

สรุปบทเรียนการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Ldd e-Training)
หลักสูตร “การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน)”
โดย นางณปภัช วิชาสิทธิ์ เจ้าหน้าที่งานธุรการชำนาญงาน สพด.อุทัยธานี

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ในการผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน

โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลการปฏิบัติงานหาแนวทางในการพัฒนา ลูกน้อง และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้น ๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องการเชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
2. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ
3. เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

มีทั้งหมด 4 หัวข้อหลัก

1. สร้างความเข้าใจหลักสูตรเบื้องต้น
2. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดิน
3. การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
4. Workshop การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมพัฒนาที่ดิน

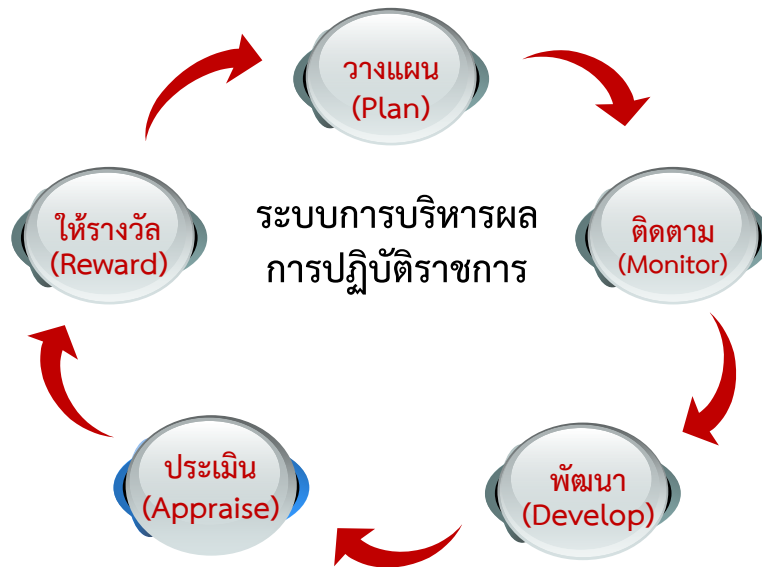
หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน

ขั้นตอนหลักของระบบ

1. การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

3. การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น
4. การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก
5. การนำผลที่ได้จากการประเมินในประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management)



ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ

ระดับองค์กร ⇨ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กร



ระดับหน่วยงาน ⇨ ผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนต่อเป้าหมายระดับองค์กร / ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจและอื่น ๆ



เป้าหมายในระดับบุคคล ⇨ ตัวชี้วัดในระดับบุคคล



ระดับบุคคล ⇨

- ผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนต่อเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา
- ผลสัมฤทธิ์ตามบทบาท หน้าที่
- ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ



เป้าหมายในระดับบุคคล ⇨ ตัวชี้วัดในระดับบุคคล

วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด

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

การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)

การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง(Goal-cascading Method) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้ปฏิบัติโดยการทยอยกำหนดจากระดับสูงของส่วนราชการ ถ่ายทอดไปสู่ระดับต่างๆ ในส่วนราชการ การดำเนินการโดยวิธีนี้ส่วนราชการจะเริ่มจากการพิจารณาตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ระดับสูงสุดของหน่วยงานเป็นจุดตั้งต้น จากนั้นจึงกระจายตัวชี้วัดลงไปสู่หน่วยงานและบุคลากรตามระดับชั้นต่างๆ จากระดับผู้บริหาร ไปสู่ผู้บริหารระดับกองหรือสำนักไปสู่อำเภอรองระดับฝ่าย และผู้ปฏิบัติในระดับต่างๆ ตามลำดับ

มีลักษณะการกำหนดค่าเป้าหมายในแต่ละระดับได้ 3 ลักษณะ

1. ถ่ายทอดลงมาโดยตรง

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เป็นตัวเดียวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน เป็นการถ่ายทอด เป้าหมายผลการปฏิบัติราชการลงมาโดยตรง โดยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย โดยใช้ในกรณีผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน ต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จร่วมกัน ไม่สามารถแบ่งแยกงานระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินได้อย่างชัดเจน ผู้ประเมินมอบหมายงานตามตัวชี้วัดของผู้ประเมินให้กับผู้รับการประเมินทั้งขึ้น โดยไม่ แบ่งงานเป็นส่วนย่อย ๆ

ตัวอย่างเช่น

หัวหน้าส่วนราชการ	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเกษตรอินทรีย์	เป้าหมาย ร้อยละ 85
ผอ. กอง/สำนัก	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเกษตรอินทรีย์	เป้าหมาย ร้อยละ 85
หัวหน้ากลุ่มงาน	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเกษตรอินทรีย์	เป้าหมาย ร้อยละ 85

2. แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย

ยังเป็นการใช้ตัวชี้วัดเดิมเป็นหลัก แต่อาจกำหนดระบุพื้นที่หรือขอบเขตความรับผิดชอบ และมีการกำหนดตัวเลขเป้าหมายที่ลดลงตามส่วน มักใช้ในกรณีการแบ่งพื้นที่รับผิดชอบ หรือการแบ่งการปฏิบัติงานตามกลุ่มเป้าหมาย ค่าตัวเลขเป้าหมายของผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนในระดับเดียวกันรวมแล้วเท่ากับหรือมากกว่าค่าตัวเลขเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายแบ่งส่วนจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ผู้ประเมินรับผิดชอบ ค่าเป้าหมายจะถูกแบ่งหรือเฉลี่ยให้ผู้รับการประเมินแต่ละรายรับผิดชอบแตกต่างกันไป โดยผู้ประเมินจะรับผิดชอบต่อเป้าหมายรวม โดยที่เป้าหมายรวมดังกล่าวเกิดจากผลผลิตของผู้รับการประเมินหลายคนรวมกัน ในกรณีนี้จะมีผู้รับการประเมินที่มีหน้าที่รับผิดชอบเหมือนกัน มากกว่าหนึ่งคน โดยแต่ละคนรับผิดชอบต่อค่าเป้าหมายที่แตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น

ผอ.สพข.	จำนวนพื้นที่ที่มีการนำแผนการใช้ที่ดินระดับตำบลไปใช้ประโยชน์ (ภาพรวมของทั้ง สพข.)	1,000 ไร่
ผอ.สถานี	ร้อยละของพื้นที่ที่มีการนำแผนการใช้ที่ดินระดับตำบลไปใช้ประโยชน์ (พื้นที่จังหวัดที่รับผิดชอบ)	300 ไร่
หัวหน้างาน	ร้อยละของพื้นที่ที่มีการนำแผนการใช้ที่ดินระดับตำบลไปใช้ประโยชน์ (พื้นที่อำเภอที่รับผิดชอบ)	100 ไร่

3. แบ่งเฉพาะด้านที่มอบ

มอบหมายงานเพียงบางด้าน หรือบางส่วนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา จำเป็นต้องกำหนดผลสัมฤทธิ์หลัก และตัวชี้วัดที่ต้องการจากผู้ได้บังคับบัญชาใหม่ มักใช้ในกรณีที่เป้าหมายผลการปฏิบัติงานของคนที่ต้องการถ่ายทอด ประกอบขึ้นด้วยเป้าหมายการปฏิบัติงานย่อยหลายประการ และต้องการมอบหมายเป้าหมายผลการปฏิบัติงานย่อยในแต่ละส่วนให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนรับผิดชอบและต้องมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานที่จะส่งผลต่อเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของตนก่อน

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเป็นคนละตัวกับผู้ประเมินหรือหน่วยงาน เป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สะท้อนงานที่เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายโดยรวมของผู้ประเมินหรือหน่วยงาน ในกรณีนี้ตัวชี้วัดของผู้รับการประเมินจะเป็นตัวชี้วัดที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการเพียงบางด้าน เนื่องจากผู้รับการประเมินไม่ได้ถูกคาดหวังว่าจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จทั้งหมดตามเป้าหมายของผู้ประเมิน งานตามเป้าหมายของผู้ประเมินจึงถูกแบ่งเป็นส่วนๆ โดยมอบหมายให้ผู้รับการประเมินหลายคนรับผิดชอบ ในเนื้องานที่แตกต่างกันไป

ตัวอย่างเช่น

ผอ.สถานี	ระดับความสำเร็จของโครงการบัตรดินดี	มีเกษตรกร เข้าร่วม 100 คน และมีความพึงพอใจ ต่อโครงการฯ
หัวหน้างาน	จำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมรับฟังข้อมูลการชี้แจง การดำเนินการโครงการบัตรดินดี	100 คน
ข้าราชการ	ร้อยละความพึงพอใจของเกษตรกรที่เข้าร่วมรับฟัง ข้อมูลการชี้แจงการดำเนินการโครงการบัตรดินดี	ร้อยละ 90

การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)

เป็นวิธีการกำหนดตัวชี้วัด โดยใช้ความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการเป็นตัวตั้ง เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลกรปฏิบัติราชการของผู้รับบริการประเมิน โดยมีหลักการว่าความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงผลการปฏิบัติราชการของผู้รับบริการประเมินว่าทำได้ดีเพียงใด วิธีนี้เหมาะกับงานให้บริการ หรืองานที่มีผู้รับบริการเป็นหัวใจสำคัญโดยกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับบริการประเมิน โดยวิธีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ สามารถดำเนินการได้ดังนี้

ขั้นตอนการกำหนด มี 4 ขั้นตอน

1. เลือกงานบริการและลูกค้า เช่น การให้บริการแก่ลูกค้าภายนอกและการให้บริการแก่ลูกค้าภายใน (บุคลากรที่เข้าอบรม)
2. เลือกมิติที่จะใช้ประเมิน เช่น เลือกประเมินความรวดเร็ว ความถูกต้องในการให้บริการและความสุภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการ สามารถทำได้โดยวิธีวัดความรู้/วัดความพึงพอใจ/วัดการใช้ประโยชน์
3. กำหนดช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน ช่วงเวลาที่จะประเมิน กำหนดกลุ่มตัวแทนผู้ให้ข้อมูลออกแบบวิธีการและแบบฟอร์มสำหรับการประเมิน จากผู้เข้าอบรม/ผู้บังคับบัญชา/ผู้เกี่ยวข้อง/ก่อน-หลัง-ระหว่างการอบรม
4. กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล ให้ผู้รับบริการกรอกแบบสำรวจหรือการสัมภาษณ์ผู้รับบริการและประมวลผลข้อมูล จากข้อสอบ/แบบสอบถาม/แบบประเมิน/โปรแกรมประมวลผล

การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method)

เป็นการกำหนดตัวชี้วัดโดยการไล่เรียงกระบวนการงานหรืองานที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบ วิธีการนี้เหมาะกับการกำหนดตัวชี้วัดให้กับงานที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับยุทธศาสตร์หรือคำรับรองการปฏิบัติ ราชการ หรือ แผนปฏิบัติราชการ ซึ่งไม่สามารถใช้วิธีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่างได้ การกำหนดตัวชี้วัดโดยวิธีนี้สามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. ไล่เรียงเนื้อหาในความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน โดยเริ่มจากกระบวนการทำงาน ของหน่วยงาน ก่อน จากนั้นระบุเนื้อหาที่ต้องรับผิดชอบในกระบวนการนั้น ๆ หรืออาจไล่เรียงเนื้อหาจาก ลักษณะงานที่รับผิดชอบก็ได้

2. สรุปเนื้อหาที่สำคัญจากการไล่เรียงข้างต้น จากนั้นกำหนดตัวชี้วัดให้กับเนื้อหาในความ รับผิดชอบทีละเนื้อหา ดังนี้

1) พิจารณาว่าผลลัพธ์หรือผลผลิต หรือผลสำเร็จของเนื้อหาในความรับผิดชอบนั้น ควรเป็นเช่นใด
 2) พิจารณาว่าผลลัพธ์หรือผลผลิต หรือผลสำเร็จดังกล่าวนั้น

- มีจุดเน้นที่อะไร หรือมีมิติใดที่จะบอกได้ว่าผู้รับการประเมินนั้น ๆ ปฏิบัติราชการ ได้ดีกว่าผู้อื่น

ในกรณีที่มีเป้าหมายให้ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันนี้ เช่น เช่น จำนวน (ทำได้ยิ่งมากยิ่งดี) ระยะเวลา (ทำยิ่งเร็วยิ่งดี) ความถูกต้อง (ทำได้อย่างถูกต้องยิ่งดี) เป็นต้น

- จุดเน้น หรือมิติที่เน้นผลสำเร็จดังกล่าวนี้ จะใช้อะไรวัดความสำเร็จจึงจะสามารถ สะท้อนถึงจุดเน้นหรือมิติที่เน้นในความสำเร็จนั้น

3) กำหนดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดแต่ละตัว

3. พิจารณาสรุปและตกลงตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของผู้รับการประเมินร่วมกัน ระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน จากนั้นบันทึกตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันนี้ลงในแบบประเมิน ผลสัมฤทธิ์ของงาน

ขั้นตอนย่อย	ตัวชี้วัด	
ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลาในการสรุปข้อมูลที่เกี่ยวข้องเสนอต่อ ผอ.	
ประชุม/หารือผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดหลักสูตรการพัฒนา	จำนวนครั้งในการจัดประชุม/หารือผู้เกี่ยวข้อง	ระยะเวลาในการสรุปข้อมูลจากการจัดประชุม
สรุปข้อมูลจากการประชุม/หารือเพื่อร่างแผนพัฒนาบุคลากร	ระยะเวลาในการยกร่างแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี	
นำเสนอแผนพัฒนาฯ ต่อผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็นชอบ	ระยะเวลาในการจัดทำแผนฯ เพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชา	ร้อยละความถูกต้องในการแก้ไขแผนฯ ตามข้อเสนอ
ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ	ระยะเวลาในการจัดทำข้อมูลเพื่อประชาสัมพันธ์แผนฯ	จำนวนช่องทางการประชาสัมพันธ์แผนฯ

การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue-Driven)

ตัวอย่างเช่น

ปัญหา/ประเด็นของหน่วยงาน	แนวทาง/โครงการในการปรับปรุงแก้ไข	หน้าที่รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องแนวทาง/โครงการในการปรับปรุง	ตัวชี้วัดผลงาน	วิธีการประเมิน
เกษตรกรไม่ได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาความรู้ด้านการใช้ประโยชน์จากบัตรดินดี	1.เพิ่มการประชาสัมพันธ์ในพื้นที่ 2.ติดตามผลการลงทะเบียนเข้าร่วมโครงการก่อนเริ่มโครงการ	1.เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ 2.กำหนดให้มีการติดตามผลการลงทะเบียนก่อนเริ่มโครงการ 5 วัน	1.จำนวนช่องทางประชาสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น 2.ระดับความสำเร็จของการติดตามผลการลงทะเบียนเข้าร่วมของเกษตรกร	1.แสดงช่องทางประชาสัมพันธ์ที่ได้ดำเนินการ 2.จำนวนเกษตรกรที่มาร่วมโครงการ

ผลสัมฤทธิ์หลัก	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย				
		1	2	3	4	5
เอกสารที่รับ/ส่ง ถูกต้อง ทันเวลา	จำนวนครั้งในการรับส่งเอกสารผิดพลาด และไม่ทันตามเวลาที่กำหนด (ต่อปี)	มากกว่า 35 ครั้ง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 35 ครั้ง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 30 ครั้ง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 25 ครั้ง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 20 ครั้ง
การจัดทำเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง ถูกต้อง ครบถ้วน	จำนวนเรื่องที่เกิดความผิดพลาดในการจัดทำเอกสารจัดซื้อ จัดจ้าง (นับทุก 3 เดือน)	มากกว่า 25 เรื่อง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 25 เรื่อง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 20 เรื่อง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 15 เรื่อง	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 10 เรื่อง
การจัดทำบัญชีเพื่อควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของกอง ให้เป็นปัจจุบัน	จำนวนข้อผิดพลาดในการควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของกอง ให้เป็นปัจจุบัน (ต่อเดือน)	ผิดพลาดมากกว่า 20 รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่า หรือเท่ากับ 20 รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่า หรือเท่ากับ 15 รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่า หรือเท่ากับ 10 รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่า หรือเท่ากับ 5 รายการ
การเบิกจ่ายเงินงบประมาณที่ถูกต้อง	จำนวนครั้งที่ผิดพลาดในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ	เดือนละไม่เกิน 25 ครั้ง	เดือนละไม่เกิน 20 ครั้ง	เดือนละไม่เกิน 15 ครั้ง	เดือนละไม่เกิน 10 ครั้ง	เดือนละไม่เกิน 5 ครั้ง

การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ

S	เจาะจง (Specific)	มีความเจาะจง ว่าต้องการทำอะไร และ ผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร
M	วัดได้ (Measurable)	ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระ ตัวชี้วัดไม่มากเกินไป
A	เห็นชอบ (Agreed Upon)	ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชา และ ผู้บังคับบัญชา
R	เป็นจริงได้ (Realistic)	ต้องท้าทาย และสามารถทำได้
T	ภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม (Time Bound)	มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสม ไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

การกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน

ค่าเป้าหมาย (Targets) หมายถึง เป้าหมายในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ หรือทั้งสองส่วน ที่ทำให้แยกแยะได้ว่า การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัด (KPIs) ที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ภายในระยะเวลาที่ระบุไว้อย่างชัดเจน

แนวทางการกำหนดค่าเป้าหมาย (5 ระดับ)

1	2	3	4	5
ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้	ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน	ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป	ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง	ค่าเป้าหมายในระดับท้าทาย มีความยากค่อนข้างมาก โอกาสสำเร็จ <50%
		Start		

คำแนะนำสำหรับการจัดทำตัวชี้วัดอย่างมีคุณภาพ

1. คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพตัวชี้วัด : S M A R T
 2. คำนึงถึงการมอบหมาย/หน้าที่ความรับผิดชอบ
 3. คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา หน่วยงานและกรอบเวลา
 4. มีจำนวนเหมาะสม (ประมาณ 4-7 ตัว) ครอบคลุมเนื้อหา ความคาดหวังที่สำคัญและควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า 10%
 5. คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล
-