แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน

GUIDELINES FOR CREATING READINESS TO USE PERFORMANCE EVALUATION USING KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIS) OF CIVIL AVIATION TRAINING CERTER: FLIGHT TRAINING CENTER

เฟื่องลดา กลิ่นถือศีล[1*] และ วุฒิชัย อารักษ์โพชฌงค์[2]
Fuenglada Klintueseen[1*] and Wutthichai Arakpothchong[2]

Received 28 May 2022
Revised 29 August 2022
Accepted 25 January 2023

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 2) ศึกษาความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 3) ศึกษาแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยใช้รูปแบบการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหาร จำนวน 14 ราย และใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารและพนักงานของศูนย์ฝึกการบิน จำนวน 81 ราย

ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานมีระดับการรับรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.58, SD = .63) และมีความรู้ ความเข้าใจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.62, SD = .66) และองค์การมีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.32, SD = .68) 2) ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจและพร้อมต่อการ

[1] นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
Students of Requirements for the Degree Master of Arts Program in Public and Private Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University. *Corresponding Author, E-mail: fuenglada.k@gmail.com
[2] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
Assistant Professor., Faculty of Management Science Silpakorn University. E-mail: wutthichai@ms.su.ac.th

บริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ทั้งนี้มีประเด็นสำหรับการพัฒนาในประเด็นด้านความรู้ความเข้าใจของพนักงาน และประเด็นด้านการประชาสัมพันธ์เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่ขาดความต่อเนื่อง 3) องค์การควรเตรียมการอบรมเพิ่มความรู้ ความเข้าใจด้านตัวชี้วัด วิธีการกำหนดตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมิน และแบบฟอร์มการประเมินให้แก่พนักงานทุกระดับ ซึ่งมีส่วนส่งเสริมการสร้างปัจจัยเพื่อให้พนักงานพร้อมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานต่อไป

คำสำคัญ: แนวทางการสร้างความพร้อม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

Abstract

This research has the following objectives: first, to investigate the level of perception, knowledge, understanding, and factors supporting personnel preparation by using KPIs to evaluate their performance; second, to examine the readiness of using KPIs management system to evaluate personnel's performance; third, to study the preparation procedure of using KPIs in practice. Mixed-method research was employed including qualitative and quantitative. Data were collected by using in-depth interviewing with 14 executives, and by using questionnaire with 81 managers and officers of CATC: Flight Training Center.

The results indicated that the perception level of personnel towards utilizing KPIs evaluating system was high ($\overline{X}$ = 3.58, SD = 0.63). The personnel's knowledge & understanding level towards the evaluating system was high ($\overline{X}$ = 3.62, SD = 0.66). The level of overall factors of the organization to support the readiness of utilizing KPIs evaluating system was moderate ($\overline{X}$ = 3.32, SD = 0.68). Secondly, the executives of CATC has good level of knowledge, understanding and readiness to use the system. In particular, some issues such as knowledge and understanding, public relation lack of continuity. Thirdly, the organization should provide training courses to enhance knowledge & understanding of overall KPIs, KPIs development, scoring methods, and evaluation form for all ranks of officers. These supporting factors would enhance employees' readiness to use the system.

Keywords: Task Evaluation, Key Performance Indicators, KPIs

บทนำ

รัฐบาลมีนโยบายก้าวสู่ยุค “ไทยแลนด์ 4.0” เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-Base Economy” หรือ “เศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” เปลี่ยนการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ จากนโยบายดังกล่าว และบริบทที่เปลี่ยนไป สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีแนวคิดในการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจไทย จึงได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติการพัฒนาดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2562 เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เหมาะสมกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนไป ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจึงพัฒนาระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจให้มีความเหมาะสมเป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง เป็นการนำแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ เข้ามาบริหารจัดการพัฒนาระบบรัฐวิสาหกิจให้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีการประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยจะเริ่มนำมาใช้ในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจในปี 2563 (สถาบันการบินพลเรือน, 2559) โดยสถาบันการบินพลเรือนจึงได้ดำเนินการปรับโครงสร้างพนักงานในองค์การ มีการปรับเปลี่ยนชื่อตำแหน่งและเพิ่มตำแหน่งของพนักงานในองค์การหลายตำแหน่ง สำนักงานบุคคลจึงได้มีแนวคิดในการปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยได้นำระบบ KPIs มาใช้และได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions) ใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปในปี 2560 จึงได้นำระบบ KPIs และสมรรถนะมาใช้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการใช้วัดผลการปฏิบัติงานของสถาบันการบินพลเรือน โดยมีแนวทางการนำไปใช้ เพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงาน โดยในเดือนกันยายน 2560 ได้จัดโครงการสัมมนาและให้ความรู้แก่ผู้บริหารและพนักงาน และจากผลการสัมมนาพบว่า KPIs ที่ได้เคยดำเนินการไปแล้วนั้นไม่ทันสมัยและไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงตามภาระงาน และไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบันการบินพลเรือน รวมถึงมีความจำเป็นที่ต้องทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลังใหม่ และมีการทบทวนและปรับปรุง KPIs เดิมให้ทันสมัยและปรับใช้ได้จริง เพื่อทำให้ระบบการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม

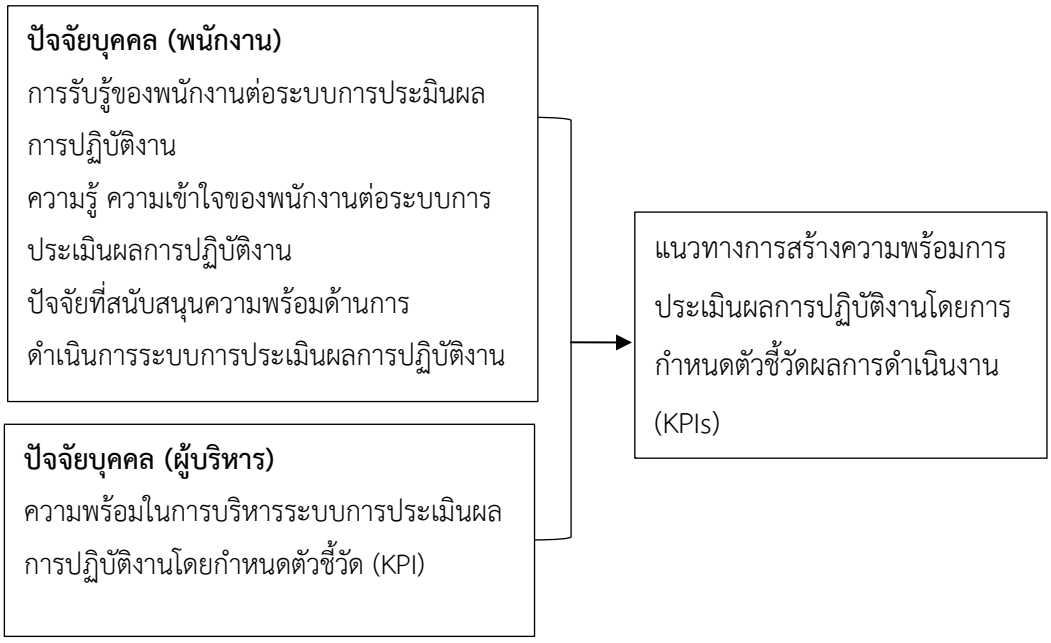
จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นนั้น เพื่อให้ศูนย์ฝึกการบิน ซึ่งเป็นหนึ่งในหน่วยงานสังกัดสถาบันการบินพลเรือน มีภารกิจและความรับผิดชอบในการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านการบินในสายงานนักบิน ในด้านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบินพาณิชย์ตรีเครื่องบิน นักบินส่วนบุคคลเครื่องบิน นักบินพาณิชย์ตรีเฮลิคอปเตอร์ และนักบินส่วนบุคคลเฮลิคอปเตอร์ สามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงในการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน และดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน KPIs ผู้วิจัยและสถาบันการบินพลเรือนได้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางการสร้างความพร้อมให้กับพนักงานในการใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มาใช้ประกอบในการประเมินผลงานพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)
2. เพื่อศึกษาความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)
3. เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

กรอบแนวทางการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรม

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) คือ การประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในองค์การในด้านผลลัพธ์จากการทำงาน โดยมีหัวหน้าแผนกสังเกต จดบันทึกข้อมูลการทำงาน และดำเนินการประเมินผลงานพนักงานด้วยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีหลักเกณฑ์การประเมินที่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน และสามารถใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน

ผู้ถูกประเมิน (สำราญ มีแจ้ง และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2556) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานในองค์การ ใช้ปรับปรุง พัฒนามาตรฐานการทำงาน และความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น และเพื่อประกอบการพิจารณาในเรื่องการฝึกอบรม พัฒนาพนักงานในองค์การ (ผุสดี รุมาคม, 2551) ภายใต้การบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์การ ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง ว่าควรปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานในส่วนใดบ้าง และช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม พร้อมทั้งใช้ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานดำเนินการจัดพนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งจะทำให้องค์การดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการวัดผลการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่องและพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วนำผลการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ รวมถึงการสังเกตผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานของพนักงานต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์การ (กัลยาณี เสนาสุ, 2561) โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การ ให้พนักงานตระหนักถึงบทบาท และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง และปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานขององค์การสามารถดำเนินไปอย่างมีศักยภาพ อีกทั้งเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน (กล้าหาญ ณ น่าน, 2559)

การรับรู้ คือ กระบวนการที่ใช้จัดระเบียบความ และตีความความรู้สึกของแต่ละบุคคล เพื่อให้ความหมายแก่สิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) โดยใช้กระบวนการทางจิตวิทยาในการเลือกที่จะรับรู้ เรียบเรียงเรื่องราว และตีความต่อสิ่งต่าง ๆ ที่แต่ละบุคคลได้รับรู้มา ผ่านการมองเห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น การรู้รสชาติ แล้วใช้ประสบการณ์ในอดีต ทัศนคติ ความเชื่อของแต่ละบุคคลในการรับรู้และตีความ (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2548) ซึ่งแต่ละบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับพื้นฐานการรับรู้ของแต่ละบุคคล (สุวรรณี แสงมหาชัย, 2560)

ความรู้ หมายถึง สิ่งที่นำไปใช้ในการสรุป หรือตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยเกิดจากการศึกษาค้นคว้า การได้ยิน การได้ฟัง การได้คิด ประสบการณ์ ความเข้าใจ ความชำนาญ และสามารถนำไปเชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นประสบการณ์ใหม่ที่แตกต่างกันไปตามแต่ะบุคคล (พิทักษ์ ศิริวงศ์, 2561) โดยเก็บรวบรวมประสบการณ์ ความรู้ ทักษะต่าง ๆ ไว้ในความทรงจำ แล้วสามารถนำมาใช้ในการให้ข้อมูล และอธิบายสิ่งต่าง ๆ (ชนาธิป อ่อนหวาน, 2010) ความเข้าใจ หมายถึง การใช้ความรู้ที่มีอยู่และความคิดของแต่ละบุคคล ในการสื่อความหมายอย่างมีเหตุผลให้ผู้อื่นได้รับรู้จากการแปลความหมายของข้อความ สัญลักษณ์ ได้อย่างถูกต้อง การตีความนำความสัมพันธ์ของเรื่องราวมากล่าวในอีกลักษณะหนึ่งโดยยังคงข้อเท็จจริง หรือความหมายเดิมไว้ และการขยายความคิดจากข้อเท็จจริง (นลินี ณ นคร, 2561) เมื่อแต่ละบุคคลเกิดความรู้ความเข้าใจจะทำให้สามารถเก็บรวบรวม และเรียงลำดับข้อมูลได้อย่างชัดเจน (อัจฉราพร ปะทิ, 2559) โดยสามารถแบ่งระดับความรู้ความสามารถทางด้านสติปัญญา ได้ดังนี้ (Bloom et al., 1971) ระดับที่ 1 คือ ความสามารถในการจดจำ ไม่ต้องใช้ความคิดที่ลึกซึ้ง ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้แต่ละบุคคลเกิดความเข้าใจ ระดับที่ 2 คือ ความสามารถในการสื่อความหมาย หรือเป็นการแสดงความคิด การใช้ข้อสรุป หรือการคาดคะเน ระดับที่ 3 คือ

ความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ระดับที่ 4 คือ ความสามารถในการแยกแยะข้อมูล โดยสามารถแยกแยะองค์ประกอบของปัญหาได้ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบ และเห็นวิธีการผสมปัญหาที่มีองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ระดับที่ 5 คือความสามารถในการสังเคราะห์ข้อมูลเป็นความสามารถในการนำประสบการณ์ในอดีต และปัจจุบันมาสร้างกรอบโครงสร้างที่ชัดเจน ระดับที่ 6 คือ ความสามารถในการประเมินผล ให้ค่าความรู้และข้อเท็จจริงต่าง ๆ ได้

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) หมายถึง ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลการดำเนินงานของพนักงานในองค์การ ที่ทำให้ผู้บริหารรับรู้ถึงขีดความสามารถ สมรรถนะ ความคืบหน้า และคุณภาพของกิจกรรมที่ได้ทำตามแผนขององค์การ (วรภัทร์ ภู่เจริญ และคณะ, 2550) โดยผู้บริหารขององค์การจะต้องจัดทำเป้าหมายในแต่ละสายงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ และสามารถวัดค่าได้ (ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์, 2555) โดย KPIs ที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานรายบุคคล ผู้บังคับบัญชา และพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาต้องกำหนดค่าเป้าหมาย น้ำหนัก และตัวเลขของระดับการประเมินร่วมกัน โดยกำหนดค่าตัวเลขของระดับการประเมิน (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2554) ทั้งนี้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานต้องวัดสิ่งสำคัญ เพื่อให้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นเครื่องนำทางที่สำคัญ (Marr, 2012) นอกจากนี้การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักที่ดีต้องสอดคล้องกับหลัก SMART คือ Specific หมายถึง มีความเจาะจงว่าต้องการวัดอะไร และผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร Measurable หมายถึง ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ วัดเชิงปริมาณ คุณภาพ หรือเวลา Accountable หมายถึง การปฏิบัติจริงเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ Realistic หมายถึง ต้องมีความท้าทาย มีโอกาสเป็นไปได้ สามารถทำให้สำเร็จได้ Time หมายถึง มีกรอบระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสม (อภิชัย ศรีเมือง, 2556)

วิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ประกอบด้วยการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการของพนักงานต่อระบบการประเมินผลงานพนักงานแบบ KPIs โดยอาศัยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อศึกษาความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และเพื่อศึกษาแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน อาศัยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) พร้อมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการศึกษา เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน จำนวน 101 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (Yamane, 1967 อ้างถึงใน ประสพชัย พสุนนท์, 2560) ที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างนี้ โดยใช้สูตรของ Taro Yamane ได้เท่ากับ 81 ตัวอย่าง ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling Method) โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบ

ชั้นภูมิ (Systematic Random Sampling) ในการคัดเลือก และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ในการสุ่มตัวอย่างกับประชากรในแต่ละหน่วยงาน

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้ พิจารณาจากความน่าสนใจ และคุณสมบัติที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 14 คน ใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling Method) โดยเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลงานพนักงาน และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน ใช้รูปแบบการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling Design) (ประสพชัย พสุนนท์, 2560) โดยการเลือกผู้วิจัยต้องใช้วิจารณญาณหรือดุลพินิจเป็นหลักในการสุ่มตัวอย่างนั้น ๆ โดยพิจารณาจากความน่าสนใจหรือมีคุณสมบัติที่ผู้วิจัยต้องการจนได้ผู้ให้ข้อมูลหลักตามจำนวนที่ผู้วิจัยต้องการ

2. ขั้นตอนการศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ แล้วนำข้อมูลดังกล่าวไปพัฒนาเป็นแบบสอบถาม แล้วนำแบบสอบถามดังกล่าวไปเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณในประเด็นตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ประเด็นสำหรับการสัมภาษณ์ หลังจากนั้นนำไปสู่การเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) กับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลในประเด็นวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และ 3 แล้วรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์นำมาจัดเรียง สรุปผลการศึกษา และวิเคราะห์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของ ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน และจัดทำข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

3. เครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน โดยการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยศึกษาข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม พัฒนาเป็นแบบสอบถาม ในประเด็นระดับการรับรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล (Validity) นำเสนอแก่ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน แบบสอบถามที่ใช้มีค่าเฉลี่ย IOC เท่ากับ 0.66 และการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการเก็บข้อมูลกับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน คือ สถาบันการบินพลเรือน จำนวน 30 คน และการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้ประเด็นแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บข้อมูล ประกอบไปด้วย ประเด็นด้านความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

4. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD)

5. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการให้ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 14 คน และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน ตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของข้อมูล โดยการอ่าน และแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ทักท้วงหรือยอมรับข้อมูลดังกล่าว และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยการใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า ประกอบด้วย การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล และการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (ชาย โพธิสิตา, 2562)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มประชากร จำนวน 81 คน ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์ระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็น ออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นการรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ประเด็นความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และประเด็นปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยแยกแต่ละประเด็น ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD)

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) มาใช้ประกอบในการประเมินผลงานพนักงาน ภาพรวมของแต่ละประเด็น

ระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)	$\bar{X}$	SD	**แปลผล**
1. การรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาคอยู่ที่ 0.73	3.58	0.63	มีการรับรู้ในระดับมาก
2. ความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาคอยู่ที่ 0.82	3.62	0.66	มีความรู้ ความเข้าใจ ในระดับมาก

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) มาใช้ประกอบในการประเมินผลงานพนักงาน ภาพรวมของแต่ละประเด็น (ต่อ)

ระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)	$\bar{X}$	SD	แปลผล
3. ปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาคอยู่ที่ 0.87	3.32	0.68	มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ประเด็นด้านความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 3.62, SD = .66) รองลงมาคือ ประเด็นด้านการรับรู้ของพนักงาน ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ($\bar{X}$ = 3.58, SD = .63) และประเด็นด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ($\bar{X}$ = 3.32, SD = .68) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 14 คน และข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน พบว่าผู้บริหารของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน เห็นว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเป็นรูปธรรม พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย และรับรู้ว่าองค์การจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ทั้งนี้ปัญหาด้านความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ประกอบด้วยรายละเอียด ประเด็นปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของพนักงาน และประเด็นปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์ เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่ขาดความต่อเนื่อง

ผู้บริหารของศูนย์ฝึกการบิน และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล เห็นควรให้ มีนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การให้นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เข้ามาใช้ พร้อมทั้งจัดกิจกรรม ฝึกอบรม สัมนา ประชาสัมพันธ์ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด และพร้อมให้ความร่วมมือต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว และต้องการให้กำหนดเกณฑ์การประเมินที่สามารถวัดได้จริงในแต่ละประเภทงาน

3. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถาม ในประเด็นด้านการรับรู้ ด้านความรู้ ความเข้าใจและด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และข้อมูลจากการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อนำมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผลการวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) สำหรับผู้บริหาร มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 องค์การต้องดำเนินการวางแผนการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และกำหนดระยะเวลาที่จะเริ่มดำเนินการให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานเตรียมความพร้อมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.2 องค์การต้องดำเนินการเตรียมการจัดอบรม หรือสัมมนาเพื่อให้ความรู้เรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เพิ่มเติม แก่ผู้บริหาร เพื่อเน้นย้ำความรู้ ความเข้าใจ ในการกำหนดตัวชี้วัด หลักเกณฑ์การประเมิน ก่อนเริ่มใช้ระบบการประเมิน

1.3 องค์การต้องดำเนินการเตรียมการประชุม หรือสัมมนาชี้แจงรายละเอียดตัวชี้วัดขององค์การ พร้อมทั้งให้แต่ละหน่วยงานวางแผนกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงาน กำหนดตัวชี้วัดของตำแหน่งงาน ตามลำดับ

1.4 องค์การต้องดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์การ และตัวขี้วัดของหน่วยงานให้พนักงานรับรู้

1.5 องค์การควรมีการทดลองใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ไปพร้อม ๆ กันกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดิม

1.6 องค์การต้องดำเนินการทบทวน KPIs ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) สำหรับพนักงาน มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 องค์การต้องดำเนินการพัฒนาพนักงานเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ในประเด็นการใช้ระยะเวลาในการสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบถึงการประเมินอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานเห็นว่าการนำระบบการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จะส่งผลดีต่อทั้งกับตัวพนักงานและองค์การ ส่งผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้นให้ความร่วมมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดลการดำเนินงาน (KPIs) และองค์การควรมีการใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่มีความชัดเจน เข้าใจง่าย

2.2 องค์การต้องดำเนินการพัฒนาพนักงานเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ในประเด็นด้านการรับรู้รายละเอียดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่องค์การ และหน่วยงานกำหนด โดยองค์การต้องดำเนินการชี้แจงให้พนักงานรับรู้รายละเอียดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่หน่วยงาน และองค์การกำหนด

2.3 องค์การต้องดำเนินการพัฒนาพนักงานเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรู้ ความเข้าใจของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ในประเด็นด้านการเพิ่มความรู้ ความเข้าใจเรื่องหลักเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และวิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยองค์การต้องดำเนินการเพิ่มความรู้ ความเข้าใจให้พนักงานในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยเน้นด้านหลักเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และวิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

จากประเด็นด้านแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ทั้งในมิติของผู้บริหาร และมิติของพนักงาน ทำให้สามารถสรุปแนวทางในการสร้างความพร้อมการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องได้ 3 แนวทาง

แนวทางที่ 1 การปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยองค์การต้องดำเนินการจัดตั้งคณะทำงานระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) แล้วประชุมวางแผนการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) กำหนดรายละเอียดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ขององค์การและหน่วยงาน และกำหนดแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่เหมาะสมกับองค์การ

แนวทางที่ 2 การปรับปรุงด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยองค์การต้องดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) อย่างต่อเนื่อง จัดกิจกรรม ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ให้พนักงานและผู้บริหาร และมีแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย

แนวทางที่ 3 การปรับปรุงด้านการประเมินผลการดำเนินงานระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยองค์การต้องดำเนินตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น ให้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุง หรือเปลี่ยนแผนงานในขั้นตอนที่เกิดปัญหา และหากไม่เกิดข้อขัดข้อง สามารถนำแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ไปใช้ต่อไป

จากข้อมูลแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เพื่อเสนอให้ผู้บริหารและพนักงานมีจุดเน้นที่การดำเนินการในเรื่องการชี้แจงรายละเอียดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่หน่วยงาน และองค์การกำหนด การใช้ระยะเวลาเพื่อ

สร้างความรู้ ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) อย่างเหมาะสม และการสร้างการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และมีกระบวนการที่ทำให้เกิดเป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถแสดงกรอบแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) สำหรับการดำเนินการ ได้ดังนี้



ภาพที่ 2 แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) สำหรับการดำเนินงาน

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน สามารถสรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานศูนย์ฝึกการบิน ต่อระดับการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จากผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นองค์การควรปรับปรุงแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ให้มีความชัดเจน เข้าใจง่าย และใช้ระยะเวลาในการสร้างการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุรภี วรรณบูรณ์ และคณะ (2557) พบว่าองค์การต้องดำเนินการสร้างการรับรู้ในด้านรายละเอียดตัวชี้วัดด้านต่าง ๆ และหลักเกณฑ์การประเมินแก่บุคลากรเพิ่มเติม เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย และหลักเกณฑ์ที่องค์การกำหนด

2. เพื่อศึกษาความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) มาใช้ประกอบในการประเมินผลงาน จากผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานระดับผู้บริหาร มีความรู้ความเข้าใจและรับรู้ว่าองค์การจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง และเปลี่ยนสายงานของพนักงาน โดยพนักงานระดับผู้บริหารเห็นว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) เป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำราญ มีแจ้ง และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2556) ที่อธิบายว่าการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานต้องประเมินผลงานพนักงานด้วยระบบการประเมินที่มีหลักเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของชูชัย สมิทธิไกร (2556) ที่อธิบายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่ช่วยจัดการทรัพยากรในองค์การ ทั้งนี้พนักงานระดับผู้บริหารเห็นควรให้ ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ และจัดกิจกรรม ฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจ สอดคล้องกับแนวความคิด เรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานของกล้าหาญ ณ น่าน (2559) ที่อธิบายว่าพนักงานต้องตระหนักถึงบทบาท และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง และปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานขององค์การสามารถดำเนินไปอย่างมีศักยภาพ อีกทั้งเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

3. สำหรับแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ทั้ง 3 แนวทางที่เกิดขึ้น แนวทางที่ 1 การปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน องค์การต้อง

ประชุมวางแผนการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของสุพจน์ นาคสวัสดิ์ (2561) ที่อธิบายว่าการนำ KPIs มาใช้ในองค์การให้ประสบความสำเร็จนั้น ฝ่ายบุคคลต้องพูดคุย สื่อสาร ชี้แจง อธิบาย แลกเปลี่ยนความเห็น อภิปรายประเด็นปัญหา หาข้อมูลสรุปร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้น ๆ และดึงให้ผู้บริหารเข้ามาร่วมทำงานให้มากที่สุด แนวทางที่ 2 การปรับปรุงด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) องค์การต้องดำเนินการประชาสัมพันธ์ จัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของประยูร สีสด (2559) ที่พบว่าเมื่อข้าราชการได้รับการอบรมพัฒนาจนเกิดความรู้ความเข้าใจ และสะสมความชำนาญ ความเชี่ยวชาญประสบการณ์การปฏิบัติงาน มีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร และได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกันในแต่ละหน่วยงาน ส่งผลให้ข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของมนตรี งามมี (2557) ที่พบว่าเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถประเมินทัศนคติในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน หน่วยงานมีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดมีความครอบคลุมกับภาระงาน สามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เนื่องมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลไปในทิศทางเดียวกัน และมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบเดียวกัน โดยเกณฑ์การประเมินผลจะทำตามเกณฑ์ที่มหาลัยตั้งไว้ แนวทางที่ 3 การปรับปรุงด้านการประเมินผลการดำเนินงานระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) องค์การต้องดำเนินตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น กับแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล และคณะ (2553) ที่อธิบายว่า กลยุทธ์สำคัญจะเริ่มนำมาถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ สู่ผู้ปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ การสร้างเงื่อนไขให้เกิดตัวชี้วัดร่วมและตัวชี้วัดรอง ให้สอดรับกับตัวชี้วัดหลัก นั้น เป็นการปรับ alignment ภายในองค์กรให้มีทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้ว ยังช่วยให้เกิดเครือข่ายช่วยงานกันได้มากขึ้น ช่วยพัฒนาระบบงานเกิด PDCA ภายในองค์กร

ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. องค์การต้องมีการปรับปรุงการดำเนินการในด้านการรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยเฉพาะในเรื่องการชี้แจงรายละเอียดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่หน่วยงานและองค์การกำหนด

2. องค์การต้องมีการปรับปรุงการดำเนินการในด้านความรู้ ความเข้าใจของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยเฉพาะในเรื่องการเพิ่มความรู้ความเข้าใจ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการ

ดำเนินงาน (KPIs) ในด้านหลักเกณฑ์ และวิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยใช้ระยะเวลาในการสร้างความรู้ ความเข้าใจอย่างเหมาะสม

3. องค์การต้องมีการปรับปรุงการดำเนินการในด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยเฉพาะในเรื่องการประชาสัมพันธ์เรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ให้พนักงานทุกระดับรับทราบ

4. องค์การอาจนำแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยมากำหนดเป็นกระบวนการสำหรับการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการ

1. องค์การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

2. องค์การควรดำเนินการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติสำหรับการดำเนินงานการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ไปยังหน่วยงานทุกระดับ

3. ผู้บริหารควรมอบหมายให้ HR ขององค์การดำเนินการประชาสัมพันธ์เรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และดำเนินการในขั้นตอนของการจัดดอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน

4. แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่เกิดขึ้นอาจนำไปสู่การกำหนดเป็นกระบวนการ ที่ใช้ร่วมกันภายในองค์การอย่างเป็นรูปธรรม

เอกสารอ้างอิง

กล้าหาญ ณ น่าน. (2559). *การจัดการผลการปฏิบัติงาน* = Performance management. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

กัลยาณี เสนาสุ. (2561). *คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ชนาธิป อ่อนหวาน. (2553). *ความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่มีผลต่อแนวโน้มพฤติกรรมการซื้อสินค้าที่มีฉลากคาร์บอนของผู้บริโภค ในเขตกรุงเทพมหานคร*. (ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

ชาย โพธิสิตา. (2562). *ศาสตร์และศิลป์การวิจัยเชิงคุณภาพ: คู่มือนักศึกษาและนักวิจัยสังคมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2556). *การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. (2555). *KPI และ action plan จัดทำ KPI และแปลงสู่แผนปฏิบัติการ (action plan) ให้ไม่พลาดเป้า*. นนทบุรี: ธิงค์ บียอนด์ บุ๊ค.

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: Diamond in Business World.

นลินี ณ นคร. (2561). *หลักการวัดและประเมินการคิด* (พิมพ์ครั้งที่ *2*). กรุงเทพฯ: สันติศิริการพิมพ์.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2548). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.

ประยูร สีสด. (2559). *ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในจังหวัดนครปฐม*. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.

ประสพชัย พสุนนท์. (2560). *สถิติสำหรับการวิจัย : การวิเคราะห์ด้วย* SPSS *พร้อมตัวอย่าง* = Statistics for research : analysis by SPSS with example. เพชรบุรี: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ผุสดี รุมาคม. (2551). *การประเมินการปฏิบัติงาน* = Performance appraisal (พิมพ์ครั้งที่ *3* ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พิทักษ์ ศิริวงศ์. (2561). *การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน = Knowledge managment for sustainable development.* เพชรบุรี: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

มนตรี งามมี. (2557). *การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยศิลปากร (นครปฐม) วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

วรภัทร์ ภู่เจริญ, จีระพงศ์ พรกุล และธนกฤต จรัสรุ่งชวลิต. (2550). *KPI...*ทำให้ง่าย ๆ = *KPI...make it easy.* กรุงเทพฯ: อริยชน.

สถาบันการบินพลเรือน. (2559). เปิดโฉม สบพ. ก้าวสู่ยุค 2020. *Trainair 33*, 12-15.

สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล, นิยม ละออปักษิณ และวิศาล มหาสิทธิวัฒน์. (2553). KPI *รายบุคคล: สุดยอดบริหารผลลัพธ์ขององค์กร*. กรุงเทพฯ: สินทวีกิจ พริ้นติ้ง.

สำราญ มีแจ้ง และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2556). *การประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่ : ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุพจน์ นาคสวัสดิ์. (2561). *กรณีศึกษาการปรับปรุงระบบประเมินผลงานและ* 30 KPIs *ที่ควรทราบ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์.

สุรภี วรรณบูรณ์, ศรีวัฒนา จักรานุพงศ์, วัลญา พรพิรุณ และจารุเนตร เกื้อภักดิ์. (2557). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์* (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.

สุวรรณี แสงมหาชัย. (2560). *องค์การและการจัดการ = Organization and management* (พิมพ์ครั้งที่ *3*). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

อภิชัย ศรีเมือง. (2556). *KPI เพื่อประเมินความสำเร็จของหัวหน้างานสำหรับผู้บริหาร*. นนทบุรี: ธิงค์ บียอนด์ บุ๊คส์.

อัจฉราพร ปะทิ. (2559). *ความรู้ ความเข้าใจ และความคิดเห็นของประชาชนในชุมชนต่อการคุ้มครองคนไร้ที่พึ่ง : กรณีศึกษาประชาชนในตำบลผาสิงห์ อำเภอเมือง จังหวัดน่าน*. (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ปทุมธานี.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2554). *Performance indicators PIs dictionary.* กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

Bloom, B. S., Madaus, G. F., & Hastings, J. T. (1971). *Handbook on Formative and Summative Evaluation of Student Learning.* New York: McGraw-Hill.

Marr, B. (2012). *Key performance indicators : the 75 measures every manager needs to know*. Harlow : Pearson.