวัล (Bonus) และการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนแก่ข้าราชการและลูกจ้างของส่วนราชการต่างๆ โดยคาดหวังว่าจะเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลตอบแทนที่เป็นธรรม

๔. ประเภทของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย แบ่งตัวชี้วัดออกเป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๔.๑ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน

๔.๒ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม (ตัวชี้วัดเชิงสังคม)

การวัดในหลายกรณีจะเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจน แต่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ โดยสร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ขึ้น เช่น การวัดความพึงพอใจอาจทำได้โดยการพัฒนาเครื่องมือวัด ซึ่งได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจ เพื่อให้ผู้รับบริการเป็นผู้ประเมิน โดยคะแนนสูง หมายถึง พึงพอใจมาก ส่วนคะแนนต่ำ หมายถึง พึงพอใจน้อย ทั้งนี้ คะแนนที่ได้รับมาจากผู้รับบริการแต่ละราย เมื่อนำมาประมวลผลร่วมกันจะได้คะแนนเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยรวม

๔.๓ ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่างๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้ จึงทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้วิจารณญาณของผู้ประเมิน ซึ่งโดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพควรพิจารณาถึงค่าเป้าหมายควบคู่ไปพร้อมกัน เนื่องจากชื่อของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นคำกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงาน ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น

๕. คุณลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี

๕.๑ Specific : S = เจาะจง

มีความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัด ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อมิให้เกิดการตีความผิดพลาดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งองค์กร

๕.๒ Measurable : M = วัดได้

เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้

๕.๓ Attainable/ Achievable : A = บรรลุผล

สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง

๕.๔ Realistic : R = เป็นจริงได้

มีความสมจริง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้ต้นทุนการวัดที่สูงเกินไป

๕.๕ Time Bound : T = ภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม

สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด ควรปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ

๖. ลักษณะสำคัญของตัวชี้วัดที่ดี

๖.๑ ตรงประเด็น (Relevant)

เป็นตัวชี้วัดที่สามารถบ่งบอกถึงสิ่งที่เราต้องการทราบได้อย่างชัดเจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ

๖.๒ มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน

เป็นตัวชี้วัดที่หลักเกณฑ์และวิธีการหรือสูตรคำนวณที่แน่นอน คำนิยามของตัวแปรที่ใช้ในการคำนวณต้องชัดเจนว่าจะรวมหรือไม่รวมอะไรบ้าง มีการกำหนดเกณฑ์การตัดสินไว้ล่วงหน้า มีการใช้ดุลพินิจหรือความรู้สึกของผู้ประเมินน้อย

๖.๓ มีผลกระทบจากปัจจัยภายนอกน้อย

เพื่อความถูกต้องและเป็นธรรมกับผู้ถูกประเมินการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานควรมีตัวแปรเฉพาะที่ผู้ถูกประเมินสามารถควบคุมได้เท่านั้น

๖.๔ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดี

สามารถจัดเก็บข้อมูลได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ และประหยัดค่าใช้จ่าย รวมทั้งสามารถจัดเก็บข้อมูลได้อย่างต่อเนื่องด้วย และหากจะใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในภาพกว้าง จำนวนตัวอย่างที่เก็บข้อมูลต้องมีมากพอเพื่อความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้

๖.๕ เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง

ถ้าเป็นการประเมินผลการทำงานภายในองค์กร ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้ประเมิน (ผู้บริหาร) และผู้ถูกประเมิน (ผู้ปฏิบัติ) และเป็นสากลถ้าต้องการเปรียบเทียบระหว่างประเทศ

๗. ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัด

๗.๑ วิเคราะห์ข้อมูล เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กร ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการและกิจกรรมขององค์กร

๗.๒ กำหนดประเด็นที่ต้องติดตามประเมินผลให้ครบทุกขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการใช้ปัจจัย (Input) ที่ใช้ในการดำเนินงาน กระบวนการดำเนินงาน (Process) ไปจนถึงผลผลิต

๗.๓ เลือกประเด็นสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ ไม่สำเร็จของการดำเนินงาน (Critical Success Factor : CSF) หรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานมากที่สุด มาเป็นประเด็นที่ต้องติดตามหรือประเมินผล

๗.๔ กำหนดตัวชี้วัด

กำหนดตัวชี้วัดโดยเลือกตัวชี้วัดที่ตรงประเด็นมากที่สุด เพื่อประหยัดงบประมาณและเวลาในการเก็บรวบรวมและประมวลผลข้อมูล ซึ่งในแต่ละประเด็นอาจมีมากกว่า ๑ ตัวชี้วัดก็ได้ ในบางกรณีอาจจำเป็นต้องจัดทำเป็นดัชนี (Index) ขึ้นมาด้วย โดยเฉพาะกรณีที่มีตัวชี้วัดหลายตัวหรือมีเรื่องที่เกี่ยวข้องหลายประเด็นหรือหลายมิติ จะต้องจัดทำเป็นดัชนีรวม (Composite Index) เพื่อให้สามารถสรุปเป็นภาพรวมในประเด็นนั้นๆ ได้ด้วย

๗.๕ วางระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล

กำหนดรายละเอียดข้อมูลที่จะจัดเก็บในแต่ละช่วงเวลาอย่างเหมาะสม เช่น ก่อน หลังโครงการ หรือระหว่างดำเนินการตามโครงการ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และทันต่อเหตุการณ์ รวมทั้งสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้

๘. การคำนวณผลการประเมิน

๘.๑ ระดับคะแนนของผลการประเมินในแต่ละระดับ เป็นดังนี้

ผลการประเมิน	ระดับคะแนนที่ได้รับ
มีผลการดำเนินงานอยู่ระดับดีกว่าเป้าหมายมาก	๕
มีผลการดำเนินงานอยู่ระดับดีกว่าเป้าหมาย	๔
มีผลการดำเนินงานอยู่ระดับเป็นไปตามเป้าหมาย	๓
มีผลการดำเนินงานอยู่ระดับต่ำกว่าเป้าหมาย	๒
มีผลการดำเนินงานอยู่ระดับต่ำกว่าเป้าหมายมาก	๑

๘.๒ วิธีการประเมินผลการดำเนินงาน สามารถแบ่งได้เป็น ๕ แบบ ดังนี้

๑) การประเมินผลตัวชี้วัดผลสำเร็จ/ไม่สำเร็จ (Pass/Fail) เป็นการประเมินผลความสำเร็จจากผลการดำเนินงานเทียบกับเกณฑ์การให้คะแนน

๒) การประเมินผลตัวชี้วัดตามขั้นตอนการดำเนินงาน (Milestones) เป็นการประเมินผลความสำเร็จจากความคืบหน้าของผลการดำเนินงานตามขั้นตอน/แผนงาน/โครงการเทียบกับแผนงานที่กำหนด แล้วพิจารณาให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนด

๓) การประเมินผลตัวชี้วัดเชิงผลผลิต (Output) เป็นการประเมินผลจากการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงของตัวชี้วัดย่อยกับเกณฑ์การให้คะแนนของตัวชี้วัดย่อยแต่ละตัวที่กำหนดไว้

- ตัวชี้วัดเชิงผลผลิต ๑ ตัว
- ตัวชี้วัดเชิงผลผลิตมากกว่า ๑ ตัว

๔) การประเมินผลตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ (Outcome) เป็นการประเมินผลความสำเร็จจากผลการดำเนินงานเทียบกับเกณฑ์การให้คะแนน

๕) การประเมินผลตัวชี้วัดแบบผสมผสาน (Hybrid) เป็นการประเมินผลจากความคืบหน้าของผลการดำเนินงานตามขั้นตอน/แผนงาน/โครงการเทียบกับแผนงานที่กำหนด แล้วพิจารณาให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนด และประเมินผลจากการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้

- ตัวชี้วัดแบบผสมผสานระหว่างตัวชี้วัดตามขั้นตอนการดำเนินงานและตัวชี้วัดเชิงผลผลิต (Milestones + Output)
- ตัวชี้วัดแบบผสมผสานระหว่างตัวชี้วัดตามขั้นตอนการดำเนินงานและตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ (Milestones + Outcome)
- ตัวชี้วัดแบบผสมผสานระหว่างตัวชี้วัดตามขั้นตอนการดำเนินงานและตัวชี้วัดเชิงผลผลิตและตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ (Milestones + Output + Outcome)

๙. ตัวอย่างการจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (KPI template)

๙.๑ วัตถุประสงค์ของการจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (KPI template)

๑) เป็นวิธีการในการระบุรายละเอียดของการนำตัวชี้วัดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ

๒) เพื่อระบุรายละเอียดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดและการประเมินผล

๓) เพื่อให้ส่วนราชการและผู้ทำหน้าที่ผู้ประเมินมีความเข้าใจรายละเอียดตัวชี้วัดและวิธีการประเมินผลได้ถูกต้องตรงกัน

๙.๒ ขั้นตอนในการจัดทำเอกสารสรุปรายละเอียดตัวชี้วัด

๑) จัดเตรียมเอกสาร และศึกษารายละเอียดของเอกสารที่เกี่ยวข้อง

๒) เขียนรายละเอียดในแต่ละตัวชี้วัดตามที่ได้รับมอบหมาย

๓) รวบรวมและตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารสรุปรายละเอียดตัวชี้วัด

๔) จัดส่งเอกสารสรุปรายละเอียดตัวชี้วัดให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง

ผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

๑. การกำหนดตัวชี้วัด ควรศึกษาจากหลักวิชาการในการกำหนดตัวชี้วัดที่ดี และศึกษาประโยชน์ของการวัดเพื่อจะกำหนดตัวชี้วัดได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

๒. วัตถุประสงค์ของการจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด

- เป็นวิธีการนำตัวชี้วัดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ โดยการกำหนดตัวชี้วัดจะต้องมีความชัดเจนในการกำหนดนิยาม สูตรการคำนวณ ตลอดจนเงื่อนไข การวัดผลเพื่อการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่าต้องการให้เกิดผลอะไร และจะวัดผลอย่างไร

- เพื่อให้ส่วนราชการและผู้ทำหน้าที่ผู้ประเมินมีความเข้าใจรายละเอียดตัวชี้วัดและวิธีการประเมินผลได้ถูกต้องตรงกัน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติราชการและการประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๓. การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (KPI template) ต้องศึกษารายละเอียดจากแหล่งข้อมูลของตัวชี้วัด เช่น

- ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ควรศึกษากรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ หนังสือที่สำนักงาน ก.พ.ร. เวียนแจ้งส่วนราชการ คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการของปีงบประมาณนั้น เอกสารสรุปผลการเจรจาคำรับรองของส่วนราชการระดับกระทรวงและส่วนราชการระดับกรมในสังกัดและในกำกับของกระทรวงหรือบันทึกการประชุมเจรจาตกลงผลการปฏิบัติราชการ คำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า

- ตัวชี้วัดตามมิติงบประมาณ เช่น ตัวชี้วัดแผนงานโครงการ ควรศึกษาเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ซึ่งไม่มีรายละเอียดที่เพียงพอในการจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด อาจจะต้องให้ผู้จัดทำกำหนดรายละเอียดเพิ่มเติม

๔. ความชัดเจนในการจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (KPI template)

การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดต้องประกอบด้วย หน่วยวัด น้ำหนักของตัวชี้วัด คำอธิบายตัวชี้วัด สูตรการคำนวณผลงาน เกณฑ์การให้คะแนน เงื่อนไข ข้อมูลพื้นฐานประกอบตัวชี้วัด แหล่งข้อมูล/วิธีการจัดเก็บข้อมูล เพื่อให้ผู้ถูกประเมินเข้าใจวิธีการประเมินผลได้อย่างถูกต้อง และเกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน จึงควรมีการจัดทำคำอธิบายการจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดให้ชัดเจน เช่น แหล่งข้อมูล/วิธีการจัดเก็บข้อมูล เป็นการอธิบายว่าได้นำข้อมูลมาจากแหล่งใดบ้าง มีวิธีการจัดเก็บข้อมูลอย่างไร เป็นต้น รวมทั้ง การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ควรระบุเงื่อนไข รายละเอียดให้ครบถ้วน ชัดเจน เพื่อความเข้าใจระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เนื่องจากผู้ประเมินกับคณะกรรมการในการเจรจาคำรับรองการปฏิบัติราชการอาจไม่ใช่คณะเดียวกัน หากมีเงื่อนไขหรือข้อยกเว้นก็ควรระบุเป็นการเฉพาะให้ชัดเจน

๕. หลักการกำหนดค่าเป้าหมายควรมุ่งเน้นความท้าทายต่อค่าเป้าหมาย แต่ถ้าในกรณีที่มีผลการดำเนินงานในแต่ละปีเท่าเดิม ควรปรับเปลี่ยนวิธีการวัดผล ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัด อาจต้องมีกรอบมาตรฐาน เพื่อที่การประเมินจะไม่ใช่ถูกกำหนดโดยผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน และผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต้องเห็นความสำคัญของตัวชี้วัดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน สร้างความกระตือรือร้นต่อผู้ปฏิบัติงาน สำหรับการกำหนดค่าเป้าหมายอาจทำได้โดยนำข้อมูลเก่ามาเฉลี่ย เช่น ค่าผลการดำเนินงาน ๓ ปีย้อนหลัง นำมาเฉลี่ย หรืออาจทำได้โดยใช้ค่าผลการดำเนินงานข้อปีล่าสุด เช่น ถ้าผลการดำเนินงานของปีล่าสุด ดำเนินการได้ ๕ ล้านบาท ในปีนี้อาจกำหนดค่าเป้าหมายเป็น ๕.๕ ล้านบาท ถ้าเป็นแนวโน้มแบบที่ต้องการให้เพิ่มขึ้น เป็นต้น หรือถ้ายังไม่เคยมีการเก็บข้อมูลมาก่อน จะต้องเจรจาตกลงกับผู้ประเมินโดยนำเอาค่าเป้าหมายที่คาดว่าจะดำเนินการได้สำเร็จ ซึ่งต้องพิจารณาให้มีความสมเหตุสมผล

๖. ควรศึกษาเพิ่มเติมในหัวข้อคุณลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีและลักษณะสำคัญของตัวชี้วัดที่ดีว่ามีความหมายเดียวกันหรือไม่ หากมีความหมายเดียวกัน ควรเลือกใช้หลักการใดหลักการหนึ่ง หากมีความหมายต่างกันควรมีการอธิบายความของหลักการทั้งสองให้ชัดเจน และให้เห็นถึงความแตกต่าง