

## การกำหนดค่าเป้าหมายการปฏิบัติงาน

QA NEWS ฉบับที่แล้วได้กล่าวถึงตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และการตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ด้วยเกณฑ์ต่าง ๆ การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจะต้องมีการกำหนดค่าเป้าหมายการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงาน หรือ ณ จุดเวลาที่กำหนดขึ้น และใช้ในการติดตามเร่งรัดการปฏิบัติงานด้วย

ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้กำหนดให้ การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดว่า จะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้ของการดำเนินงาน และกำหนดเป้าหมายของแต่ละตัวบ่งชี้เพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินงาน และกำหนดให้มีการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน โดยประเมินจากระยะของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ของการปฏิบัติงานด้วย

**ค่าเป้าหมายการปฏิบัติงาน (Target)** คือ สถานการณ์หรือระดับที่คาดหวังจากกิจกรรมเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงาน หรือ ณ จุดเวลาที่กำหนด การกำหนดค่าเป้าหมายการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องทราบถึงสถานการณ์ ณ จุดเริ่มต้นของการปฏิบัติงานของกิจกรรม เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดค่าเป้าหมายที่มีเหตุมีผลตามขีดความสามารถขององค์กร โดยคำนึงถึงปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและบุคคลที่เกี่ยวข้อง การกำหนดค่าเป้าหมายการปฏิบัติงาน มีปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา ดังนี้

**1. ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** การที่จะทำให้ทราบถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียวิธีหนึ่งคือ จากการมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หากความต้องการและความคาดหวังเหล่านี้ไม่เกินขีดความสามารถ และทรัพยากรขององค์กร ก็สามารถนำความต้องการและความคาดหวังเหล่านี้มากำหนดเป็นเป้าหมายการปฏิบัติงานของกิจกรรมได้

**2. ปัจจัยภายนอก** การกำหนดค่าเป้าหมายการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอกองค์กรที่อาจมีอิทธิพลต่อ

การปฏิบัติงาน เช่น อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ สภาพสังคม เป็นต้น และผลการปฏิบัติงานขององค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานลักษณะเดียวกัน นอกจากนี้ ค่าเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นจะต้องสามารถเปรียบเทียบได้กับองค์กรอื่น เพื่อเป็นที่ยอมรับของสังคม

**3. ปัจจัยภายในองค์กร** ขีดความสามารถขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการกำหนดค่าเป้าหมายการปฏิบัติงาน ขีดความสามารถขององค์กรอาจประเมินได้จากการวิเคราะห์แนวโน้มของผลการปฏิบัติงานของกิจกรรมในอดีต ในกรณีที่ เป็นค่าเป้าหมายของกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่ โดยนำทรัพยากรที่กิจกรรมสามารถนำไปใช้มาประกอบการพิจารณาด้วย สำหรับการกำหนดค่าเป้าหมายการปฏิบัติงานของกิจกรรมที่องค์กรยังไม่เคยดำเนินการมาก่อน อาจใช้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานทำนองเดียวกันหรือการเทียบผลการปฏิบัติงาน ในการกำหนดค่าเป้าหมาย โดยปรับให้สอดคล้องกับความสามารถขององค์กร

**4. การจัดเก็บข้อมูลพื้นฐาน** ในกรณีที่ ไม่สามารถนำปัจจัยทั้ง 3 ข้อข้างต้นมากำหนดค่าเป้าหมายการปฏิบัติงานได้ หรือได้ค่าเป้าหมายที่คาดว่าอาจจะไม่เหมาะสม สามารถใช้การจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หรือข้อมูลพื้นฐานที่จะนำมาใช้ในการคำนวณตัวชี้วัดนั้น ณ จุดเริ่มต้นของการปฏิบัติงาน ก่อนช่วงเวลาของการวัดและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดค่าเป้าหมายการปฏิบัติงานของกิจกรรม ในลักษณะข้างต้น จะทำให้ได้ค่าเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจง โดยมีกรอบเวลากำกับ และเป็นค่าเป้าหมายที่สามารถเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรอื่น ๆ ได้

สรุปจาก **คู่มือการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกระทรวง**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547.

## การจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล

ปัญหาของการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ คือ การที่บุคลากรแต่ละระดับขาดความรู้สึกร่วมกันและรับผิดชอบต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ทำให้ขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผล ผู้บริหารระดับต่าง ๆ และบุคลากรไม่สามารถเชื่อมโยงบทบาทหน้าที่ของตนและยุทธศาสตร์ขององค์กร ยุทธศาสตร์ขององค์กรไม่ได้สื่อสารหรือถ่ายทอดลงไปสู่ผู้บริหารระดับล่างและบุคลากรทั่วทั้งองค์กร การจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำหลังจากการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ายุทธศาสตร์และตัวชี้วัดถูกถ่ายทอดไปยังระดับล่างให้ทุกคนในองค์กรเกิดความรู้สึกร่วมกันและรับผิดชอบ รวมทั้งมีระบบในการจูงใจให้ทุกคนเนนยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงาน ก.พ.ร. จึงกำหนดให้การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรสู่ระดับบุคคล เป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษา ภายใน และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ก่อนกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดระดับองค์กร และมีการแปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเหล่านั้นให้เป็นเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานย่อยเป็นลำดับ การจัดทำตัวชี้วัดของหน่วยงานย่อยระดับต่าง ๆ มีขั้นตอน ดังนี้

1. **ยืนยันบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน** พิจารณาความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานตามที่ระบุไว้ในรายละเอียดหน้าที่งาน เพื่อยืนยันบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานให้เข้าใจตรงกัน

2. **กำหนดเป้าประสงค์ที่หน่วยงานมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ขององค์กร หรือหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป** หน่วยงานพิจารณาเป้าประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปว่า ตนเองมีบทบาทอย่างไรต่อเป้าประสงค์เหล่านั้น และเลือกเป้าประสงค์ที่หน่วยงานมีส่วนผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

กรณีที่หน่วยงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร ในด้านการสนับสนุนข้อมูล เช่น เป็นหน่วยงานรวบรวมข้อมูล แต่ไม่ได้เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการให้เป้าประสงค์นั้นบรรลุเป้าหมายไม่ควรนำเป้าหมายดังกล่าวมาเป็นเป้าหมายของหน่วยงาน

3. **กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามหน้าที่งานที่ยังไม่มีการประเมิน** พิจารณาความรับผิดชอบหลักจากขั้นตอนที่ 1 เทียบกับเป้าประสงค์ขององค์กรที่หน่วยงานมีส่วนเกี่ยวข้อง จากขั้นตอนที่ 2 หากเป้าประสงค์ที่หน่วยงานรับจากองค์กรหรือหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปยังไม่ครอบคลุมความรับผิดชอบหลัก ให้กำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการพัฒนาหรือมุ่งเน้นเพื่อให้งานตามความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

การกำหนดเป้าประสงค์ตามหน้าที่งาน ไม่จำเป็นต้องกำหนดเป้าประสงค์ในทุกหน้าที่งานที่หน่วยงานรับผิดชอบ ให้มุ่งเน้นที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานที่มีความสำคัญ

4. **กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์** ทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้

หากหน่วยงานเป็นผู้ผลักดันหลักในตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ขององค์กร สามารถนำตัวชี้วัดขององค์กรมาใช้ได้เลย แต่ถ้าเป็นเพียงผู้สนับสนุน หรือผู้รับผิดชอบเพียงบางส่วนต้องสร้างตัวชี้วัดเพิ่มตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในเป้าประสงค์นั้น ๆ

การพัฒนาตัวชี้วัดระดับบุคคล มีขั้นตอนดังนี้

1. **ยืนยันหน้าที่งานของบุคคล** เป็นการยืนยันหน้าที่งานของบุคคลจากหน้าที่งานตามที่ระบุไว้ในรายละเอียดหน้าที่งาน จากนั้นจึงจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะเหมือนกันเข้าเป็นกลุ่มงาน/สายงาน และสรุปความรับผิดชอบหลักแต่ละกลุ่มงาน/สายงาน

2. **กำหนดเป้าประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชา** พิจารณาเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาที่กลุ่มงานนั้นมีส่วนเกี่ยวข้อง

3. **กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามหน้าที่งานที่ยังไม่ได้มีการประเมิน** พิจารณาความรับผิดชอบจากขั้นตอนที่ 1 เทียบกับเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาที่บุคคลมีส่วนผลักดันในขั้นตอนที่ 2 หากเป้าประสงค์ที่บุคคลรับจากผู้บังคับบัญชายังไม่ครอบคลุมความรับผิดชอบหลักให้กำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการพัฒนาหรือมุ่งเน้นเพื่อให้งานตามความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. **กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษที่ยังไม่ได้มีการประเมิน** หากบุคคลมีหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ควรนำมาพิจารณาว่าหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษนั้น เป็นส่วนหนึ่งของเป้าประสงค์ที่ผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาและเป้าประสงค์ตามหน้าที่งานที่มีอยู่แล้วตามขั้นตอนที่ 2 และ 3 หรือไม่ หากเป้าประสงค์ที่มีอยู่ยังไม่ครอบคลุมงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ควรกำหนดเป้าประสงค์ตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

5. **กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์** ทุกเป้าประสงค์ที่จัดทำต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้

สรุปจาก พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล. : กรุงเทพมหานคร, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548.