



แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
(KPIs) ของ ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน



โดย
นางสาวเฟื่องลดา กลิ่นถือศีล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการ
ดำเนินงาน (KPIs) ของ ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

PROCEDURE OF TASK-EVALUATING PREPARATION USING KEY PERFORMANCE
INDICATORS (KPIs) OF CIVIL AVIATION TRAINING CENTER: FLIGHT TRAINING
CENTER



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Arts PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2021
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดย การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของ ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน
โดย	นางสาวเฟื่องลดา กลิ่นถือศีล
สาขาวิชา	การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญา มหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิชัย อารักษ์โพษณงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

.....คุณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิณ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิชัย อารักษ์โพษณงค์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ)

61601311 : การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทบัณฑิต

คำสำคัญ : แนวทางการสร้างความพร้อม, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs), ศูนย์ฝึกการบิน

นางสาว เพ็ญลดา กลิ่นถือศีล: แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของ ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิชัย อารักษ์โพชฌงค์

นางสาวเพ็ญลดา กลิ่นถือศีล : แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของ ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิชัย อารักษ์โพชฌงค์

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) 2) ศึกษาความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) 3) ศึกษาแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ผู้วิจัยใช้รูปแบบการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ และการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง และใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีของยามานะ จำนวน 81 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารและพนักงานของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน

จากการศึกษาพบว่า พนักงานมีระดับการรับรู้ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.58) พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ภาพรวมอยู่ในระดับมีความรู้ ความเข้าใจในระดับมาก (3.62) และองค์กรมีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ภาพรวมมีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับปานกลาง (3.32) ความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) พบว่า ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจ พร้อมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย การกำหนดตัวชี้วัด ทั้งนี้มีประเด็นสำหรับการพัฒนาในประเด็นด้านความรู้ความเข้าใจของพนักงาน และประเด็นด้านการประชาสัมพันธ์ เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย การกำหนด

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่ขาดความต่อเนื่อง แนวทางการสร้างความพร้อมในการใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) พบว่า องค์กรต้องดำเนินการปรับปรุงด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ประเด็นด้านการรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และประเด็นด้านความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ตามลำดับ ทั้งนี้ องค์กรควรจัดเตรียมการอบรมเพิ่มความรู้ ความเข้าใจด้านตัวชี้วัด วิธีการกำหนดตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมิน และแบบฟอร์มการประเมินให้แก่พนักงานทุกระดับ และวางแผนการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ซึ่งมีส่วนส่งเสริมการสร้างปัจจัยเพื่อให้พนักงานเตรียมพร้อมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ต่อไป



61601311 : Major PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT

Keyword : task evaluation, Civil Aviation Training Center, Key Performance Indicators, KPIs

MISS FUENGLADA KLINTUESEEN : PROCEDURE OF TASK-EVALUATING PREPARATION USING KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIs) OF CIVIL AVIATION TRAINING CENTER: FLIGHT TRAINING CENTER THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR WUTTHICHAJ ARAKPOTHCHONG, Ph.D.

Key Performance Indicators (KPIs) were usually seen as a potential evaluation of many organizations to rate the performance of personnel. This study was aiming for three objectives involving KPIs used as Civil Aviation Training Center (CATC): first, to study levels of perception, knowledge & understanding, and factors supporting personnel preparation by using KPIs to evaluate their performance; second, to study the readiness of using KPIs management system to evaluate personnel's performance; third, to study the preparation procedure of using KPIs in practice. There are three methods to conduct this research: qualitative, quantitative, and mixed-method. Data were collected by in-depth interviewing method from purposive samples, which were key informants, and using a questionnaire. The samples, determined by Yamane's method, were 81 officers including the executive from CATC: Flight Training Center.

The results showed that the perception level of personnel towards utilizing KPIs evaluating system was high (with a score of 3.58.) The personnel's knowledge & understanding level towards the evaluating system was high (with a score of 3.62.) The level of overall factors from the organization to support the readiness of utilizing KPIs evaluating system was medium (with a score of 3.32.) The results of readiness to use the KPIs management system showed that the executive of CATC had a good level of knowledge & understanding. They also had a good attitude towards using the system to evaluate the personnel's performance. The results of the preparation procedure of using KPIs reflected that the organization had to firstly improve its supporting factors (e.g. evaluation documents, internal public relations.) Furthermore, it had to improve the officer's perception as well as knowledge & understanding of the system respectively. All things considered, the organization should provide training courses to

enhance knowledge & understanding of overall KPIs, method of indication, scoring by KPIs, and documents to all ranks of officers. Additionally, planning to use the system to evaluate the officers would help them be well ready for the system.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีนั้น จากความอนุเคราะห์อย่างสูงของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิชัย อารักษ์โพชฌงค์ อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์ นาวิน และรองศาสตราจารย์ ดร. สมบูรณ์ ศิริสรหรือรัฐ ที่กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตลอดจนการตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งเพื่อการปรับปรุงแก้ไข วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้เหมาะสมถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้มอบวิชาความรู้ เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย และเจ้าหน้าที่ คณะวิทยาการจัดการ ที่ได้ให้คำแนะนำและการช่วยเหลือในการดำเนินการต่าง ๆ เป็นอย่างดี รวมทั้ง เพื่อนร่วมสาขาทุกคนที่คอยให้กำลังใจ กระตุ้นให้เกิดความพยายามในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ขอขอบคุณผู้บริหารและพนักงานของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือนทุกท่าน ที่กรุณา ให้ความช่วยเหลือและเสียสละเวลาในการให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถามที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย รวมทั้งให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ส่งผลให้สามารถดำเนินการวิจัยได้สำเร็จลุล่วง

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณคุณพ่อ คุณแม่ พี่ชาย ญาติ ๆ และเพื่อน ๆ สำหรับความเข้าใจ กำลังใจ คำแนะนำ และการช่วยเหลือเป็นอย่างดีมาโดยตลอด จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่าง สมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางสาว เฟื่องลดา กลิ่นถ่อศีล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวทางการดำเนินการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	10
1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	10
2. แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	24
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs).....	44
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้.....	67
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ.....	70
6. ข้อมูลบริบทของตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร.....	74
7. บริบทขององค์กร.....	75

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	76
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	81
1. ระเบียบวิธีวิจัย.....	82
2. การเลือกพื้นที่.....	82
3. ผู้ให้ข้อมูลหลักและ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	83
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	84
5. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย	86
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	87
7. การรักษาสิทธิผู้ให้ข้อมูลและจริยธรรมในการวิจัย	88
8. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	89
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม	91
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์.....	103
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนด ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs).....	113
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	119
1.สรุปผลการวิจัย.....	121
2. การอภิปรายผล.....	127
3. ข้อเสนอแนะ	136
รายการอ้างอิง	139
ภาคผนวก.....	144
ภาคผนวก ก แนวทางการสัมภาษณ์ของงานวิจัย	145
ภาคผนวก ข แบบสอบถามของงานวิจัย	148
ภาคผนวก ค หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย.....	155



สารบัญตาราง

หน้า

No table of figures entries found.



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ภาพรวมของการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	43
ภาพที่ 2 กระบวนการและผู้มีส่วนได้เสีย	52
ภาพที่ 3 การปรับ alignment ภายในองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร	65
ภาพที่ 4 ประเภทของความรู้แบบหลากหลายมิติ	72



บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

รัฐบาลมีนโยบายก้าวสู่ยุค “ไทยแลนด์ 4.0” เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-Base Economy” หรือ “เศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” เปลี่ยนการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ จากนโยบายดังกล่าว และบริบทที่เปลี่ยนไป สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีแนวคิดในการปฏิรูประบบรัฐวิสาหกิจไทย จึงได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติการพัฒนาคูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2562 เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เหมาะสมกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนไป ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จึงพัฒนาระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจให้มีความเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง เป็นการนำแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ เข้ามาบริหารจัดการพัฒนาระบบรัฐวิสาหกิจให้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีการประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยจะเริ่มนำมาใช้ในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจในปี 2563 (สถาบันการbinพลเรือน, 2559)

สถาบันการbinพลเรือน ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง สถาบันการbinพลเรือน พ.ศ. 2535 มีสถานภาพเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม มีภารกิจและความรับผิดชอบในการผลิตบุคลากรด้านการbin การดำเนินกิจการเกี่ยวกับบริการช่างอากาศยาน บริการอากาศยานและกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการbin ได้เข้าสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เมื่อปีงบประมาณ 2548 จนถึงปัจจุบัน โดยในปี พ.ศ. 2555-2556 ที่ผ่านมานั้น สถาบันการbinพลเรือนมีการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ เช่น การเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคล (HR Benchmarking) การสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันขององค์กร (Engagement) การกำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency) และการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management) เป็นต้น อีกทั้งผู้ว่าการสถาบันการbinพลเรือน ได้มีนโยบายการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อ

มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางแห่งความเป็นเลิศด้านวิชาชีพในอุตสาหกรรมการบินของประเทศและภูมิภาค โดยตั้งเป้าหมายเป็น “องค์กร DIGITAL” ที่มีการบริหารจัดการระดับมาตรฐานสากลตามองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) เพื่อให้การดำเนินงานเป็นรูปธรรม และเพื่อรับรององค์กรให้สอดคล้องกับ นโยบาย ไทยแลนด์ 4.0 และการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ โดยได้กำหนดแผนในการดำเนินงานออกเป็น 4 ระยะ ในช่วงระหว่างปี 2560-2563 ดังนี้

ปี 2560 เป็นการสร้างการตระหนักรู้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการบินให้ทันสมัย เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรด้านการบิน สร้างวัฒนธรรมองค์การด้านความปลอดภัย

ปี 2561 เป็นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้เป็น “องค์กร DIGITAL” สมรรถนะสูง มีการบริหารจัดการแบบมีอาชีพ มีบทบาทในการแก้ไขปัญหาของประเทศในเรื่องอุตสาหกรรมการบิน

ปี 2562 เป็น “องค์กร DIGITAL” ที่เป็นเลิศทางวิชาการ สอดคล้องเพียงพอต่อความต้องการ อุตสาหกรรมการบินของประเทศและภูมิภาค

ปี 2563 เป็นศูนย์กลางแห่งความเป็นเลิศด้านวิชาชีพอุตสาหกรรมการบินของประเทศและภูมิภาค (สถาบันการบินพลเรือน, 2559)

สถาบันการบินพลเรือนได้ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง และระบบทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับภารกิจตามแนวโน้มของอุตสาหกรรมการบิน ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรตามข้อเสนอของ องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization) เพื่อให้ผ่านการตรวจสอบมาตรฐาน Full Member of TRAINAIR PLUS ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่เพื่อให้ สอดคล้องกับองค์การด้านการบินในระดับสากล และเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย ไทยแลนด์ 4.0 และยกระดับคะแนนผลการประเมินการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของสถาบันการบินพลเรือนให้มีระดับ คะแนนที่ดีขึ้น

สถาบันการบินพลเรือนจึงได้ดำเนินการปรับโครงสร้างพนักงานในองค์กร มีการปรับเปลี่ยน ชื่อตำแหน่งและเพิ่มตำแหน่งของพนักงานในองค์กรหลายตำแหน่ง สำนักงานบุคคลจึงได้มีแนวคิดในการปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยได้นำระบบ KPIs มาใช้และได้ดำเนินการ ปรับปรุงแก้ไขแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions) ใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและ ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปในปี 2560 จึงได้นำระบบ KPIs และสมรรถนะมาใช้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการใช้วัดผลการปฏิบัติงานของสถาบันการบินพลเรือน โดยมีแนวทางการนำไปใช้ เพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงาน โดยในเดือนกันยายน 2560 ได้จัดโครงการสัมมนา และ

ให้ความรู้แก่ผู้บริหารและพนักงาน และจากผลการสัมมนาพบว่า KPIs ที่ได้เคยดำเนินการไปแล้วนั้น ไม่ทันสมัยและไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงตามภาระงาน และไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ สถาบันการบินพลเรือน รวมถึงมีความจำเป็นที่ต้องทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลังใหม่ และมีการ ทบทวนและปรับปรุง KPIs เดิมให้ทันสมัยและปรับใช้ได้จริง เพื่อให้ระบบการดำเนินงานด้าน ทรัพยากรบุคคลมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัด เป็นวิธีการประเมินที่พัฒนามาจากวิธีการ ประเมินตามผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก เพื่อประเมิน ความสำเร็จ ความมีประสิทธิภาพขององค์กร ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดว่าองค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ โดยตัวชี้วัดต้องมีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ องค์กร ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นต้องแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานและมีหน่วยงานรับผิดชอบ ตัวชี้วัดที่ แสดงต้องมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน นอกจากนี้ ตัวชี้วัดสามารถติดตามการ ดำเนินงานของตนเอง และของหน่วยงานได้ อีกทั้งต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในหน่วยงาน จาก การศึกษาตัวอย่างหน่วยงานราชการที่ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน (KPIs) เป็นเกณฑ์เลื่อนขั้นเงินเดือน พบว่า ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ไม่มั่นใจ ไม่ เชื่อใจ ในระบบการประเมิน กลัวการถูกร้องเรียน กลัวการประเมินอย่างไม่ยุติธรรม คนในองค์กรลังเล กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ อีกทั้งได้นำ Job description ของงานมากำหนด เป็น KPI จากปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น จึงทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องลงพื้นที่เพื่อทำความเข้าใจกับ ผู้บริหาร และปรับแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยทำให้พนักงานได้เข้าใจในระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัด ทำให้พนักงานไม่นำเอางานประจำจาก Job description/ job specification มาคิดเป็น KPI รายบุคคล และแจ้งให้พนักงานทราบถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายพันธกิจทั้งในระดับ องค์กรและระดับหน่วยงานอย่างถูกต้อง อีกทั้งยังช่วยทำความเข้าใจในเรื่องของการวางตำแหน่ง KPI ของหน่วยงาน พร้อมๆกับการปรับเป้าหมายความสำเร็จของพนักงานแต่ละคนไปในทิศทางที่องค์กร ต้องการ ส่งผลให้การประเมินในปีถัดมา พนักงานให้ความร่วมมือ และมีส่วนร่วมในการประเมินมาก ขึ้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ของสถาบันการบินพลเรือนนั้น ได้นำระบบ KPIs เข้า มาประกอบการประเมินผลงานพนักงานเป็นการประเมินที่เพิ่งนำเข้ามาใช้ พนักงานยังขาดความรู้ ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ได้นำ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรม ค่านิยมองค์กร มาปรับใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้ว่าการสถาบันการบิน

พลเรือน โดยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายส่วนบุคคล (KPIs) ประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Department KPIs) ตัวชี้วัดตามตำแหน่ง ส่งเสริมผลงานระดับบุคคล (Individual KPIs) ส่วนที่ 2 การประเมินปัจจัยสนับสนุนทางด้านพฤติกรรม ทักษะ และความสามารถ (Competency) ประกอบด้วย การประเมินสมรรถนะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning: CL) การประเมินสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐาน (Achievement, Quality and Standard: AQS) การประเมินสมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork: TW) การประเมินสมรรถนะความรับผิดชอบต่อสังคมและซื่อสัตย์สุจริต (Commitment and Integrity: CI) การประเมินสมรรถนะการใช้ภาษาอังกฤษ (English) ส่วนที่ 3 เวลาการขาด ลา มาสาย ส่วนที่ 4 ระดับผลการประเมิน ส่วนที่ 5 ความเห็นของผู้ประเมิน ส่วนที่ 6 การรับรองผลการประเมิน และในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่นี้มีการประเมินจากมิติของพนักงานผู้ถูกประเมินด้วย

พนักงานยังคงยึดติดกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดิม คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมุมมองจากผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว เป็นการคิดตามโควตา ไม่ได้คำนึงถึงว่าพนักงานคนใดที่ได้ทำประโยชน์ให้กับหน่วยงาน พนักงานไม่ได้สนใจเป้าหมายขององค์กร พนักงานที่อยากได้สองชั้น ไม่เคยสนใจว่าองค์กรถูกประเมินด้วยตัวชี้วัดอะไรที่พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาได้หรือไม่ พนักงานไม่ได้คำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน สามารถปรับเปลี่ยนคะแนนได้ตามความต้องการของหัวหน้าแผนกหรือผู้บังคับบัญชา องค์กรไม่มีการพัฒนาดังนั้นเมื่อองค์กรได้เปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งผู้บริหาร และพนักงานของสถาบันการบันพลเรือนต้องทำความเข้าใจกับระบบการประเมินผลงานพนักงานที่เปลี่ยนไป หากผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ประเมินพนักงาน ไม่เข้าใจการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่นี้ KPIs มาใช้ จะทำให้ ไม่สามารถถ่ายทอดนโยบาย เป้าหมายขององค์กรให้แก่พนักงานได้ การกำหนด KPIs ของหน่วยงานย่อยจะไม่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร พนักงานไม่สามารถกำหนด KPIs รายบุคคลของพนักงานแต่ละให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร และไม่สามารถกำหนด KPIs รายบุคคลของพนักงานให้สามารถพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานได้ อีกทั้งยังทำให้ KPIs ไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของผู้บริหาร ไม่เกิดการพัฒนาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวพนักงานซึ่งเป็นผู้ถูกประเมินไม่สนใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และไม่เห็นความสำคัญของการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ทั้งต่อตัวพนักงานเอง และต่อองค์กร

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

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

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

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่องแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของ ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน มาใช้ประกอบในการประเมินผลงานพนักงาน เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ประกอบด้วยการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) มุ่งเน้นศึกษาระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจของพนักงาน และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เพื่อประเมินระดับการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการของพนักงาน ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ศึกษา

ระดับความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และศึกษาแนวทางการสร้างความพร้อมในการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

2. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลักและประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาจาก ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 15 คน และพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 81 คน จากประชากรทั้งหมด 101 คน ของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย คือ ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2562 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2564

4.1 ระยะเวลาในการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ทบทวนวรรณกรรม เดือนพฤศจิกายน 2562 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2563

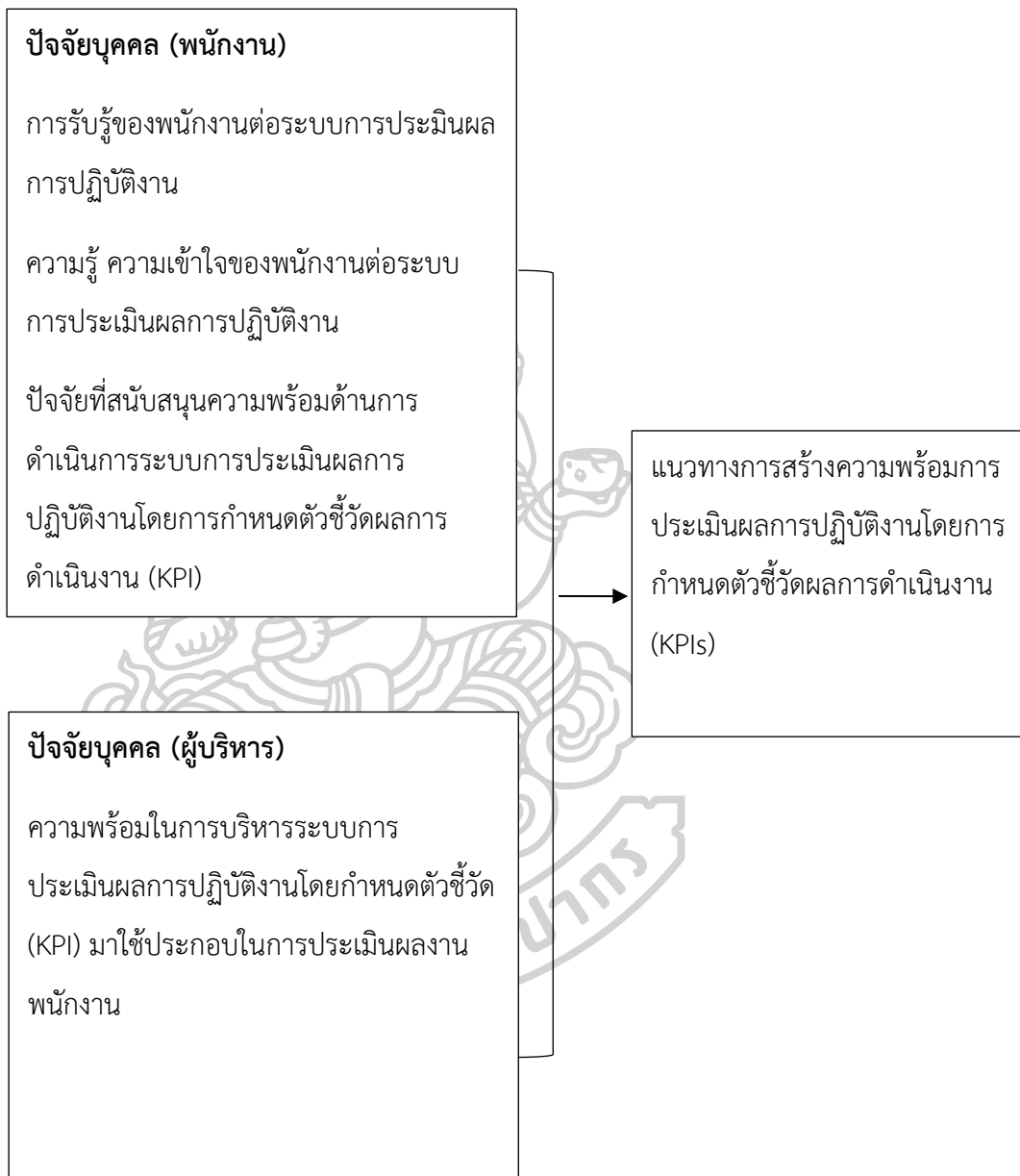
4.2 ระยะเวลาในการทำแนวทางการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เดือนตุลาคม ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2563

4.3 ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล เดือนธันวาคม พ.ศ. 2563 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2564

4.4 ระยะเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล อภิปรายผล และจัดทำเล่มรายงานฉบับสมบูรณ์ เดือน กุมภาพันธ์ ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2564

กรอบแนวทางการดำเนินการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม และศึกษางานวิจัยต่างๆ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินการวิจัย ดังนี้



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ของ พนักงานศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน
2. ทำให้ทราบระดับความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ของผู้บริหาร ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน
3. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ของพนักงาน และผู้บริหาร ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน
4. ผลการศึกษาสามารถนำมากำหนดแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของพนักงานศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน
5. ข้อมูลที่ได้เป็นประโยชน์ต่อ องค์กร หน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง นำไปใช้เป็นแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

นิยามศัพท์เฉพาะ

แนวทางการสร้างความพร้อม หมายถึงกระบวนการในการดำเนินการ เพื่อสร้างความพร้อมให้กับพนักงานศูนย์ฝึกการบิน สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs)

การรับรู้ หมายถึงพนักงานศูนย์ฝึกการบิน รับทราบถึงการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs)

ความรู้ ความเข้าใจ หมายถึงพนักงานศูนย์ฝึกการบิน มีความรู้และเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด สามารถดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดได้ตรงตามนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อม หมายถึงปัจจัยที่สนับสนุนต่อการดำเนินการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs)

ความพร้อม หมายถึง หมายถึงพนักงานศูนย์ฝึกการบิน มีการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs)

การบริหารระบบการประเมินผล หมายถึง กระบวนการดำเนินการสร้างการรับรู้ แก่พนักงาน ศูนย์ฝึกการบิน ให้มีความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติเห็นด้วยต่อการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs)

ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน หมายถึง ศูนย์ฝึกการบิน หัวหิน เป็นหน่วยงานที่ผลิตบุคลากรด้านการบิน ประกอบด้วย กองฝึกบิน กองซ่อมบำรุงอากาศยาน และแผนกบริการ

การประเมินผลงานพนักงานหมายถึง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือนใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของพนักงาน

ตัวชี้วัด หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของ ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เพื่อทราบความพร้อมการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของพนักงานศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน ทั้งจากพนักงาน และผู้บริหาร แล้วนำผลการศึกษามากำหนดแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) แนวคิดที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการวิจัย และอธิบายตัวแปรต่างๆ โดยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ
6. ข้อมูลบริบทของตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ
7. บริบทขององค์การ
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) คือ การประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในองค์การในด้านผลลัพธ์จากการทำงาน โดยมีหัวหน้าแผนกสังเกต จัดบันทึกข้อมูลการทำงาน และดำเนินการประเมินผลงานพนักงานด้วยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีหลักเกณฑ์การประเมินที่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเมินผลการ

ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน และสามารถให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาให้ผลตอบแทนแก่พนักงานผู้ถูกประเมิน (สำราญ มีแจ้ง & สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2556)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะถูกประเมินโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน และจะถูกพิจารณาโดยผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไปอีกครั้ง ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงควรวางแผน แก้ไขข้อบกพร่อง สร้างจุดแข็ง และพัฒนาบุคลากรร่วมกันกับพนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาพนักงานเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการไปควบคู่กัน (มุสตี รุมาคม, 2551)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่ช่วยจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ทราบว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ได้หรือไม่ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ความสามารถ และศักยภาพของพนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ทำให้สามารถตัดสินใจในเรื่องการพัฒนา การฝึกอบรม การโยกย้ายและการเลื่อนตำแหน่งพนักงานได้อย่างเหมาะสม (ชูชัย สมितिไกร, 2556)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินโดยเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายของงานที่พนักงานได้รับมอบหมายกับผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีเป้าหมายในการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี แล้วนำมาวางแผนพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน (ฮอลล์ ไบรอัน เจ, 2550)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ทุกระดับ ว่าผลงานที่ผ่านมานั้นมีระดับที่น่าพอใจ มีคุณค่าต่อองค์การ เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานแล้ว มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด และผลการประเมินนี้สามารถนำไปใช้ในการพิจารณาความดี ความชอบเพื่อปรับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทนต่าง ๆ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้พนักงาน (คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2557)

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานในองค์การ โดยเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานของพนักงานและเป้าหมายที่องค์การกำหนด โดยมีหัวหน้าเป็นผู้ประเมินจากการสังเกต และจดบันทึกข้อมูลการทำงาน of พนักงาน โดยใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสมกับองค์การ ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ทำให้หัวหน้าทราบถึงความสามารถ และศักยภาพของพนักงาน แล้วนำผลการประเมินมาใช้ในการ

พิจารณาความดีความชอบเพื่อปรับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทนต่าง ๆ และวางแผนพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน

1.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานในองค์กร รวมถึงเพื่อใช้ปรับปรุงพัฒนามาตรฐานการทำงาน และความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น

1.2.1 วัตถุประสงค์ด้านการประเมิน (Evaluative Object)

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะกำหนดความสามารถของพนักงานที่ต้องมีมากขึ้นในปีต่อไป และผู้บริหารจะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การโยกย้าย การให้ออกจากงาน และใช้พิจารณาเรื่องค่าตอบแทนเงินเดือน และผลประโยชน์อื่น ๆ อีกด้วย

1.2.2 วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนา (Developmental Object)

ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาในเรื่อง การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงานในองค์กร (มุสตี รุมาคม, 2551)

1.2.3 วัตถุประสงค์เฉพาะของการดำเนินงานโดยทั่วไป

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาในเรื่องการปรับปรุง พัฒนาบุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสม และเพื่อกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.4 วัตถุประสงค์เฉพาะของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดระดับผลการปฏิบัติงาน และเงินเดือนของพนักงาน ให้มีเหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน และเป็นเครื่องมือที่ช่วย ในการตัดสินใจคัดเลือกพนักงานที่มีความพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง และเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงการทำงานของพนักงานในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น มีมาตรฐานการทำงานสูงขึ้น (สำราญ มีแจ้ & สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2556)

1.2.5 เพื่อรักษา และพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ โดยตอบสนองผลการปฏิบัติงาน ต่างกัน แรงจูงใจในรูปค่าตอบแทน โยกย้ายผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไปในส่วนที่เหมาะสม หรือพัฒนาให้ ดีขึ้น พัฒนาพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น พิจารณากำหนดขนาดขององค์การให้เหมาะสมกับ งานและงบประมาณ กำหนดแผนกำลังคน และแผนทดแทน เพื่อให้เกิดความพอดีและไม่ขาดแคลน

1.2.6 เพื่อตรวจสอบระบบการบริหารบุคคลขององค์การ ได้แก่ การกำหนดระบบ ค่าตอบแทนที่ชัดเจน เหมาะสมและยุติธรรมในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน และจูงใจ การรักษาคน การ สื่อสาร เพราะการประเมินผลงานจะทำให้พนักงานกระตือรือร้น มีเป้าหมาย และมีโอกาสก้าวหน้าจาก ผลงาน

1.2.7 การประเมินผลการปฏิบัติงานกระทำด้วยจุดประสงค์ ได้แก่ เพื่อกำหนดความ เหมาะสมของเงินเดือน ใช้ระดับความขัดแย้งเรื่องงาน เพื่อใช้เป็นหลักการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรตาม ค่าระดับคะแนน ทำให้ทราบความแตกต่าง และเปรียบเทียบผลงานบุคลากร ทำให้พนักงานทราบ จุดอ่อน และจุดแข็งของตัวเอง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตัวเองเสมอ และใช้วัดค่าของการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าทำต่อไปได้หรือไม่ ทั้งงานและคน (คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2557)

สามารถสรุปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนี้ การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบการ ตัดสินใจของผู้บริหารในการพิจารณาความดีความชอบเพื่อปรับเงินเดือน การจ่ายค่าตอบแทนต่าง ๆ การเลื่อนตำแหน่ง ให้มีความเหมาะสม พร้อมทั้งกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรมีความกระตือรือร้น ใน การพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ยังใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อประกอบการพิจารณาเรื่องการ ฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงการทำงานของพนักงาน และพัฒนามาตรฐานการทำงานของพนักงานใน องค์กรให้สูงขึ้น

1.3 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย

1.3.1 สามารถวัดออกมาเป็นตัวเลข เก็บข้อมูล และสามารถตรวจสอบได้

1.3.2 เป้าหมายระหว่างหน่วยงานต้องสอดคล้องกัน และเป้าหมายของแต่ละ หน่วยงานต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

1.3.3 เป้าหมายของพนักงานจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน

1.3.4 กำหนดเป้าหมายขององค์กรก่อน แล้วค่อยกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานหลัก แล้วถึงจะกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานสนับสนุน

1.3.5 การกำหนดเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา แล้วค่อยกำหนดเป้าหมายของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3.6 ผู้รับการประเมินจะทราบหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นปี และแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบหลังการประเมิน อีกทั้งหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะรู้ว่าหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กรถูกประเมินเรื่องอะไรบ้าง (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2552)

1.3.7 ผู้ประเมินต้องมีความรู้ความสามารถ โดยทั่วไปผู้พิจารณามีลักษณะอย่างไร ผลการพิจารณาจะแสดงลักษณะนั้นออกมา ถ้าผู้พิจารณาชอบสิ่งใดจะถือว่าสิ่งนั้นดี เป็นการพิจารณาในลักษณะแคบ ในบางบริษัทใช้ผู้พิจารณา 2 คน คือหัวหน้าผู้ควบคุมโดยตรง และผู้บังคับบัญชาฝ่ายนั้น เพื่อให้การพิจารณาเป็นไปอย่างรอบคอบและเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจต่อพนักงานผู้น้อย

1.3.8 ผู้ประเมินต้องเข้าใจหลักการประเมิน วัตถุประสงค์ และวิธีการโดยตลอด

1.3.9 ผู้ประเมินต้องยุติธรรม เพราะความยุติธรรมของผู้พิจารณาเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความรู้สึกลงในทางดีหรือไม่ดีให้แก่พนักงานในองค์กร

1.3.10 ผู้ประเมินต้องใจกว้างฟังความรอบด้าน ผู้ประเมินต้องสังเกตพนักงานเพื่อเรียนรู้พฤติกรรมของพนักงาน รวบรวมหลักฐาน ข้อมูล ต่าง ๆ ของพนักงาน มาประกอบการพิจารณา

1.3.11 ผู้ประเมินต้องเป็นกลาง ไม่อคติ ผู้ประเมินต้องแยกเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานออกจากกันเพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกหลักเกณฑ์ (ค่านาย อภิปรัชญาสกุล, 2557)

สามารถสรุปหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนี้ หลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย กำหนดเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายของหน่วยงานหลัก เป้าหมายของหน่วยงานสนับสนุน เป้าหมายของผู้บังคับบัญชา และเป้าหมายของพนักงาน ตามลำดับให้สอดคล้องกัน ผู้ประเมินต้องเข้าใจหลักการประเมิน และวัตถุประสงค์ของการประเมิน ประเมินพนักงานด้วย

ความยุติธรรม เป็นกลาง และปราศจากอคติ พร้อมทั้งต้องเก็บรวบรวมข้อมูลการทำงานของพนักงาน เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ถูกประเมินจะต้องรับทราบ หัวข้อการประเมินก่อนการประเมิน และหัวหน้าต้องแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบหลังการประเมิน

1.4 ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถแบ่งได้ 4 ประเภท ดังนี้

1.4.1 การประเมินเพื่อบรรจุเข้าทำงานเป็นพนักงานประจำหลังจากการทดลองงาน การประเมิน เพื่อบรรจุเป็นพนักงานประจำหลังจากการทดลองงาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ปรับตัวเข้ากับ องค์กร เพื่อปรับตัวเข้ากับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้าและสภาพแวดล้อม และเพื่อทดสอบ ประสิทธิภาพในการทำงาน และความเหมาะสมของงาน

1.4.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปี ปีละ 1-2 ครั้ง มีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาความสามารถในการทำงาน และพิจารณา ขึ้นเงินเดือนประจำปี

1.4.3 การประเมินผลในช่วงการรักษาการในตำแหน่ง การประเมินผลในช่วงการ รักษาการในตำแหน่งในกรณีที่พนักงานได้รับการแต่งตั้งให้รักษาการในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งครบ ตามระยะเวลาที่กำหนด จำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมใน การดำรงตำแหน่งที่รักษาการ และเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของตำแหน่งใหม่

1.4.4 การประเมินขีดความสามารถหรือศักยภาพเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง การ ประเมินขีดความสามารถหรือศักยภาพเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง มีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาความรู้ ความสามารถ และปรับปรุงสิ่งที่ยังบกพร่องอยู่ เพื่อพิจารณาพัฒนาพนักงาน และเพื่อการวางแผน ความก้าวหน้าในอาชีพ (ค่านาย อภิปรัชญาสกุล, 2557)

สามารถสรุปประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนี้ การประเมินเพื่อบรรจุเข้า ทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานประจำปี เพื่อพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือน และการ ประเมินศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของพนักงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

1.5 กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1.5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย ในการประเมินผลต้องมีการวัด และเปรียบเทียบการกำหนดเป้าหมายของโครงการ จึงต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน เฉพาะเจาะจง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จ ผู้บริหารและพนักงานต้องศึกษาความสำเร็จของเป้าหมาย ร่วมกัน

1.5.2 กำหนดวิธี และมาตรฐานที่เหมาะสม วิธีที่จะนำมาใช้วัดการปฏิบัติงานของ บุคลากรอาจใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือใช้มากกว่าหนึ่งวิธีแล้วแต่ความเหมาะสม มาตรฐานการ การปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานและผู้บริหาร การกำหนดงานให้มี มาตรฐานการปฏิบัติงานจะทำให้สามารถตรวจสอบได้และผู้ปฏิบัติงานทุกคนทราบถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละคน ลักษณะของการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดได้ ดังนี้

1.5.2.1 ลักษณะทางบวก เป็นการกำหนดความสมบูรณ์ครบถ้วนของ การปฏิบัติงาน

1.5.2.2 ลักษณะทางลบ เป็นการกำหนดข้อผิดพลาดที่ยอมรับได้

1.5.2.3 ลักษณะทางศูนย์ เป็นการกำหนดให้ผลการปฏิบัติงานบกพร่อง ไม่ได้ ห้ามมิให้เกิดความเสียหายเลย

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานมีวิธีการ ดังนี้

- 1) อาศัยผลการปฏิบัติงานที่แล้มาแล้ว
- 2) เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่น ๆ เป็นมาตรฐาน
- 3) ศึกษาจากการปฏิบัติงาน

1.5.3 กำหนดผู้ที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.5.4 นำผลงานที่เกิดขึ้นไปทบทวนเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ นำผล ประเมินที่ได้มาอภิปราย และพิจารณาร่วมกับพนักงานว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้หรือไม่ และแจ้งผลการประเมินเพื่อหาแนวทางแก้ไขข้อบกพร่อง (ค่านาย อภิปรัชญาสกุล, 2557)

สามารถสรุปกระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนี้ กระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) กำหนดวิธีการประเมิน และมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) กำหนดผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) เปรียบเทียบระหว่างผลการประเมินของพนักงานกับผลสัมฤทธิ์ของงาน ที่องค์กรต้องการ และแจ้งผลการประเมินต่อพนักงานต่อไป

1.6 ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำการประเมินโดยมีบุคคลเป็นผู้ทำการประเมินนั้น สามารถเกิดข้อผิดพลาดได้จาก ความคิด ความเชื่อ ความรู้สึก และอารมณ์ของผู้ประเมินได้ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และประกาศผลการประเมินการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบ อาจเกิดเหตุการณ์พนักงานไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินการปฏิบัติงานดังกล่าว ทั้งนี้ผลการประเมินการปฏิบัติงานสามารถคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริงได้ โดยสามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ 3 ด้าน ดังนี้

1.6.1 วิธีการประเมิน

พนักงานในองค์กรไม่เห็นด้วยกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรนำมาใช้ ระยะเวลาดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม กำหนดหัวข้อที่ใช้ประเมินไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานของแต่ละตำแหน่ง อีกทั้งมีผู้บังคับบัญชาที่ไม่ได้บันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานของพนักงานไว้ ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานคลาดเคลื่อน และขาดความต่อเนื่อง

1.6.2 ผู้ประเมิน

หัวหน้าที่เป็นผู้ประเมิน ขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานโดยที่ไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการประเมิน ไม่เข้าใจวิธีการประเมิน ประเมินโดยใช้ความรู้สึกที่มีต่อพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ได้บันทึกข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ ประเมินที่ตัวบุคคลมากกว่าผลการปฏิบัติงาน และประเมินอย่างมีอคติ ประเมินโดยที่ไม่ทราบหน้าที่ หรือลักษณะงานของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา ทำการประเมินโดยให้ผลการประเมินมีค่ากลางๆ หรือใกล้เคียงกับการประเมินที่ผ่านมา นอกจากนี้ยังมีกรณีที่หัวหน้าสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานไว้ล่วงหน้า ไม่ได้คำนึงถึงความเป็นจริงในการประเมินตามหัวข้อการประเมิน โดยพยายามให้คะแนนการประเมินสอดคล้องกับผลการประเมิน

1.6.3 ผู้รับการประเมิน

พนักงานผู้รับการประเมินขาดความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด หลักการและวิธีปฏิบัติ ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นสาเหตุให้พนักงานผู้ถูกประเมินไม่เห็นด้วยกับวิธีการ ประเมิน ปฏิเสธผลการประเมิน อีกทั้งพนักงานไม่ยอมรับผู้บังคับบัญชาที่ทำการประเมิน เพราะเห็น ว่าผู้บังคับบัญชามีอคติ ลำเอียง นอกจากนี้เพราะความไม่เข้าใจในระบบการประเมิน พนักงานผู้รับ การประเมินจึงพยายามนำงานนอกหน้าที่เข้ามาในระบบการประเมินด้วย (อลงกรณ์ มีสุทธา & สมิต สัชฌุกร, 2551)

นอกจากนี้ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป คือ ไม่มีการ วางแผนในการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ทำการประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นระบบ และขาดความต่อเนื่องแล้วใช้เฉพาะผลของการประเมิน ทำให้ไม่ สามารถปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างตรงจุด กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ ของการประเมินไม่ชัดเจน มีระยะเวลาในการประเมินน้อยเกินไป

ปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะที่สำคัญ มีดังนี้

- 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ขาดความเที่ยงตรง จากอคติส่วนตัวของ ผู้บังคับบัญชา มีทำให้ผลการประเมินคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง
- 2) ผู้ประเมินไม่เอาใจใส่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และไม่มีข้อมูลที่เพียงพอ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน
- 3) ผู้ประเมินมีความเคร่งครัด หรือ หละหลวมมากเกินไป
- 4) ผู้ประเมินให้คะแนนกลาง ๆ แก่พนักงานผู้รับการประเมินทุกคน
- 5) พนักงานไม่ยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ และถูกต่อต้าน จากพนักงาน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นการประเมินจากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานในทางเดียว (สำราญ มีแจ้ง & สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2556)

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการประเมินการปฏิบัติงาน มีดังนี้

- 1) ขาดความเป็นรูปธรรม (Lack of Objectivity) คือ ใช้ปัจจัยที่ไม่สามารถนำมาวัด ได้ เช่น ทศนคติ ความจงรักภักดี และบุคลิกภาพ มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานควรนำปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับงานมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน

2) ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากความประทับใจเป็นพิเศษ (Halo Error) เป็นการให้ความสำคัญ ยึดถือต่อปัจจัยการประเมินปัจจัยหนึ่งถ้าหากว่าพนักงานผู้รับการประเมินถูกประเมินต่ำในปัจจัยดังกล่าว จะส่งผลต่อการประเมินในปัจจัยอื่น ๆ ให้อยู่ในระดับต่ำตามไปด้วย

3) การประเมินแบบผ่อนปรน/ แบบเข้มงวด (Leniency / Strictness) การประเมินแบบผ่อนปรนเป็นการประเมินที่ผู้ประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้อยู่ในระดับสูง เพื่อหลีกเลี่ยงข้อโต้เถียงที่จะเกิดขึ้น ส่วนการประเมินแบบเข้มงวด เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เคร่งครัดมากเกินไป จะส่งผลให้พนักงานในหน่วยงานนั้น ๆ มีโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง และเงินเดือนน้อย

4) อคติที่เกิดจากพฤติกรรมซึ่งเพิ่งผ่านพ้นมาไม่นาน (Recent Behavior Bias) ผู้ประเมินจะจดจำพฤติกรรมของพนักงานผู้รับการประเมินที่เพิ่งผ่านมาได้ไม่นาน

5) อคติส่วนตัว (Personal Bias) ความลำเอียงในการประเมิน

ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกได้ 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านวิธีการประเมิน หัวข้อที่ใช้ในการประเมินไม่เหมาะสมกับลักษณะงานของพนักงาน ระบบการประเมินที่นำมาใช้ไม่ได้รับการยอมรับจากพนักงานในองค์กร ระบบการประเมินที่ใช้ไม่เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินการขององค์กร หัวข้อการประเมินที่ใช้ไม่เป็นรูปธรรม วัดไม่ได้ เช่น ทักษะ บุคลิกภาพ

2) ด้านผู้ประเมิน ผู้ประเมินขาดความรู้ ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน ไม่บันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานของพนักงาน ประเมินพนักงานอย่างมีอคติ ผู้ประเมินไม่ทราบลักษณะงานของพนักงาน

3) ด้านผู้ถูกประเมิน ผู้ถูกประเมินขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4) ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์ในการประเมินไม่ชัดเจน ไม่สามารถนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานได้

1.7 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีระดับการทำงานที่ดี ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาเห็นความต้องการ โอกาสในการเติบโตในสายงาน และการพัฒนาบุคคลบังคับบัญชา อีกทั้งในการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชา และพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเข้าใจร่วมกัน นอกจากนี้ยังช่วยในการพิจารณา

เรื่อง การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การโยกย้าย การให้ออกจากงาน การปรับเงินเดือนของพนักงาน พร้อมทั้งช่วยพัฒนา ปรับปรุงการทำงานของพนักงาน วางแผนการจัดพนักงานให้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ (มุสตี รุมาคม, 2551)

การประเมินการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประโยชน์ของการประเมินการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1.7.1 ทำให้พนักงานทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าบรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ทราบจุดเด่น-จุดด้อยในการทำงาน และเพื่อรักษาระดับการปฏิบัติงานที่น่าพอใจของพนักงานเอาไว้ และเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มกำลังความรู้และความสามารถ เป็นโอกาสให้พนักงานได้ทราบอนาคตของตนเองในอนาคต

1.7.2 การประเมินการปฏิบัติงานช่วยให้เห็นความต้องการ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและหาพัฒนาบุคลากร สามารถนำไปกำหนดโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและความสามารถให้พนักงานตามความจำเป็น และความต้องการของพนักงาน เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ

1.7.3 การประเมินการปฏิบัติงานจะกระตุ้นผู้บังคับบัญชาให้สังเกตพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจและสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน

1.7.4 การประเมินการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อการพิจารณาต่อการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การเลิกจ้างพนักงาน

1.7.5 การประเมินการปฏิบัติงานจะสัมพันธ์กับขนาด และความถี่ของการขึ้นค่าจ้างเงินเดือน ซึ่งสามารถนำไปเปรียบเทียบกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรอื่น ๆ และช่วยในการกำหนดโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนที่ยึดหลักของความสัมพันธ์และความยุติธรรม

1.7.6 การประเมินการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นคุณค่าของแผนการฝึกอบรมนำไปวางแผนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สามารถนำไปกำหนดอัตราค่าจ้างให้เพียงพอ นอกจากนี้การประเมินการปฏิบัติงานยังสามารถนำไปเป็นแนวทางในการสรรหาคัดเลือกพนักงาน และนำไปเป็นหลักในการพัฒนาระบบงาน (ค่านาย อภิปรัชญาสกุล, 2557)

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ช่วยกระตุ้นการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ ทำให้หัวหน้าสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน แล้วนำผลการประเมินที่ได้นำมาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของพนักงาน เพื่อปรับเงินเดือน จ่ายค่าตอบแทนต่าง

ๆ การเลื่อนตำแหน่ง ให้กับพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ยังใช้ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อวางแผนการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงการทำงานของพนักงาน และพัฒนามาตรฐานการทำงาน of พนักงานในองค์กรให้สูงขึ้น

1.8 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง ว่าควรปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานในส่วนใดบ้าง และช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม ทำให้หัวหน้าเห็นถึงคุณค่าของพนักงานที่มีต่อองค์กร และหาแนวทางเพื่อรักษาและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พร้อมทั้งประเมินว่าพนักงานมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานในปัจจุบันหรือไม่ พร้อมทั้งใช้ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานดำเนินการจัดพนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อลงกรณ์ มีสุทธา & สมิต สัจฉกร, 2551)

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ พนักงานได้ทราบว่าตนเองปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กรในระดับใด และสร้างความกระตือรือร้นให้พนักงานปรับปรุง พัฒนาผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด และทำให้หัวหน้า ได้ประเมินความสามารถของพนักงานในสังกัดของตนเอง และใช้ผลการประเมินเพื่อวางแผนปรับปรุง พัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้มีความสามารถเหมาะสม และสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

1.9 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นสิ่งที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถดำเนินไปได้ด้วยดี โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวพนักงานผู้ถูกประเมินจะต้องทราบว่าผู้ถูกประเมิน จะต้องทราบว่ารายการประเมินนั้น ประกอบด้วยอะไรบ้าง ทราบถึงเป้าหมายในการทำงาน และหน้าที่งานซึ่งต้องสอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ด้วย เมื่อถึงกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้ว ให้ประเมินตามข้อมูลที่ผู้ประเมินได้จัดบันทึก จากการสังเกต แล้วหาสาเหตุที่พนักงานมีผลงานต่ำกว่าเกณฑ์ แล้ววางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาให้ตรงจุด ในการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องทบทวนเป้าหมายในการทำงานอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี เพื่อปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน (ฮอลล์ ไบรอัน เจ, 2550)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต้องทราบหัวข้อการประเมินเป้าหมายในการทำงานของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง ผู้ประเมินต้องบันทึกการปฏิบัติงานของ

ผู้ถูกประเมิน เพื่อวางแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรจะต้องดำเนินการทบทวน เป้าหมายในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงเป้าหมายให้เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน

1.10 การแจ้งผลการประเมิน

ในการแจ้งผลการประเมินนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อแนะนำ หรือให้คำปรึกษาในการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้สูงขึ้น

1.10.1 ผู้บังคับบัญชาต้องศึกษาวิธีการที่จะดีชม หรืออธิบายข้อบกพร่อง

1.10.2 เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถอธิบายข้อเท็จจริงในข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น

1.10.3 ไม่ควรพูดเฉพาะข้อบกพร่องของพนักงาน แต่ควรพูดถึงสิ่งที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน ด้วย

1.10.4 ควรสร้างบรรยากาศที่แสดงถึงความเต็มใจที่จะช่วยให้พนักงานพยายาม ปรับตัวให้ดีขึ้น

1.10.5 ในการสร้างเกณฑ์การประเมิน ที่เกิดจากการพิจารณาความเห็นร่วมกัน ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินนั้น ผู้ประเมินเป็นผู้เสนอเกณฑ์ในการประเมินแล้วแจ้งให้ ผู้ประเมินทราบ (ค่านาย อภิปรัชญาสกุล, 2557)

หัวหน้าผู้ประเมินต้องแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบผลการประเมิน เพื่อร่วมกัน พิจารณาและหาแนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้สูงขึ้น

1.11. ลักษณะระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี

องค์กรจะต้องพิจารณารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ องค์กรตั้งไว้ และระบบนั้นสามารถใช้ในการติดตาม สื่อสาร และผลักดันการปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ดังนั้นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจะต้องเป็นที่ยอมรับของผู้ที่มีส่วนได้เสีย ทั้งหมด สามารถระบุได้ว่าบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างไร สนับสนุนค่านิยมขององค์กร เป็นระบบการประเมินที่เรียบง่าย เป็นเหตุเป็นผล เข้าใจได้ ทำซ้ำได้ ต้องมีผลลัพธ์ที่สามารถนำมา เปรียบเทียบได้และสามารถบอกได้ว่าผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเป็นอย่างไร

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ คือ ระบบการประเมินผลที่ สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าขององค์กร หรือเพื่อประเมินผล การปฏิบัติงานองค์กร ใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ การใช้ในการสื่อสาร การใช้ในการกระตุ้นพฤติ กรรมของพนักงาน และการใช้ในการเรียนรู้และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร (ชูชัย สมिति ไกร, 2556)

ลักษณะระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี จะต้องเป็นระบบการประเมินผลที่มีรูปแบบ การประเมินสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ เป็นที่ยอมรับของพนักงานภายในองค์การ และสามารถ ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประเมินผลปฏิบัติงานขององค์การได้

1.12 การออกแบบและการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในทางปฏิบัติ

ระบบการประเมินผลที่ครบถ้วนต้องสามารถตอบได้ว่า วัตถุประสงค์ของระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานคืออะไร สามารถทำให้บรรลุความสำเร็จในเชิงกลยุทธ์ได้อย่างไร มีการตั้ง ค่าเป้าหมายของตัววัดผลอย่างไร มีโครงสร้างการให้ผลตอบแทนอย่างไร และมีระบบรายงานผล อย่างไร

การนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะ ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำเอาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรไปใช้ ประกอบด้วย

- 12.1 วัฒนธรรมองค์กร
- 12.2 ความเป็นผู้นำและการสนับสนุนจากผู้บริหาร
- 12.3 ความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลตอบแทนกับระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานองค์กร
- 12.4 การศึกษาและความเข้าใจในระบบ
- 12.5 การสื่อสารและระบบรายงาน
- 12.6 การตรวจสอบความถูกต้องและการปรับระบบ
- 12.7 กระบวนการจัดการข้อมูลและการสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 12.8 ลักษณะของธุรกิจและอุตสาหกรรม
- 12.9 กรอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร

การออกแบบและการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรม องค์กร นโยบายของผู้บริหารองค์กร ความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด และการรายงานผล (Franco, M. and Bourne, M อ้างถึงใน นภดล ร่มโพธิ์, 2552)

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุปได้ว่าระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การควรมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง อย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุก ปี ตามสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อไม่ให้องค์การหยุด นิ่ง และกลายเป็นองค์การที่ล้าหลัง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินความสามารถ ศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานของพนักงานกับเป้าหมายที่กำหนด โดยมีหัวหน้าของพนักงานเป็นผู้ประเมิน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ต้องมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะการดำเนินการขององค์กร เป็นที่ยอมรับของพนักงานในองค์กร ใช้เกณฑ์การประเมินที่เหมาะสม แล้วนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของพนักงาน เพื่อปรับเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทนต่าง ๆ และวางแผนพัฒนา ปรับปรุงทักษะความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจากการทบทวนแนวคิดดังกล่าวเป็นประโยชน์ส่งผลให้ผู้วิจัยมีความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางในจัดทำแบบสอบถามการวิจัยและแนวการสัมภาษณ์

2. แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.1 ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการวัดผลการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคล และทีมอย่างต่อเนื่อง แล้วนำผลการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ รวมถึงการสังเกตผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานของพนักงานต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร (กัลยาณี เสนาสุ, 2561)

การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อให้พนักงานเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่มีต่องานของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา (โรเบิร์ต บาคอล, 2547)

ระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานพนักงาน เป็นการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงกระบวนการวางแผน การดำเนินการ การประเมินผล การปรับปรุงแก้ไข และการทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง จะต้องกระจายตัวชี้วัดและความรับผิดชอบขององค์กรไปทุกหน่วยงาน จนถึงพนักงาน (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2551)

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการเพื่อบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ดีขึ้นขององค์กร ทีมงานและบุคลากรภายในองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจร่วมกัน วางแผนงานร่วมกัน กำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตามคำจำกัดความดังกล่าวมีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

2.1.1 การกำหนดกรอบการทำงาน การวางแผนงาน การกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งความรู้ความสามารถที่จะต้องนำมาใช้ในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน รวมทั้งความคาดหวังที่องค์กรอยากเห็น

2.1.2 การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติอยู่เป็นประจำ ไม่ใช่เป็นแค่กิจกรรมการกรอกผลการประเมิน หรือการบอกผลการประเมินเท่านั้น

2.1.3 เป็นกระบวนการสร้างความเข้าใจร่วมกันที่จะช่วยกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน โดยร่วมพิจารณาถึงระดับความสามารถของพนักงาน เพื่อช่วยส่งเสริมส่วนที่พนักงานขาด เป็นการพัฒนาบุคลากรอีกทางหนึ่ง

2.1.4 เป็นกระบวนการในการบริหารและพัฒนาพนักงานที่มีจุดร่วมกัน 3 ประการ คือ 1) ทำอย่างไรที่ผู้บริหารจะทำงานร่วมกับทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทำอย่างไรบุคลากรแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอื่นอย่างดี 3) ทำอย่างไรตัวพนักงานแต่ละคนจะสามารถพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ และทักษะของตัวเองให้สูงขึ้นถึงระดับที่องค์กรพอใจ

2.1.5 การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่เน้นถึงผลสัมฤทธิ์ของแต่ละบุคคล เพราะจากความสำเร็จของแต่ละบุคคลจะนำมาซึ่งความสัมฤทธิ์ผลขององค์กร

2.1.6 เป็นกระบวนการทางธรรมชาติที่ผลักดันโดยผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานเอง ในการทำงานที่จะช่วยเหลือพนักงานให้มีการทำงานที่ดีขึ้น (Armstrong อ้างถึงใน นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2544)

จากความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกรอบการทำงาน การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ การกำหนดความสามารถ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน และการทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

2.2 วัตถุประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.2.1 เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.2.2 เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานจะกระจายเป้าหมายไปที่ระดับ ฝ่าย แผนก และบุคคล เพื่อให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากนั้น

ดำเนินการกำหนดความสามารถในการพัฒนาพนักงานในองค์การผ่านการพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development) และคุณลักษณะด้วยการสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในเชิงบวก จะทำให้พนักงานในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขัน (กล้าหาญ ณ น่าน, 2559)

2.2.3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานต้องเชื่อมโยงกิจกรรมที่พนักงานในฝ่ายงาน หรือ ส่วนงานปฏิบัติเข้ากันกับเป้าหมายของตัวองค์กรหรือบริษัท แนวทางในการเชื่อมโยงทั้งสองสิ่งดังกล่าวเข้าด้วยกัน คือ ต้องมีการกำหนดคุณลักษณะ และพฤติกรรมของพนักงานที่จำเป็นต้องปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายที่องค์กรหรือบริษัทกำหนดขึ้น และต้องมีระบบการวัดผลและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานที่จะช่วยให้พนักงานแสดงคุณลักษณะที่ต้องการออกมา มีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

การบริหารผลการปฏิบัติงานพนักงานจะช่วยให้องค์กรทราบว่าพนักงานแต่ละคน มีจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรได้รับการปรับปรุงอย่างไร ช่วยในการเชื่อมโยงพนักงานให้เข้ากับแนวทางการฝึกอบรมพัฒนาที่เหมาะสมกับพนักงานคนนั้น และช่วยในการให้รางวัลหรือค่าตอบแทนกับพนักงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานให้องค์การ

2.2.4 วัตถุประสงค์เชิงบริหาร

นำข้อมูลที่ได้รับจากการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการตัดสินใจขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานในองค์การ การตัดสินใจในการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน การตัดสินใจว่าจ้างพนักงาน หรือควรจะสิ้นสุดสัญญาจ้าง การตัดสินใจให้พนักงานออกจางาน รวมทั้งการตัดสินใจมอบรางวัลพนักงานดีเด่นแก่พนักงาน (Cleveland, Murphy and Williams อ้างถึงใน จตุรงค์ นภทร, 2562)

สามารถสรุปวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนี้ การบริหารผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการบริหารผลการปฏิบัติงานพิจารณาการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของพนักงาน การเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน และเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.3 เป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

เป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ ให้พนักงานตระหนักถึงบทบาท และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง และปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง

และของที่มีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานขององค์การสามารถดำเนินไปอย่างมี ศักยภาพ อีกทั้งเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ เมื่อพนักงานมีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติ ที่ดีต่อการปฏิบัติงานแล้ว จะสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การได้ (กล้าหาญ ณ น่าน, 2559)

จุดมุ่งหมายของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งได้ ดังนี้

2.3.1 จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมายขององค์การจะเป็นแรงกระตุ้น ให้พนักงานปฏิบัติงานของตนให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ และพัฒนาพฤติกรรมในการ ปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม ส่งผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตาม เป้าหมายที่องค์การกำหนด

2.3.2 จุดมุ่งหมายเชิงการบริหาร ใช้ข้อมูลในส่วนของประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการตัดสินใจด้านการบริหาร การบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าพนักงานคนใด มีศักยภาพที่จะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งความสามารถในการทำงานในปัจจุบัน ไม่ได้เป็น เครื่องยืนยันว่าบุคคลดังกล่าวจะสามารถทำงานในตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้นได้

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะบอกว่าพนักงานแต่ละคนมีความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ เหมาะสมกับตำแหน่งในปัจจุบันหรือไม่ ดังนั้นการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงช่วยให้ ผู้บริหารโยกย้ายพนักงานจากตำแหน่งหนึ่งไปยังตำแหน่งอื่นที่เหมาะสมได้

นอกจากนี้สามารถใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้น เงินเดือนหรือให้ประโยชน์ตอบแทนแก่พนักงานที่อุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งช่วยในการสร้างขวัญ กำลังใจ และปลุกฝังในเรื่องของความจงรักภักดีต่อองค์การ อีกทั้งสามารถใช้ข้อมูลจากการประเมินผล การปฏิบัติงานในการลดตำแหน่งและการเลิกจ้าง การย้ายหรือปลดพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ ไม่ได้มาตรฐานหรือไม่เป็นที่ยอมรับออกไป การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้การจำแนกหรือ ระบุผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่า พนักงานคนใดมีผลการปฏิบัติงานดี พนักงานคนใดมีผลการ ปฏิบัติงานที่ยังไม่ดีพอ ต้องปรับปรุงแก้ไข (Raymond noe et al อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549)

2.3.3 2.3.3 จุดมุ่งหมายเชิงการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้มี โอกาสในการตรวจสอบความจำเป็นในการฝึกอบรมพนักงานเพื่อพัฒนาทักษะและสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่าง มีประสิทธิภาพ มีความพึงพอใจในการทำงาน การฝึกอบรมเป็นการช่วยพนักงานให้มีทักษะ

ที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนานั้นจะมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานในอนาคต ที่ต้องการทักษะและความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น หากผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญกับการรักษาหรือกับพนักงานแต่ละคน อาจจะทำให้เกิดการบั่นทอนแรงจูงใจในการทำงาน และทำให้พนักงานขาดความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549)

สามารถสรุปเป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้ดังนี้ เป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ สร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสนับสนุนการพัฒนาทักษะ ความสามารถของพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อให้องค์การดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.4 หลักเกณฑ์ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.4.1 ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ หมายถึง ระดับที่ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสนับสนุนให้พนักงานในองค์การมีผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การนี้จะเป็นตัวชี้้นำให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2.4.2 ความเที่ยงตรง

ความเที่ยงตรง หมายถึง การที่ตัววัดผลการปฏิบัติงานสามารถประเมินทุกประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานพนักงานได้ กล่าวคือ ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องไม่มีข้อบกพร่อง หากตัววัดผลมีข้อบกพร่องตัววัดผลนั้นจะไม่สามารถประเมินทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ และตัววัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะต้องไม่นำสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานหรือตัวงานเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน

2.4.3 ความเชื่อมั่น

ความเชื่อมั่น หมายถึง การที่ตัววัดผลการปฏิบัติงานให้ผลลัพธ์ในลักษณะเดียวกันอย่างสม่ำเสมอในทุกครั้งที่วัดผลและไม่ว่าจะวัดผลกับใคร ดังนั้น ตัววัดผลนั้นมีความเชื่อมั่นสูงเมื่อตัววัดผลนั้นให้ผลอย่างเดียวกันหรือใกล้เคียงกันเมื่อนำไปใช้วัดผลกับบุคคล 2 คน เรียกว่า Interrater Reliability หากตัวชี้วัดหลาย ๆ ตัวชี้วัด ให้ผลการวัดที่สม่ำเสมอหรือใกล้เคียงกัน เรียกว่า Internal

Consistency Reliability ส่วนในกรณีที่ว่าวัดผลนั้นให้ผลอย่างตัวกันหรือใกล้เคียงกันในทุกครั้งที่วัดผล เรียกว่า Test-Retest Reliability

2.4.4 การเป็นที่ยอมรับ

การเป็นที่ยอมรับ หมายถึง การที่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งผู้บริหารและพนักงานให้การยอมรับตัววัดผลการปฏิบัติงานนั้น (จตุรงค์ นภาธร, 2562)

การเป็นที่ยอมรับของตัววัดผลการปฏิบัติงานเป็นผลจากการที่พนักงานที่ต้องได้รับการประเมินผลมองว่าตัววัดผลนั้นยุติธรรมต่อตนเองหรือไม่ ในที่นี้ ความยุติธรรมแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ความยุติธรรมในรูปแบบของกระบวนการ ความยุติธรรมในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความยุติธรรมในรูปแบบของผลลัพธ์ (Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright อ้างถึงใน จตุรงค์ นภาธร, 2562)

การบริหารผลการปฏิบัติงานจะต้องใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานพนักงานสามารถใช้วัดผลการดำเนินงานได้ตามหน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงาน ทั้งนี้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินต้องให้การยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์การได้นำเข้ามาใช้

2.5 องค์ประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.5.1 การวางแผนผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชา และพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินการวิเคราะห์ ทำความเข้าใจ และยอมรับความรับผิดชอบ ภาระหน้าที่ ของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการจัดประชุมเพื่อ ทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วนำแผนการทำงานของพนักงานไปใช้ในการประชุมเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.5.2 การสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บังคับบัญชา และพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยกันป้องกัน แก้ปัญหา และปรับปรุงแก้ไขหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานได้ ทั้งนี้การสื่อสารในเรื่องการปฏิบัติงานของพนักงานทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน วิเคราะห์หาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงาน และพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบปัญหาดังกล่าวได้ ผู้บังคับบัญชาและพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาควรกำหนดวิธีการสื่อสารที่สามารถใช้สื่อสารเพื่อรายงานสถานการณ์ต่าง ๆ ได้จริง เช่น ผ่านการประชุม หรือการพูดคุย

2.5.3 การรวบรวมข้อมูล การสังเกตการณ์ และการจัดทำเอกสาร การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ผ่านการสังเกต แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมมาแล้วนั้น จัดทำเป็นเอกสารบันทึกไม่ให้อายุหาย เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร โดยผู้บังคับบัญชาต้องทราบวัตถุประสงค์ของการรวบรวมข้อมูลดังกล่าวด้วย ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความไว้วางใจแก่พนักงานในการเข้าร่วมกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล และปรับปรุงพัฒนา

2.5.4 การประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาต้องทำงานร่วมกันกับพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อประเมินการทำงานของพนักงานว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ได้แค่ไหน การปฏิบัติงานมีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรดำเนินการจัดทำแฟ้มของพนักงานแต่ละคน เพื่อใช้ในการพิจารณา ในเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน การโยกย้าย เป็นต้น อีกทั้งควรประชุมเพื่อวิเคราะห์ หาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้ข้อมูลการพัฒนาตนเองแก่พนักงาน และวางแผนการปฏิบัติงานในปีถัดไป ในการประชุมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาต้องหาข้อสรุปเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในปีนั้น ๆ ร่วมกันกับพนักงาน เพื่อช่วยกันหาสาเหตุและหาแนวทางป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ ๆ และวางแผนการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในการทำงานให้แก่พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เมื่อเสร็จสิ้นการประชุม ต้องทำเอกสารบันทึกสิ่งที่ได้อภิปรายในการประชุมดังกล่าวด้วย

2.5.5 การวินิจฉัยผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน เป็นขั้นตอนการใช้กระบวนการแก้ปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาสาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานและองค์กร โดยเมื่อทราบสาเหตุแล้ว ผู้บังคับบัญชาและพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การสอนงานโดยผู้ที่มีความรู้จะทำให้พนักงานได้พัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานมากขึ้น เมื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานเรียบร้อยแล้ว องค์กรก็จะเริ่มวงจรการบริหารผลการปฏิบัติงานรอบใหม่

การบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมต่อกับกระบวนการอื่น ๆ ขององค์กร จะทำให้ได้ผลตอบแทนที่ดีที่สุด ดังนี้

1. นำข้อมูลจากการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย ภารกิจ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งแผนกลยุทธ์จะถูกนำไปแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์

2. นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้กับระบบค่าตอบแทน ในการพิจารณาในเรื่องของการเลื่อนตำแหน่ง ระดับเงินเดือน โบนัส รางวัล

3. นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้กับการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อวิเคราะห์ถึงสิ่งที่พนักงานทำได้ในปัจจุบัน กับความคาดหวังถึงสิ่งที่พนักงานจะต้องทำได้ในอนาคต โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการบริหารผลการปฏิบัติงานจัดฝึกอบรม สอนงาน ให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานมีการพัฒนาตนเอง

4. การบริหารผลการปฏิบัติงานทำให้พนักงานเข้าใจหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองว่า มีสิ่งใดที่ทำได้ สิ่งใดที่ทำได้ ภายใต้งบประมาณที่จำกัด (โรเบิร์ต บาคอล, 2547)

องค์ประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) การวางแผนเพื่อนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ 2) การติดตาม และแจ้งผลการปฏิบัติงานกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อนำไปใช้ประกอบการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง จ่ายค่าตอบแทนต่าง ๆ 5) ปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.6. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผู้บังคับบัญชาสามารถทำการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการประเมินอย่างเป็นทางการหนึ่งวิธี หรือมากกว่า ดังนี้

2.6.1 วิธีการเปรียบเทียบ

วิธีนี้จะเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานท่านหนึ่งและพยายามกำหนดคะแนนที่พนักงานควรได้รับจากการประเมิน โดยวิธีการเปรียบเทียบมีเทคนิคที่ใช้อยู่โดยทั่วไป 3 เทคนิค ดังนี้

2.6.1.1 การจัดอันดับ คือการที่ผู้บริหารพิจารณารายชื่อของพนักงานในฝ่ายงานหรือส่วนงานของตน และตัดสินใจว่าใครเป็นคนที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดและตัดรายชื่อพนักงานรายนั้นออกไป และกลับมาตัดสินใจว่าใครเป็นคนที่ปฏิบัติงานได้แย่มากที่สุดและตัดรายชื่อพนักงานรายนั้นออกไป และกลับมาตัดสินใจว่าใครเป็นคนที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดและตัดรายชื่อพนักงานรายนั้นออกไป และตัดสินใจอีกครั้งว่า ในรายชื่อที่มีอยู่ใครเป็นคนที่ปฏิบัติงานได้แย่มากที่สุดและตัดรายชื่อพนักงานรายนั้นออกไป ทำเช่นนี้เรื่อยไปจนหมด

6.1.2 การกระจายของกลุ่ม เทคนิคการกระจายแบบกลุ่มจะเน้นให้ผู้บริหารจำแนกกลุ่มพนักงานออกเป็นร้อยละของจำนวนพนักงานทั้งหมดในฝ่ายงานหรือส่วนงาน โดยปกติแล้วพนักงานจะได้รับจำแนกออกเป็น 3 หรือ 4 หรือ 5 กลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีขนาดไม่เท่ากันเพื่อแยกพนักงานที่ดีที่สุด ออกจากพนักงานที่อยู่ในระดับปานกลาง และพนักงานที่แย่ที่สุด

2.6.1.3 การเปรียบเทียบแบบคู่ เป็นเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดให้ผู้บริหารเปรียบเทียบพนักงานทุกคนในฝ่ายงานหรือส่วนงานของตนกับพนักงานรายอื่น ๆ ในฝ่ายงานหรือส่วนงานของตน และให้ 1 คะแนนในทุกครั้งกับพนักงานรายที่ผู้บริหารมองว่าเป็นผู้ที่มีการปฏิบัติงานดีกว่าพนักงานอีกรายหนึ่ง โดยเมื่อมีการเปรียบเทียบพนักงานจนครบทุกคนแล้ว ผู้บริหารก็จะรวมคะแนนเพื่อพิจารณาว่าพนักงานแต่ละคนได้คะแนนรวมเท่าไรจากการประเมินผลนั้น ซึ่งคะแนนที่ได้รับ ก็คือ คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน อย่างไรก็ตามการเปรียบเทียบแบบคู่เป็นเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำให้ผู้บริหารเสียเวลาในการดำเนินการมาก

2.6.2 วิธีคุณลักษณะ

วิธีคุณลักษณะที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเน้นไปที่การวิเคราะห์ว่าบุคคลใด ๆ มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายในระดับใด โดยเทคนิคต่าง ๆ ภายใต้วิธีคุณลักษณะจะกำหนดกลุ่มของคุณลักษณะที่จะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ

2.6.2.1 การประเมินผลโดยอาศัยมาตราส่วน การประเมินคุณลักษณะของบุคคลออกเป็น 5 ระดับ คือ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และแย่หรือต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ผู้บริหารจะประเมินพนักงานเพียง 1 คนต่อครั้ง ว่าพนักงานรายนั้นมีคุณลักษณะในข้อนั้นอยู่ในระดับใด ในการนำเทคนิคการประเมินผลโดยอาศัยมาตราส่วนไปใช้ องค์กรหรือบริษัทส่วนใหญ่ไม่ได้กำหนดความหมายของคุณลักษณะที่ประเมินให้ชัดเจนว่าหมายถึงอะไร และมีได้กำหนดว่าระดับทั้ง 5 ระดับมีความหมายอย่างไรสำหรับแต่ละคุณลักษณะ ทำให้เกิดปัญหาในด้านของความไม่ชัดเจน และความเป็นนามธรรมของคุณลักษณะที่ประเมิน การนำเทคนิคการประเมินผลแบบนี้ไปใช้ คือ คุณลักษณะทั้งหมดที่ประเมินจะต้องเป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายงานหรือส่วนงานจริง ๆ

2.6.2.2 การประเมินผลแบบ Mixed-Standard Scale ในการกำหนด Mixed-Standard Scale จะต้องมีการกำหนดความหมายหรือรายละเอียดอธิบายคุณลักษณะแต่ละ

คุณลักษณะให้ชัดเจน และต้องบอกด้วยว่า ในแต่ละคุณลักษณะนั้น ระดับดีเลิศ ดีมาก ดี พอใช้ และ แย่หรือต่ำกว่าที่ควรจะเป็น หมายถึงอะไรในรายละเอียด เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจที่ตรงกัน

2.6.3 วิธีพฤติกรรม

การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีพฤติกรรมให้ความสำคัญกับการให้คำจำกัดความของพฤติกรรมที่พนักงานจะต้องแสดงออกมาเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้วิธีการนี้มีอยู่ 3 เทคนิค ดังนี้

2.6.3.1 เทคนิคการประเมินผลจากพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ต้องรวบรวมเหตุการณ์ที่สำคัญที่จะเป็นตัวบอกว่าพฤติกรรมในการปฏิบัติการณ์นั้นเป็นพฤติกรรมที่มีหรือไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ในแต่ละพฤติกรรม จะมีการจำแนกออกเป็นหลายระดับตั้งแต่มีประสิทธิภาพจนถึงไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในแต่ละระดับก็จะมีรายละเอียดของเหตุการณ์และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนว่าหมายถึงอะไร โดยผู้บริหารจะมีหน้าที่ในการพิจารณาว่าพนักงานแต่ละรายมีพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรมอยู่ในระดับใด ซึ่งในแต่ละระดับก็จะมีคะแนนที่แตกต่างกัน จากนั้นผู้บริหารก็จะรวบรวมคะแนนที่ได้รับจากแต่ละพฤติกรรมออกมาเป็นคะแนนจากการประเมินผล

2.6.3.2 เทคนิคการประเมินผลแบบพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกต เทคนิคนี้เน้นที่การให้ผู้บริหารประเมินความถี่ที่พนักงานรายนั้นแสดงพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรมออกมาในช่วงระยะเวลาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งความถี่ที่ผู้บริหารสังเกตได้ในแต่ละพฤติกรรมจะถูกนำมาเฉลี่ยเพื่อหาคะแนนผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานรายนั้น ๆ เทคนิคนี้อาศัยข้อมูลจำนวนที่มากกว่าที่ผู้บริหารในองค์กรจะจดจำหรือประมวลผลได้

2.6.3.3 โมเดลสมรรถนะ หมายถึง โมเดลที่ช่วยระบุและอธิบายรายละเอียดของสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานสำหรับวิชาชีพใดวิชาชีพหนึ่ง สำหรับงานใดงานหนึ่ง สำหรับกลุ่มงานใดกลุ่มงานหนึ่ง หรือสำหรับองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยองค์การสามารถนำโมเดลสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรได้ นอกจากนี้ โมเดลสมรรถนะยังสามารถนำไปใช้ในการสรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร รวมถึงยังสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อลดจุดอ่อนและเสริมสร้างจุดแข็งในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานรายนั้นด้วย

สมรรถนะที่อยู่ในโมเดลสมรรถนะต้องเป็นสมรรถนะที่มีส่วนสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ผลประกอบการที่คาดหวัง เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตัวงาน และสมรรถนะนั้นต้องได้รับการปรับให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือบริษัทนั้น ๆ รวมถึง

ต้องมีการกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ อย่างเพียงพอที่จะนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างถูกต้อง

ในการกำหนดสมรรถนะขึ้นมานั้น ผู้บริหารของฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์การจำเป็นต้องมีการหารือกันเพื่อสรุปสถานการณ์ปัจจุบันและกลยุทธ์ทางธุรกิจต่าง ๆ ขององค์การให้เข้าใจ เพื่อกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในองค์การสำหรับแต่ละระดับและแต่ละตำแหน่ง ทั้งนี้ สมรรถนะที่กำหนดขึ้นควรได้รับการทบทวนให้ทันสมัยอยู่เสมอในทุก ๆ 4-5 ปี หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์การ นอกจากนี้ ในการกำหนดน้ำหนักให้กับสมรรถนะแต่ละสมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น น้ำหนักดังกล่าวต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าน้ำหนักที่ใช้มีความเหมาะสม (จตุรงค์ นภทร, 2562)

2.6.4 วิธีผลลัพธ์

วิธีผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเน้นการบริหารวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน และการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานนั้น ๆ

2.6.4.1 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้วัตถุประสงค์มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ 1) เป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาต้องเป็นเป้าหมายที่ทรงประสิทธิผล คือ ต้องมีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ มีความยากในระดับหนึ่งแต่ก็สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เกี่ยวกับความสำเร็จขององค์การและต้องมีการกำหนดเวลาที่ชัดเจน 2) เป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาต้องไม่ได้กำหนดจากผู้บริหารขององค์การแต่เพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องได้รับการกำหนดโดยการมีส่วนร่วมของทั้งผู้บริหารและพนักงานในองค์การ และ 3) ผู้บริหารต้องให้ความสนใจใส่ใจในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่องและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานว่าพนักงานควรปรับปรุงการทำงานอย่างไร (Odiome, 1986 อ้างถึงใน จตุรงค์ นภทร, 2562)

การกำหนดเป้าหมายของพนักงานแต่ละคนในองค์การล้วนมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ดังนั้น การที่พนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ก็ย่อมทำให้เป้าหมายขององค์การสำเร็จได้ อีกทั้งการประเมินผลตัวเป้าหมาย โดยยึดจากตัววัดผลที่กำหนดขึ้นมา ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น และทำให้ผู้ประเมินสามารถประเมินได้ว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

2.6.4.2 ระบบบาลานซ์สกอร์การ์ด ระบบบาลานซ์สกอร์การ์ด ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายในองค์การ และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยมุมมองด้านการเงินจะเน้นไปที่ ความเติบโต

อย่างยั่งยืนของมูลค่าบางส่วนของผู้ถือหุ้น มุมมองด้านลูกค้าเน้นไปที่การสร้างมูลค่าให้แก่ตัวลูกค้าใน รูปแบบของการให้บริการที่ดีและการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ มุมมองด้านกระบวนการดำเนินกิจการ ภายในองค์กรจะเน้นไปที่กระบวนการในการปฏิบัติงานที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าขององค์กร และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตจะเน้นไปที่ศักยภาพของตัวองค์กรในการสร้างนวัตกรรมและ ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

พนักงานในองค์กรจำเป็นต้องทราบเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และ ต้องรู้จักการแปลงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ให้เป็นเป้าหมายของฝ่ายงานหรือหน่วยธุรกิจ รวมถึงการ กำหนดเป้าหมายของตัวเองและทีมงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรและ เป้าหมายของฝ่ายงานหรือหน่วยธุรกิจด้วย

2.6.4.3 ระบบการประเมินและวัดผลผลิตภาพในการทำงาน มีขั้นตอนการ ดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) พนักงานในองค์กรหรือสมาชิกในทีมต้องระบุว่าองค์กรต้องการบรรลุ สิ่งใด 2) พนักงานในองค์กรหรือสมาชิกในทีมกำหนดตัวชี้วัดผลิตภัณฑ์หรือตัวชี้วัดเป้าหมายที่กำหนด ขึ้นในข้อ 1 3) พนักงานในองค์กรหรือสมาชิกในทีมกำหนดมาตรฐานในการวัดผลตามตัวชี้วัดดังกล่าว และทำการวัดผลว่าพนักงานในองค์กรหรือสมาชิกในทีมมีผลงานจริงเป็นอย่างไร 4) พนักงานใน องค์กรหรือสมาชิกในทีมได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนตามตัวชี้วัดดังกล่าว ซึ่งคะแนนรวมของผลการปฏิบัติงานของพนักงานเกิดจากการนำคะแนนที่ได้รับจากตัวชี้วัดต่าง ๆ มา รวมกัน (จตุรงค์ นภทร, 2562)

2.6.5 วิธีคุณภาพ

คุณลักษณะของวิธีคุณภาพ คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก การป้องกัน ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป้าหมายหลักของวิธีการนี้คือ การเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า เน้นไปที่การประเมินระบบการปฏิบัติงาน (Bowen and Lawler III, 1992 อ้างถึงใน จตุรงค์ นภทร, 2562)

2.6.6 วิธีการประเมินคุณลักษณะส่วนตัวและพฤติกรรมตามขีดขนาด

เป็นวิธีการประเมินที่เน้นตัวบุคคลที่ปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะเป็นผู้บังคับบัญชา โดยตรง และจะมีแบบฟอร์มให้ผู้ถูกประเมิน ในแบบฟอร์มจะประเมินคุณภาพและคุณลักษณะที่จะถูก ประเมิน เช่น ความคิดริเริ่ม ความขยัน ทัศนคติ เป็นต้น

2.6.7 วิธีการประเมินแบบบรรยายความ

ผู้ประเมินจะเขียนเกี่ยวกับการทำงานของพนักงานแต่ละคน จุดอ่อน จุดแข็งของพนักงาน การหาความรู้ใหม่ ๆ วิธีการนี้ผู้เขียนรายงานอาจจะเขียนความเห็นลงไปด้วย ดังนั้น ผู้พิจารณาควรใช้ความรอบคอบในการพิจารณาข้อมูล ผู้พิจารณาต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี มีความสามารถในการวิเคราะห์ การสังเกต ผู้บังคับบัญชาจะต้องเขียนวิเคราะห์ เพื่อให้การประเมินถูกต้อง สมบูรณ์ (ค่านาย อภิปรัชญาสกุล, 2557)

2.6.8 วิธีการประเมินโดยเหตุการณ์สำคัญ

วิธีการนี้ผู้บังคับบัญชาต้องมีสมุดเพื่อบันทึกเหตุการณ์สำคัญของพนักงานแต่ละคน โดยต้องแยกลักษณะคุณสมบัติของพนักงานเป็นประเภท วิธีการประเมินนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องเข้ามาสังเกตและควบคุมอย่างใกล้ชิด อาจทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณควบคุม จับตามอง จึงทำให้เกิดความหวาดระแวง (ค่านาย อภิปรัชญาสกุล, 2557)

สิ่งที่สำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานคือ การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้หลายวิธี ในการเลือกใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะต้องเลือกวิธีที่เหมาะสมกับการดำเนินกิจกรรมขององค์การ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้องค์การสามารถใช้วิธีการประเมินเพียงหนึ่งวิธีหรือมากกว่าหนึ่งวิธีก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับกิจการขององค์การ

2.7 การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ขั้นสุดท้ายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การสัมภาษณ์เพื่อการประเมินผลซึ่งหัวหน้างานและลูกน้องจะพิจารณาทบทวนการประเมินผลและทำแผนเพื่อแก้ไขจุดบกพร่องที่เกิดขึ้นในผลการปฏิบัติงานและส่งเสริมจุดแข็ง (เดสส์เลอร์ เกรย์, 2549)

บทบาทของผู้บริหารในกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินการดังต่อไปนี้

2.7.1 ผู้บริหารต้องให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารมีหน้าที่ในการแก้ไขจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาโดยทันทีเมื่อเห็นจุดบกพร่องนั้น ตัวชี้วัดประสิทธิผลของกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ คือ พนักงานผู้รับการประเมินไม่รู้สึกประหลาดใจกับผลการประเมินที่ตนเองได้รับ ดังนั้นผู้บริหารต้องให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ

อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานสามารถประเมินได้ว่าผลการปฏิบัติงานของตนเองจะเป็นอย่างไร เมื่อถึงเวลาที่ต้องทำการประเมินผลจริง

2.7.2 ให้ความสำคัญกับบริบทในการหารือเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บริหารควรเลือกใช้สถานการณ์ที่เป็นกลางในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมองว่าการประชุมหารือเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นโอกาสที่จะทำให้ตนได้หารือกับพนักงานเกี่ยวกับบทบาทของพนักงานรายนั้น นอกจากนี้ผู้บริหารต้องเปิดใจให้กว้าง และยอมรับว่าการประชุมหารือกันในที่นี้เน้นการสื่อสารอย่างเปิดเผย เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นของตนได้อย่างอิสระ

2.7.3 ผู้บริหารควรให้โอกาสพนักงานประเมินผลการปฏิบัติงานตนเองก่อนที่จะหารือกัน เพื่อให้พนักงานคิดทบทวนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเองในช่วงที่ผ่านมา และเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทบทวนจุดอ่อนที่ควรได้รับการปรับปรุงของตนเอง และทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในการประชุมหารือมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะจะเน้นเฉพาะจุดที่พนักงานอาจจะไม่เห็นด้วยกับการประเมินของผู้บังคับบัญชา จะทำให้การประชุมหารือมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และใช้เวลาในการดำเนินการน้อยลง

2.7.4 ผู้บริหารควรกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีวิธีการดำเนินการอยู่ 3 วิธี ดังนี้ วิธีที่ 1 คือวิธีการบอกกล่าวและการขาย ซึ่งหมายถึงว่า ผู้บริหารต้องบอกพนักงานก่อนว่า ตนเองประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายนั้นอย่างไร และอธิบายเหตุผลว่าเพราะเหตุใดจึงประเมินแบบนั้น ก่อนที่ผู้บริหารอาจจะเปิดโอกาสให้พนักงานซักถามข้อข้องใจหรือปัญหาต่าง ๆ วิธีที่ 2 คือ วิธีการบอกกล่าวและฟัง ซึ่งก็คือการที่ผู้บริหารแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้พนักงานรายนั้นทราบ และเปิดโอกาสให้พนักงานซักถามข้อข้องใจหรือเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการประเมิน และวิธีที่ 3 คือ วิธีการแก้ปัญหา ซึ่งหมายถึงว่า พนักงานและผู้บริหารในองค์กรต้องปฏิบัติงานร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบรรยากาศของการเคารพนับถือซึ่งกันและกันและกัน บรรยากาศของการกระตุ้นให้อีกฝ่ายมีส่วนร่วม

2.7.5 ผู้บริหารต้องรู้จักชื่นชมพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี กล่าวคือ การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้องให้ข้อมูลย้อนกลับที่ถูกต้อง มิใช่เพียงแต่กล่าวถึงจุดอ่อนหรือจุดที่พนักงานต้องปรับปรุงการทำงานหรือปัญหาในการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้น

การกล่าวชื่นชมพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีย่อมเป็นการเสริมแรงให้พนักงาน และทำให้พนักงาน รู้สึกว่ากระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นกระบวนการที่น่าเชื่อถือ มิใช่เป็นเพียงกระบวนการจับผิด ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.7.6 ผู้บริหารต้องเน้นการแก้ไขปัญหา การทำให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานแย่ หรือต่ำกว่าที่คาดหวังกลับมามีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสนใจในการแก้ไขปัญหา ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้วยการร่วมกับพนักงานในการหาสาเหตุที่พนักงานรายนั้นมีผลการปฏิบัติงานแย่และพยายามหาวิธีแก้ไขที่สาเหตุนั้น

2.7.7 ผู้บริหารต้องเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับในส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมในการ ปฏิบัติงานหรือผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายนั้น มิใช่ในส่วนของตัวพนักงานรายนั้น ประเด็นที่ สำคัญที่สุดในการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบแก่พนักงาน คือ การหลีกเลี่ยงการตั้งคำถามที่เกี่ยวกับ คุณค่าของพนักงานรายนั้น และให้ข้อมูลย้อนกลับโดยการหรือเกี่ยวกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ของพนักงานหรือผลงานของพนักงานรายนั้น

2.7.8 ผู้บริหารควรลดการวิพากษ์วิจารณ์ลงให้เหลือน้อยที่สุด ผู้บริหารไม่ควรใช้ อารมณ์ในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และไม่ควรพูดร้ายหรือ ยกตัวอย่างเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานของพนักงาน ผู้บริหารควรใช้ เวลาที่มีอยู่ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและสร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงาน ให้ได้ตามเป้าหมาย

2.7.9 ผู้บริหารและพนักงานต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานและ ทบทวนความคืบหน้าในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายนั้นอย่างสม่ำเสมอ เป้าหมายที่ทรงประสิทธิภาพมี ส่วนสำคัญในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้พนักงาน และเป็นมาตรฐานในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย ดังนั้น ผู้บริหารและพนักงานควรใช้เวลาในกระบวนการ ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการ ปฏิบัติงาน และในการกำหนดเวลาที่จะนัดหรือเกี่ยวกับความคืบหน้าในการดำเนินการตามเป้าหมาย ที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ

ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน เป็นกระบวนการแจ้งข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยผู้ทำการประเมินพนักงาน สมควรแจ้งผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ และแจ้งข้อมูลที่ถูกต้องแก่พนักงาน ให้

พนักงานได้ทบทวนผลการปฏิบัติงานของตนเอง และพิจารณาการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานรวมถึงกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้ทำการประเมินและพนักงาน

2.8 กระบวนการในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.8.1 การกำหนดผลลัพธ์ของฝ่ายงานหรือส่วนงานที่ต้องการจะบรรลุ ในการกำหนดผลลัพธ์จะต้องพิจารณาจากกลยุทธ์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร ของฝ่ายงาน หรือ ส่วนงานเป็นสำคัญ โดยการกำหนดผลลัพธ์ของฝ่ายงานหรือของส่วนงานต้องกำหนดให้มีความสอดคล้องกัน

2.8.2 การกำหนดเป้าหมาย พฤติกรรมและการดำเนินการต่าง ๆ ของพนักงานจะช่วยให้ฝ่ายงานหรือส่วนงานนั้นบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ ต้องมีการกำหนดเป้าหมาย พฤติกรรม และกิจกรรมต่าง ๆ ที่พนักงานในฝ่ายงานหรือส่วนงานนั้นจะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ โดยเป้าหมาย พฤติกรรมและกิจกรรมต่าง ๆ จะต้องกำหนดขึ้นมาอย่างชัดเจน และสามารถวัดได้ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทราบว่าตนเองทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ สิ่งสำคัญคือ เป้าหมาย พฤติกรรม และกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นจะต้องมีความสอดคล้อง และเป็นส่วนหนึ่งของคำอธิบายลักษณะงานของพนักงานคนนั้นเสมอ

2.8.3 การให้แรงสนับสนุนและหารื้อกับพนักงานอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แรงสนับสนุนต่าง ๆ จากองค์กรในรูปแบบของการให้การฝึกอบรมพนักงาน การจัดหาทรัพยากรและเครื่องมือต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และการกำหนดให้มีการหารือกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานอย่างสม่ำเสมอว่าพนักงานรายนั้น ปฏิบัติงานเป็นอย่างไรมีผลงานด้านใด และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วหรือไม่ เป็นสิ่งที่สำคัญ ผู้บริหารของฝ่ายงานหรือส่วนงานจำเป็นต้องให้เวลาอย่างเพียงพอในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายงานหรือส่วนงาน ประเด็นสำคัญคือ ผู้บริหารจะต้องได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะในการสื่อสารและให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

2.8.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บริหารจะต้องดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งต้องทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงของพนักงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.8.5 การระบุว่าพนักงานแต่ละคนต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานในจุดใด การประเมินผลการปฏิบัติงานควรอยู่ในรูปแบบของการวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสในการเจริญเติบโตใน

งานของพนักงานรวมถึงจุดที่พนักงานต้องปรับปรุงในการทำงาน มากกว่าการจ้องจับผิดพนักงานในฝ่ายงานหรือส่วนงาน

2.8.6 การให้รางวัลกับพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และการดำเนินการกับพนักงานที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด พิจารณาว่าหากพนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด รางวัลในรูปของเงินเดือนขึ้น โบนัสที่เพิ่มขึ้น การเลื่อนตำแหน่ง การส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมในต่างประเทศ หรือการมอบรางวัลพนักงานดีเด่นเป็นสิ่งดีที่พนักงานคนนั้นสมควรได้รับจากองค์กร หากพนักงานไม่สามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายที่กำหนด การปรับเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น การส่งพนักงานคนนั้นไปเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานคนนั้นมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น รวมถึงการพยายามให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานรายนั้นให้บ่อยครั้งขึ้นอาจจะช่วยให้พนักงานคนนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในอนาคตได้

กระบวนการในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการดังกล่าวเป็นกระบวนการที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการประเมินผลกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จะต้องมีการวิเคราะห์คะแนนที่ได้รับจากการประเมินผลว่ามีข้อผิดพลาดตรงจุดใดหรือไม่ อย่างไร ต้องมีการทบทวนเป้าหมายที่พนักงานกำหนดขึ้นมาอย่างสม่ำเสมอ และต้องมีการศึกษาว่า เมื่อพนักงานในฝ่ายงานหรือส่วนงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายแล้วฝ่ายงานหรือส่วนงานหรือองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยหรือไม่ อย่างไร (จตุรงค์ นภทร, 2562)

กระบวนการในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) การกำหนดผลลัพธ์ขององค์กร และหน่วยงาน 2) กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของพนักงาน 3) การส่งเสริมการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานและการให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น 6) นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของพนักงาน

2.9. ประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.9.1 ช่วยลดภาระงานของผู้บังคับบัญชา โดยสามารถให้ลูกน้องหรือพนักงานปฏิบัติงานเองเป็นการแบ่งเบาภาระงานได้

2.9.2 ช่วยลดเวลาในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจงานบางอย่างได้ด้วยตัวเอง แต่หัวหน้างานต้องให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำในตอนต้น

2.9.3 ช่วยลดความผิดพลาด เพราะผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้พยายามหาสาเหตุของความผิดพลาดและช่วยกันแก้ไขก่อน ลดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน เนื่องจากทั้งสองฝ่ายมีการติดต่อสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา ลดความไม่เข้าใจ

2.9.4 พนักงานจะได้พัฒนาศักยภาพของตัวเอง เรียนรู้ และรู้จักตัวเองว่ามีความสามารถอย่างไร ในระดับไหน และควรพัฒนาในด้านใด และเป็นการได้สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและตัวพนักงาน (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2544)

การบริหารผลการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานและผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสสื่อสารกันมากขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานได้รับการพัฒนา และปรับปรุง จากการที่ผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ

2.10 หลักปรัชญาพื้นฐานของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องมีความเชื่อร่วมกัน ดังนี้

2.10.1 การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่บริหารตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ ผลที่ตามมา ในการบริหารผลการปฏิบัติงานต้องเริ่มต้นกระบวนการตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า ทักษะ ความรู้ ความชำนาญของพนักงานแต่ละคน และจากปัจจัยดังกล่าวได้มีการนำเอามาใช้ในการทำงานถูกต้องตามหลักการหรือไม่ ผู้บริหารได้มอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของพนักงานแต่ละคนหรือไม่ และเมื่อได้ทำงานแล้ว ผลลัพธ์ของงานเป็นอย่างไร รวมทั้งผลกระทบที่มีต่อองค์กร ซึ่งในขั้นตอนสุดท้ายนี้ เป็นจุดเน้นในขั้นของปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ อาจชี้ให้เห็นความจำเป็นที่ต้องพัฒนาปรับปรุงตัวพนักงาน เนื่องจากความสามารถที่พนักงานมีอาจไม่สอดคล้องกับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

2.10.2 การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นธรรมชาติ เนื่องจากกระบวนการบริหารต้องเริ่มต้นตั้งแต่ การวางแผน การจัดแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ การบริหารคน การติดตามควบคุม รวมถึงการประเมินผลงาน อีกทั้ง เป็นกระบวนการที่เอื้อและไว้วางใจในตัวมนุษย์ที่จะเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ และทำให้พนักงานพัฒนาความเป็นผู้นำต่อไปในอนาคต ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าต้องพยายามชี้แจงเป้าหมายให้ชัดเจน มีการส่งข้อมูลสะท้อนกลับอย่างสม่ำเสมออย่างต่อเนื่อง และทำตลอดเวลา ไม่ใช่ทำปีละครั้ง โดยปรับเปลี่ยนบทบาทของหัวหน้างานให้เหมาะสม

2.10.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการบริหารความคาดหวัง กระบวนการจะประสบความสำเร็จเมื่อทั้งสองฝ่ายร่วมมือกัน ซึ่งในการร่วมมือกันทั้งสองฝ่ายต้องบริหารความ

คาดหวังร่วมกัน อะไรคือความรับผิดชอบหลักของพนักงาน ในการทำงานนั้นผู้บริหารและองค์กรมีการตั้งเป้าหมายไว้อย่างไร ปริมาณงานและคุณภาพของงานขนาดไหนถึงจะเป็นที่ต้องการ ข้อมูลเหล่านี้ต้องถูกส่งไปยังผู้ปฏิบัติงานให้รับทราบ เพราะในการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้น แต่ละฝ่ายต้องปฏิบัติต่อกันฝ่ายในลักษณะของหุ้นส่วน

2.10.4 ต้องมีการสร้างให้เกิดความร่วมมือทั้งสองฝ่ายระหว่างตัวผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา กับตัวพนักงานในรูปของการตกลงร่วมกัน ไม่ใช่การบังคับ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างฝ่ายบุคคล ทีมงาน องค์กร ทั้งในแง่ของบทบาท ความรับผิดชอบ หน้าที่ ทักษะ ความรู้ความสามารถที่ต้องใช้งาน ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่ยึดข้อตกลงร่วมกัน มากกว่าที่จะใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้เกิดการควบคุมตนเอง มีการมีส่วนร่วมในการทำหน้าที่ระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานในการปรับปรุงการทำงาน

2.10.5 ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของงาน โดยจะทำให้พนักงานทราบบทบาทของตัวเอง และทราบถึงผลลัพธ์ที่จะต้องบรรลุให้ได้ ซึ่งการตั้งเป้าหมายเป็นการกำหนดล่วงหน้า และจะมีการวัดผลอยู่เสมอ โดยฝ่ายบริหารจะต้องให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง การตั้งเป้าหมายถือเป็นปัจจัยหรือกุญแจแห่งความสำเร็จในการที่จะวัดผลการปฏิบัติงานให้ผลสะท้อนกลับ ถือเป็นแรงจูงใจทางบวก และเป็นการบริหารงานตามสถานการณ์

ในด้านตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ง่ายคือ ยอดขาย รายรับ หรือเป้าของผลผลิต แต่การกำหนดตัวชี้วัดอาจได้จากการเปรียบเทียบกระบวนการของเรากับกระบวนการเดียวกันแต่อยู่ในองค์กรอื่น

ในส่วนของผลสะท้อนกลับ เมื่อมีการวัดผลออกมาแล้ว ต้องมีการแจ้งผลให้พนักงานทราบ โดยระบบการเก็บข้อมูลและบันทึกข้อมูล จะช่วยทำให้การแก้ไขพฤติกรรมที่บกพร่องเป็นไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสม

การใช้แรงจูงใจทางบวก จะเป็นตัวที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยการบอกพฤติกรรมที่ต้องการให้พนักงานแก้ไขอย่างชัดเจนโดยทันที อย่าปล่อยไว้นาน ซึ่งกระบวนการนี้ต้องมีทั้งการแสดงความยินดีเมื่อพนักงานมีพฤติกรรมที่น่าพึงใจ และพร้อมที่จะอยู่กับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

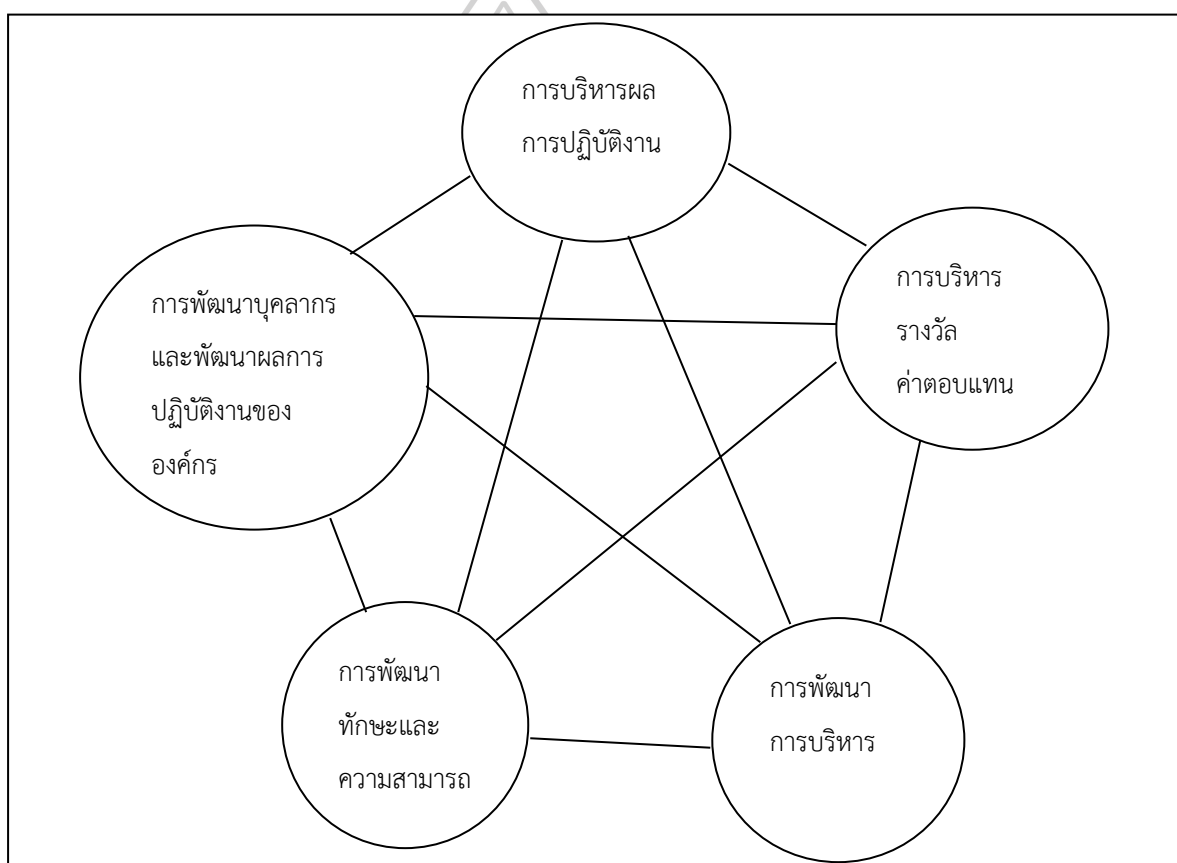
การบริหารตามสถานการณ์ ซึ่งถ้าพนักงานทราบว่าผลการปฏิบัติงานที่ออกมาดีจะทำให้เกิดผลดี เช่น ค่าตอบแทน การชมเชย พนักงานก็มีแรงที่อยากจะทำงาน ในขณะที่เดียวกันพนักงานจะหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลเสีย

2.10.6 ให้ความสำคัญกับการวัดผล

2.10.7 เป็นกระบวนการที่จะให้อำนาจแก่คน

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงานด้วย ซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานว่าก่อนที่จะมอบอำนาจให้ลูกน้อง หัวหน้างานควรจะทราบจุดอ่อน จุดเด่นของพนักงานก่อน และพยายามที่จะพัฒนาก่อนที่จะกระจายอำนาจหรือมอบหมายงานไป

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการทำงาน กระบวนการบริหาร กระบวนการพัฒนาบุคคล และกระบวนการจูงใจพนักงานเข้าด้วยกัน (นิสตาเร็ก เวชยานนท์, 2544)



ภาพที่ 1 ภาพรวมของการบริหารผลการปฏิบัติงาน
(นิสตาเร็ก เวชยานนท์, 2544)

ปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) การนำความรู้ ความสามารถของพนักงานมาใช้ในการทำงาน พนักงานได้รับมอบหมายหน้าที่ที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ 2) เป้าหมายในการปฏิบัติงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

ของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ 3) การตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 4) ความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานในการกำหนดกรอบการทำงาน การวางแผนงาน การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การกำหนดความรู้ และความสามารถ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน การทบทวนผลการปฏิบัติงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสนับสนุนการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้องค์การดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสียในการประเมิน และส่งเสริมให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานพนักงานสามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ตามหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

3.1 ความหมายของ KPIs

KPI ย่อมาจาก Key Performance Indicator หมายถึง ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลการดำเนินงานของพนักงานในองค์การ ที่ทำให้ผู้บริหารรับรู้ถึงขีดความสามารถ สมรรถนะ ความคืบหน้า และคุณภาพของกิจกรรมที่ได้ทำตามแผนขององค์การ (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2550) โดยผู้บริหารขององค์การจะต้องจัดทำเป้าหมายในแต่ละสายงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ และสามารถวัดค่าได้ (ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์, 2555)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน คือ เครื่องมือการจัดการที่สำคัญ เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือนำทางที่สำคัญ ที่ผู้จัดการใช้เพื่อทำความเข้าใจว่าธุรกิจของพวกเขาอยู่ในระหว่าง การเดินทางที่ประสบความสำเร็จหรือไม่หรือกำลังเบี่ยงเบนไปจากเส้นทางที่รุ่งเรือง ชุดตัวชี้วัดที่ถูกต้องจะส่องแสงไปที่ประสิทธิภาพและเน้นจุดที่ต้องให้ความสนใจ “สิ่งที่วัดได้สำเร็จ” และ “ถ้าคุณไม่สามารถวัดมันได้ คุณก็ไม่สามารถจัดการมันได้” เป็นคำพูดสองประโยคที่ใช้เพื่อเน้นความสำคัญอย่างยิ่งของตัวชี้วัด ไม่มีตัวชี้วัดที่ถูกต้องก็เหมือนผู้จัดการกำลังเล่นเรืออย่างตาบอด (Marr, 2012)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน แสดงถึง การวัดผลงานในด้านต่าง ๆ ของประสิทธิภาพขององค์กร แนวคิดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสะท้อนให้เห็นว่าบางด้านของประสิทธิภาพองค์กรที่ต้องการปรับปรุงหรือต้องการบำรุงรักษาทางด้านที่มีความสำคัญมากกว่าด้านอื่น ๆ เมื่อมีการลำดับความสำคัญของด้านเหล่านี้ และกำหนดค่าวัด ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน แสดงถึงการวัดที่มุ่งเน้นด้านต่าง ๆ ของประสิทธิภาพขององค์กรว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กร ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมีจุดสำคัญทั้งในด้านประสิทธิภาพขององค์กรที่ต้องการปรับปรุงหรือในด้านที่ต้องการบำรุงรักษาทางด้านที่มีความสำคัญไว้ในระดับที่กำหนดเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ตัวเลือกค่อนข้างกว้างซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับผู้กระทำ ไม่มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสำเร็จรูปที่สามารถใช้ได้ในทุกองค์กร แต่อาจมีบางตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สามารถใช้ได้หลายองค์กร แต่นั่นต้องมีหน้าที่ของสถานการณ์ที่คล้ายกัน ซึ่งกำหนดวิธีการแก้ไขและลำดับความสำคัญที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้นจึงเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Allen & Unwin, 2002)

KPI หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร และกำหนดค่าตัวชี้วัดให้สามารถวัดค่าได้

3.2 ประเภทของ KPIs

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก มี 4 ประเภท ดังนี้

3.2.1 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ตามหน้าที่งาน คือ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่แสดงความสำเร็จของการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ

3.2.2 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เชิงกลยุทธ์ คือ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่แสดงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ โดย KPIs จะต้องเปลี่ยนแปลงตามกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละช่วงเวลา (อภิชัย ศรีเมือง, 2556)

3.2.3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ส่วนตัว หรือ ส่วนแผนก คือ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของแผนก โดยแต่ละแผนกจะมีเป้าหมายในการดำเนินการที่แตกต่างกัน

3.2.4 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ส่วนรวม คือ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่มีหลายแผนกเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมาย โดยแต่ละแผนกจะต้องกำหนดการ

ปฏิบัติงานของแต่ละแผนก แล้วดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันกับแผนกอื่น ๆ (ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์, 2555)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีดังนี้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามหน้าที่ เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของพนักงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กร เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของแผนก ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของกอง ที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

3.3 ประโยชน์ของ KPIs

องค์กรใช้ KPIs เป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงาน ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิธีกาปฏิบัติงาน ใช้ในการประเมินผลงานพนักงานในองค์กร ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร และองค์กร ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์, 2555) และ KPIs ยังเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบไปปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานต่อไป (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2550) นอกจากนี้ KPIs สามารถแบ่งได้ ดังนี้

3.3.1 มุมมองด้านองค์กร สามารถนำไปใช้ประกอบการปรับแผนปฏิบัติการ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้ผลประกอบการของบริษัทบรรลุเป้าหมาย และสามารถนำไปใช้ปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อพัฒนาแนวทางธุรกิจ นโยบายด้านบุคคล ให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าให้เพิ่มขึ้น

3.3.2 มุมมองการบริหารงานบุคคล ทำให้ทราบศักยภาพการทำงาน of พนักงาน พนักงานแต่ละคนจะรู้ว่าได้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์อะไรบ้าง ซึ่งทำให้ทราบว่าผลงานรายบุคคล สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กรหรือไม่ แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาพนักงานและจัดหน้าทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานของแต่ละบุคคล อีกทั้งยังใช้ผลการประเมินในการปรับค่าจ้างและโบนัสประจำปี รวมทั้งสร้างระบบความเป็นธรรมให้เกิดแก่พนักงาน สามารถนำไปปรับปรุงมาตรฐานการทำงาน บุคคล องค์กร เพื่อให้มีผลิตภาพสูงขึ้น การประเมินผลงานจะง่ายขึ้น เพราะประเมินตามตัวชี้วัดหลัก และมีมาตรฐานการวัดที่ชัดเจน (อภิชัย ศรีเมือง, 2556)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานในองค์กร ที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ แล้วนำข้อมูลดังกล่าวไปปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานในการพิจารณาความดีความชอบของ

พนักงานต่อไป และใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เป็นไปตามนโยบาย และเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

3.4 แนวทางการนำ KPIs ไปใช้ในการประเมินผลงานพนักงาน

คำว่า “การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง” จะช่วยให้เกิดความคิดใหม่ และคำใบ้เกี่ยวกับวิธีการบรรลุผลการดำเนินงานที่สำคัญในทันที ตามปกติแล้วองค์กรได้ถูกจัดเรียงตามประสิทธิภาพการใช้งานเฉพาะในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือส่งมอบบริการ หน้าที่เหล่านี้สะท้อนให้เห็นความเชี่ยวชาญเฉพาะหรือความเชี่ยวชาญทางเทคนิคของผู้ที่ดำเนินการ ภายใต้รูปแบบขององค์กร ประสิทธิภาพโดยรวมถูกมองว่าเป็นการรวมกันของประสิทธิภาพของแต่ละหน้าที่หรือแผนกการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเทียบเท่ากับการเพิ่มผลผลิตหรือประสิทธิภาพในแต่ละแผนก การปรับปรุงจึงถูกมองว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากแต่ละพื้นที่การทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะของตนเอง (Allen & Unwin, 2002)

KPIs ที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานรายบุคคล ผู้บังคับบัญชา และพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาต้องกำหนดค่าเป้าหมาย น้ำหนัก และตัวเลขของระดับการประเมินร่วมกัน โดยกำหนดค่าตัวเลขของระดับการประเมินออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 5 หมายถึง ผลการปฏิบัติงานจริงของพนักงานทำได้มากกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดมาก

ระดับที่ 4 หมายถึง ผลการปฏิบัติงานจริงของพนักงานทำได้มากกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดมากค่อนข้างมาก

ระดับที่ 3 หมายถึง ผลการปฏิบัติงานจริงของพนักงานทำได้ตามค่าเป้าหมายที่กำหนด

ระดับที่ 2 หมายถึง ผลการปฏิบัติงานจริงของพนักงานทำได้น้อยกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดค่อนข้างมาก

ระดับที่ 1 หมายถึง ผลการปฏิบัติงานจริงของพนักงานทำได้น้อยกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดมาก

น้ำหนัก คือการกำหนดค่าความสำคัญของ KPIs หาก KPIs ข้อใดมีความสำคัญมากกว่าจะได้ น้ำหนักมากกว่า โดยมีผลรวมเป็นหนึ่งร้อยเปอร์เซ็นต์ การกำหนดน้ำหนักของ KPIs รายบุคคลต้องพิจารณา KPIs ข้อใดที่ตรงกันกับ KPIs ของหน่วยงาน KPIs ข้อนั้นจะมีโอกาสได้น้ำหนักที่สูงกว่า

การกำหนดค่าเป้าหมาย คือการกำหนดค่าตัวเลขของระดับการประเมินที่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกำหนดค่าเป้าหมายได้จาก 1) นโยบายองค์กร 2) เปรียบเทียบค่า KPIs กับองค์กรอื่น ๆ 3) จากข้อมูลดิบในอดีต และ 4) กำหนดจากการประมาณการของผู้บังคับบัญชา ในกรณีที่ไม่สามารถกำหนดค่าเป้าหมายได้จาก นโยบายองค์กร ไม่มีค่าเปรียบเทียบขององค์กรอื่น ๆ และไม่มีข้อมูลดิบในอดีต

ระดับการประเมิน เป็นการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลงานพนักงานเพื่อใช้เป็นกรอบในการตัดสินผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าพนักงานคนใดมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน โดยตัวเลขของค่าเป้าหมายจะกำหนดให้อยู่ในระดับที่ 3 หรือระดับกลาง ซึ่งผู้บังคับบัญชา และพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดค่าตัวเลขเป้าหมาย ในกรณีที่พนักงานมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าระดับค่าเป้าหมาย และกรณีที่พนักงานมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับค่าเป้าหมาย (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2554)

การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานรายบุคคล ต้องกำหนดค่าเป้าหมาย น้ำหนัก และตัวเลขของระดับการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา และพนักงานต้องกำหนดค่าเป้าหมาย น้ำหนัก และระดับการประเมินร่วมกัน

3.5 ปัญหาที่พบ

3.5.1 พนักงานไม่ยอมรับเป้าหมาย เพราะพนักงานรู้สึกเป้าหมายดังกล่าวยากเกินความสามารถ ไม่สามารถทำได้ ปัญหานี้สามารถแก้ไขได้โดยการตั้งเป้าหมายให้สามารถทำได้ แล้วสร้างความเข้าใจกับพนักงาน

3.5.2 พนักงานให้ความสำคัญกับเป้าหมายระดับแผนก มากกว่าเป้าหมายส่วนรวม เพราะพนักงานในแต่ละแผนกไม่ได้มองที่ภาพรวมของบริษัท ปัญหานี้สามารถแก้ไขได้โดยการสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานว่า เป้าหมายส่วนรวมมีความสำคัญเป็นอันดับแรก และเป้าหมายระดับแผนกมีความสำคัญรองลงมา (ทองพันชิ่ง พงษ์วารินทร์, 2555)

3.5.3 ความไม่ชัดเจนของวัตถุประสงค์ บางคนกำหนดตัวชี้วัดโดยไม่ได้สนใจว่าจะวัดไปเพื่ออะไร กำหนดตัวชี้วัดไม่สอดคล้องกับนโยบายหรือกลยุทธ์ของบริษัท

3.5.4 ความยากที่จะเลือกตัวชี้วัดผลงาน โดยเลือกตัวชี้วัดที่เก็บข้อมูลได้ง่าย หรือมีข้อมูลอยู่แล้ว ควรเลือกตัวชี้วัดที่สะท้อนเป้าหมายของบริษัท

3.5.5 มุมมองของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องที่มีต่อตัวชี้วัดผลงาน หากผู้บริหารมีมุมมองว่าเป็นเครื่องมือพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของพนักงาน จะทำให้บรรยากาศในการทำงานดี แต่

ถ้าผู้บริหารมีมุมมองว่า เป็นเครื่องมือลงโทษ หรือตำหนิพนักงาน บรรยากาศในการทำงานก็จะไม่ดี อาจทำให้พนักงานปกปิดหรือให้ข้อมูลเท็จ ในส่วนของพนักงานก็เช่นกัน หากพนักงานมีความรู้สึกเชิงบวกต่อตัวชี้วัด ความรู้สึกของพนักงานก็อาจจะดีกว่า

3.5.6 กำหนดตัวชี้วัดได้ไม่สัมพันธ์กัน ตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดที่เป็นผลลัพธ์ของกระบวนการ จึงควรกำหนดตัวชี้วัดในกระบวนการ (เชิงสาเหตุ) ที่สัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัดนั้น ๆ

3.5.7 จำนวนและน้ำหนักตัวชี้วัด การกำหนดตัวชี้วัดที่มากเกินไป จะเป็นการเพิ่มภาระงาน เพิ่มภาระการเก็บข้อมูลในแต่ละเดือน ทำให้เกิดการต่อต้านจากพนักงาน จึงควรเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญจริง และสามารถวัดผลงานตามความคาดหวังภายใต้ขอบเขตที่ยอมรับได้

3.5.8 ความน่าเชื่อถือของการเก็บข้อมูล ควรมีหน่วยงานกลางในการเก็บข้อมูล ระบบฐานข้อมูลหรือเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญ ช่วยให้การงานสะดวกขึ้น

3.5.9 พนักงานขัดแย้งกัน ไม่ทำงานกันเป็นทีม สนใจเฉพาะตัวชี้วัดของตนเอง

3.5.10 รายละเอียดของตัวชี้วัดไม่ชัดเจน ทุกครั้งในการกำหนด KPIs หรือ กำหนดเป้าหมายของ KPIs ให้นำหลัก SMART มาใช้ เพื่อให้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจนมากขึ้น หลัก SMART ประกอบด้วย

S = Specific (มีความเฉพาะเจาะจง)

M = Measure (สามารถวัดได้)

A = Achievable (สามารถบรรลุผลสำเร็จได้)

R = Realistic (เป็นจริง ไม่เพ้อฝัน)

T = Time (มีเวลาระบุชัดเจน)

การตั้งเป้าหมายเป็นสิ่งที่ปัญหาในการจัดทำ KPIs เนื่องจากผู้บริหารชอบเป้าหมายสูง ๆ แต่พนักงานขอเป้าหมายต่ำ ๆ ดังนั้นการตกลงเรื่องเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานเป็นสิ่งสำคัญมาก ๆ

3.5.11 ระดับของตัวชี้วัดไม่เหมาะสม ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นควรถูกกระจายให้ครอบคลุมทั้ง ในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล การกระจายตัวชี้วัดในลักษณะดังกล่าวส่งผลให้ตัวชี้วัดวิ่งตรงไปยังตัวชี้วัดระดับองค์กร นอกจากนี้ตัวชี้วัดระดับองค์กรที่กระจายสู่ระดับหน่วยงานต้องพิจารณา 2 ประเด็นคือ 1) ประเด็นเป้าหมายว่าจะยึดเป้าหมายระดับองค์กร

หรือตั้งเป้าหมายให้ท้าทายกว่าระดับองค์กร 2) ประเด็นตัวชี้วัดเพิ่มเติมในระดับบุคคลหรือหน่วยงาน ตัวชี้วัดที่เพิ่มเติมจะต้องส่งผลต่อตัวชี้วัดระดับองค์กรโดยตรง เพื่อให้ตัวชี้วัดระดับองค์กรบรรลุผล

นอกจากนี้ผู้รับผิดชอบต้องกำหนดน้ำหนักและค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด ซึ่งน้ำหนักของตัวชี้วัด จะพิจารณาจากความสำคัญต่อกลยุทธ์หรือเป้าหมายของบริษัท

หากพบตัวชี้วัดที่ได้ตามเป้าหมายมาหลายปีแล้ว จะต้องกำหนดตัวชี้วัดให้มีความท้าทายมากขึ้น (สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2561)

3.5.12 พนักงานและหัวหน้างานส่วนใหญ่ในองค์กร ยังมีความเข้าใจในเรื่องของ ตัวชี้วัดที่คลาดเคลื่อนไปจากสิ่งที่ควรจะเป็น

3.5.13 ผู้บริหารระดับสูงควรจะต้องแสดงความมุ่งมั่นและแสดงเจตนารมณ์อย่าง ชัดเจน ในการนำเอาระบบตัวชี้วัดมาใช้ในการบริหารผลงาน และตัวผู้บริหารระดับสูงจะต้องแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีตัวชี้วัดผลงานเช่นกัน และให้เหตุผลในการนำตัวชี้วัดมาใช้เพื่อพัฒนาผลงาน ให้ดี ไม่ใช่เพื่อจับผิด โดยบุคคลจะต้องเปลี่ยนทัศนคติและมุมมองของพนักงานด้วย

3.5.14 การนำตัวชี้วัดผลงานมาใช้ โดยไม่มีการเตรียมพร้อมกันก่อน เช่น พนักงานมี KPI เยอะมากเกินไป ตัวชี้วัดที่กำหนดไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานของพนักงานเลย หัวหน้างานกับพนักงาน ที่ทำงานในสายงานเดียวกันได้ตัวชี้วัดที่ไม่เหมือนกัน หัวหน้างานกำหนดเป้าหมายง่าย ๆ กำหนด ตัวชี้วัดผลงานในสิ่งที่ตนเองทำได้อยู่แล้ว กำหนดตัวชี้วัดผลงานอย่างดีแล้ว แต่เวลาประเมินกลับไม่ใช่ ข้อเท็จจริงเหล่านี้ในการประเมินผลงาน (อภิชัย ศรีเมือง, 2556)

3.5.15 ผู้จัดการส่วนมากกำลังดิ้นรนที่จะเข้าใจ และระบุตัวชี้วัดที่สำคัญไม่ที่รายการ และแทนที่จะรวบรวมและรายงานทุกอย่างที่ง่ายต่อการวัด เป็นผลให้พวกเขาจบลงด้วยการจมอยู่ใน ข้อมูลในขณะที่ต้องการข้อมูล ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพ และผู้มีอำนาจตัดสินใจ เข้าใจประสิทธิภาพ ของมิติที่สำคัญของธุรกิจของพวกเขา โดยกลับกรองออกมาเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ การไม่เข้าใจตัวชี้วัด หลักทำให้พนักงานวิตกกังวล (Marr, 2012)

ปัญหาที่พบในการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ กำหนดตัวชี้วัดไม่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร พนักงานไม่สามารถปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดได้ พนักงานให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนตัวมากกว่าเป้าหมายส่วนรวม เลือกใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ สะท้อนผลงานของพนักงาน กำหนดตัวชี้วัดมากเกินไป รายละเอียดของตัวชี้วัดไม่ชัดเจน พนักงาน และผู้บริหารในองค์กรไม่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องตัวชี้วัด การนำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมาใช้ โดยไม่มีการเตรียมความพร้อม

3.6 ขั้นตอนการสร้างตัวชี้วัดผลงาน KPIs

3.6.1 กำหนดวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

3.6.2 กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จหรือปัจจัยวิกฤติ ที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ โดยการกำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัด

3.6.3 กำหนดดัชนีชี้วัดที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถแสดงเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ และกำหนดสูตรในการคำนวณ รวมทั้งหน่วยของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว

3.6.4 เลือกดัชนีชี้วัดเพื่อหาตัวชี้วัดหลัก โดยจัดลำดับและกำหนดน้ำหนัก ความสำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว

3.6.5 กระจายดัชนีชี้วัดสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จากระดับฝ่ายสู่ แผนก และ หน่วยงานย่อย ๆ

3.6.6 จัดทำ KPIs Dictionary โดยระบุรายละเอียดที่สำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว เช่น ชื่อของดัชนีชี้วัด คำนิยามของดัชนีชี้วัด สูตรการคำนวณ หน่วยของดัชนีชี้วัด ผู้เก็บข้อมูล ความถี่ในการรายงานผล เป็นต้น เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำดัชนีชี้วัดไปใช้ในการทำงาน (อภิชัย ศรีเมือง, 2556)

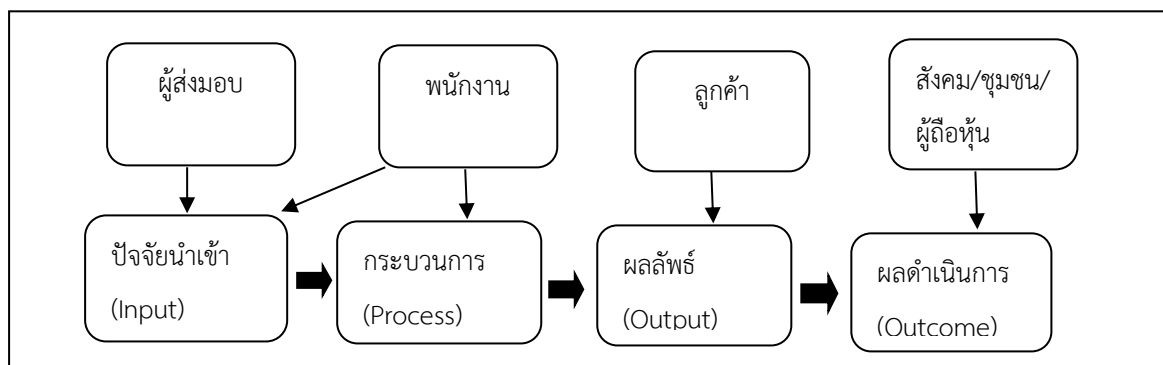
ขั้นตอนการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีดังนี้ 1) องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ 2) กำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัด 3) กำหนดตัวชี้วัดที่แสดงข้อมูลด้านความสำเร็จ ประสิทธิภาพ ศักยภาพ ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ 4) กำหนดตัวชี้วัดหลัก โดยการจัดลำดับตามความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัว พร้อมทั้งกำหนดน้ำหนักให้ตัวชี้วัด 5) กระจายตัวชี้วัดไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามลำดับ 6) ทำ KPIs Dictionary

3.7 ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน KPIs

3.7.1 กำหนดสิ่งที่จะวัด การวัดผลงานที่เป็นผลลัพธ์ของการทำงาน สามารถพิจารณาเรื่องที่จะวัดได้จากปัจจัยแห่งความสำเร็จ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และกระบวนการ

3.7.1.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ ประกอบด้วย 6 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านคุณภาพ 2) มิติด้านปริมาณ 3) มิติด้านต้นทุน 4) มิติด้านเวลา 5) มิติด้านความพึงพอใจ 6) มิติด้านความปลอดภัย

3.7.1.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และกระบวนการ บุคคลผู้มีความสัมพันธ์กับบริษัท ประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน สังคม/ชุมชน ผู้ส่งมอบ



ภาพที่ 2 กระบวนการและผู้มีส่วนได้เสีย
(สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2561)

3.7.2 กำหนดตัวชี้วัดผลงาน วิเคราะห์ตัวชี้วัดที่จะนำไปใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเลือก ตัวชี้วัดผลงานที่เป็นไปได้ และพิจารณาว่าตัวชี้วัดที่เลือกมานั้นมีความพร้อมที่จะนำไปวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้

3.7.3 จัดทำพจนานุกรมตัวชี้วัดผลงาน เขียนรายละเอียดของตัวชี้วัดนั้น ๆ ให้คนทั่วสามารถเข้าใจได้ รายละเอียดประกอบด้วย ชื่อตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน คำนิยาม สูตร/วิธีคิดคำนวณ วิธีการเก็บข้อมูล (ใคร/ความถี่/ผู้รับผิดชอบ) เป้าหมาย ข้อมูลในปัจจุบัน มุมมองของตัวชี้วัดนั้น ๆ ตามหลัก Balanced Scorecard เป็นต้น (สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2561)

การกำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน หน่วยงานที่มีการพัฒนาระบบการบริหารสมัยใหม่ ที่เรียกว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Management จะมีการวางแผนกลยุทธ์การบริหารองค์กรระยะยาว จะมีการวิเคราะห์ข้อมูลการทำงาน โดยวิเคราะห์ SWOT และกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กำหนดประเด็นกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีค่าเป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จตามประเด็นกลยุทธ์ ซึ่งกำหนดมาจากองค์กร แปรลงมาสู่ระดับหน่วยงาน ฝ่าย แผนก กลุ่มงานต่าง ๆ ดังนั้นองค์กรจึงมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นการวัดผลงานหลักของหน่วยงาน และให้แต่ละหน่วยงาน นำตัวชี้วัดในระดับที่สูงกว่ากำหนดเป็นตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน ในทางปฏิบัติสามารถจำแนกได้ 2 รูปแบบ คือ

แบบที่ 1 ใช้ตัวชี้วัดหลักในการทำงานของสายงานด้านนั้น ๆ เป็นตัวชี้วัดผลความสำเร็จของการทำงาน

แบบที่ 2 คือการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก ที่จำแนกออกเป็น 4 มิติ ตามแนวคิด Balance Scorecard ดังนั้นหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรจะมีการกำหนดตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า ด้านการเจริญเติบโตของพนักงาน ในกรณีหน่วยงาน

ราชการ ตัวชี้วัดตามแนว Balance Scorecard ได้ปรับปรุงให้เหมาะสมกับหน่วยงานราชการ ซึ่งจะเน้นด้านการให้บริการ ดังนั้น ตัวชี้วัด 4 มิติ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ จึงมีการกำหนดขึ้นมาใหม่ ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล คือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ในการบริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ

มิติ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร แสดงความสามารถในการบริการ การเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ (อภิชัย ศรีเมือง, 2556)

ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีดังนี้ 1) กำหนดสิ่งที่จะวัดจาก ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรและกระบวนการ 2) กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ 3) บันทึกรายละเอียดของตัวชี้วัดต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้ที่ให้นำตัวชี้วัดไปใช้งาน ในการกำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงานราชการ สามารถกำหนดตัวชี้วัดได้ตามแนว Balance Scorecard ที่ได้แบ่งตัวชี้วัดออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

3.8 ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานต้องวัดสิ่งสำคัญ เพื่อให้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นเครื่องนำทางที่สำคัญ ที่ช่วยให้คุณเข้าใจว่าธุรกิจของคุณมาถูกทางหรือไม่ ก่อนอื่นเราต้องกำหนดกลยุทธ์และจึงจะเชื่อมโยงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของเราเข้ากับกลยุทธ์นั้น มีหลายองค์กรที่ตกหลุมพรางของวัตถุประสงค์ การพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานต้องเริ่มต้นด้วยกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ที่ธุรกิจมุ่งมันที่จะบรรลุ (Marr, 2012)

ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

3.8.1 สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

3.8.2 แสดงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงาน ได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร และเป็นดัชนีชี้วัดงานที่สำคัญ หากมีข้อผิดพลาดจะส่งผลให้เกิดปัญหา ร้ายแรง

3.8.3 ลักษณะของตัวชี้วัดที่ติดต้องมืองค์ประกอบของตัวชี้วัดด้านการเงิน และตัวชี้วัดในด้านอื่น ๆ

3.8.4 ลักษณะของตัวชี้วัดที่ติดต้องมืองค์ประกอบของตัวชี้วัดตัวที่เป็นเหตุ และตัวชี้วัดที่เป็นผล

3.8.5 มีผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดทุกตัว

3.8.6 องค์กรต้องสามารถควบคุมตัวชี้วัดที่องค์กรสร้างขึ้นและผลการปฏิบัติงานให้ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

3.8.7 ตัวชี้วัดที่สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ และเป็นตัวชี้วัดที่คนทั่วไปเข้าใจ

3.8.8 เป็นสิ่งที่อำนวยความสะดวกให้ผู้บริหารและพนักงานใช้ติดตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กรได้ นอกจากใช้เพื่อการประเมินผลงาน

3.8.9 ตัวดัชนีชี้วัดที่ติดต้องไม่ก่อให้เกิดความแตกแยกภายในองค์กร

นอกจากนี้การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักที่ติดต้องสอดคล้องกับหลัก SMART ดังนี้

Specific หมายถึง มีความเจาะจงว่าต้องการวัดอะไร และผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

Measurable หมายถึง ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ตัวชี้วัดไม่มากเกินไป วัดเชิงปริมาณ คุณภาพ หรือเวลา

Accountable หมายถึง การปฏิบัติจริงเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

Realistic หมายถึง ต้องมีความท้าทาย มีโอกาสเป็นไปได้ สามารถทำให้สำเร็จได้

Time หมายถึง มีกรอบระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสม (อภิชัย ศรีเมือง, 2556)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ดี ต้องมีความสอดคล้องตามหลัก SMART สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร เป็นตัวชี้วัดที่แสดงผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลการดำเนินงานได้ และสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรได้

3.9 การนำ KPIs มาใช้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

การกำหนดกระบวนการที่สำคัญในองค์กรใด ๆ เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกลยุทธ์การปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยพื้นฐานแล้วคุณต้องการให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในที่สำคัญ ดังนี้

- มีผลกระทบมากที่สุดต่อความพึงพอใจของลูกค้าภายนอกที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร
- มีทรัพยากรภายในจำนวนมากที่สามารถใช้ร่วมกันระหว่างแผนกหรือหน้าที่
- มีความสามารถในการมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของกิจกรรมปลายน้ำที่ตามมาจำนวนมาก

แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงองค์กรใช้มุมมองกระบวนการที่เน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางขององค์กร เป็นผลให้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในการพัฒนาและการประยุกต์ใช้ต้องสอดคล้องกับความพยายามในการปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการสำคัญที่ระบุไว้ในองค์กร ในทางปฏิบัติควรใช้ค่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อวัดกระบวนการที่สำคัญ ตลอดจนผลลัพธ์ที่สำคัญ การจัดตำแหน่งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกับการริเริ่มการปรับปรุงกระบวนการในองค์กร แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดเป็นหลักฐานในระบบการปรับปรุงคุณภาพ ทีมปรับปรุงกระบวนการที่มุ่งเน้นเฉพาะทีมงานที่จัดการตนเองและกลยุทธ์เปรียบเทียบ

ความรู้ของเราเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสอนเราว่าความสำเร็จสูงสุดของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงนั้น ขึ้นอยู่กับวิธีที่นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้จะเป็นประโยชน์ต่อกลยุทธ์ขององค์กร ในกรณีของการพัฒนาและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในสถานที่ทำงานให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วยหลัก 4 ประการ ดังนี้

3.9.1 หุ่นส่วน

3.9.1.1 การยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญเกิดจากความเข้าใจร่วมกัน และการยอมรับในความต้องการในการเปลี่ยนแปลง และทิศทางของการเปลี่ยนแปลง

3.9.1.2 ความมุ่งมั่นในการจัดตั้งและบำรุงรักษาข้อตกลงการให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพกับสหภาพแรงงาน ตัวแทนพนักงาน และลูกจ้าง

3.9.1.3 การพัฒนากลยุทธ์ร่วมกันสำหรับการนำแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมาใช้

3.9.1.4 การขยายแนวความคิดของการเป็นหุ้นส่วนเพื่อรวมลูกค้าขององค์กรและซัพพลายเออร์

3.9.2 การเพิ่มขีดความสามารถ

3.9.2.1 การรับรู้ว่าเป็นบทบาทของผู้บริหารคือการให้ความเป็นผู้นำ และบริบทสำหรับพนักงานในการพิจารณาความคิดริเริ่มในการปรับปรุงเพื่อให้สามารถจัดแนวความพยายามขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่สำคัญ

3.9.2.2 การทำงานของระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน เป็นข้อกำหนดที่จำเป็นสำหรับการเพิ่มขีดความสามารถในการเริ่มต้น

3.9.2.3 พัฒนาความรับผิดชอบต่อพนักงานในการระบุปัญหาการปฏิบัติงานและเสนอแนวทางแก้ไขด้วยการฝึกอบรม และอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม

3.9.2.4 ระดับที่สำคัญที่สุดขององค์กรในแง่ของการพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานคือระดับกลุ่มงานหรือทีม

3.9.2.5 กลุ่มงานหรือทีมบรรลุความเป็นเจ้าของ และมุ่งมั่นที่จะใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของตน

3.9.2.6 การเพิ่มขีดความสามารถในการประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องใช้ทรัพยากรในกระบวนการ ดังนี้

- 1) การเข้าถึงข้อมูลเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ
- 2) การเข้าถึงการฝึกอบรมที่เหมาะสมอย่างมีนัยสำคัญเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรและธุรกิจ วิธีการและเทคนิคการปรับปรุงประสิทธิภาพ และวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน
- 3) การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานทุกคนในการดำเนินการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (ดังนั้นจึงอาจจำเป็นต้องมีโปรแกรมเฉพาะสำหรับพนักงานที่ใช้ภาษาอังกฤษ หรือการคำนวณ หรือปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้)

3.9.3 การปรับปรุงประสิทธิภาพแบบบูรณาการ

การปรับปรุงประสิทธิภาพเกิดจากแนวทางบูรณาการในการพัฒนาและการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดพัฒนาความเป็นเจ้าของในกระบวนการรวมกลุ่มนี้เกิดขึ้นจากความร่วมมือกันโดยฝ่ายบริหารให้ความเป็นผู้นำเกี่ยวกับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและทิศทางที่ชัดเจน และพนักงานและตัวแทนพนักงานจะกำหนดการเปลี่ยนแปลงเฉพาะพื้นที่ที่จำเป็น การบูรณาการและการเป็นเจ้าของกิจการเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำและการเพิ่มขีดความสามารถ

3.9.3.1 ความเป็นผู้นำต้องการการบริหารจัดการ ดังนี้

- 1) ชัดเจนถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
- 2) พัฒนา กำหนด และให้ปรึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
สำหรับองค์กร
- 3) กำหนดและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ
สำหรับองค์กร
- 4) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีการแบ่งอำนาจ และอำนาจการ
ตัดสินใจที่สำคัญกับพนักงาน

3.9.3.2 การพัฒนากลยุทธ์การปรับปรุงประสิทธิภาพ และตัวชี้วัด
ผลการดำเนินงานกลายเป็นการทำงานล่วงเวลา กระบวนการตอบโต้ นั่นคือทิศทางและบริบทสำหรับ
การเปลี่ยนแปลงจะได้รับการแก้ไขอย่างต่อเนื่อง เมื่อทีมมีอำนาจมากขึ้นและนำเสนอวิธีการแก้ไข
และแนวคิดที่เป็นนวัตกรรมใหม่เมื่อพวกเขามีการพัฒนา

3.9.3.3 เมื่อเวลาผ่านไปหน้าที่และบทบาทเดิมของการจัดการ (เทียบกับ
พนักงาน) จะไม่ชัดเจน ขจัดความแตกต่างระหว่างงาน “การบริหารจัดการ” และ “ไม่ใช่การบริหาร
จัดการ”

3.9.3.4 การพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ฝ่ายบริหารควรเปลี่ยนไปใช้
มาตรการด้านประสิทธิภาพในองค์กรที่กว้างขึ้น แก้ไขตามตัวชี้วัดที่พัฒนาในระดับกลุ่มงานหรือทีม

3.9.4 การทำงานเป็นทีม

บริบทที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพและการพัฒนา
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานคือสภาพแวดล้อมของทีม

3.9.4.1 ทีมจัดการตนเองเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการพัฒนา
และปรับปรุงประสิทธิภาพ

3.9.4.2 ทีมจัดการตนเอง เป็นสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนา
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

3.9.4.3 ทีมควรมีทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่ออำนวยความสะดวกในการ
พัฒนา และการเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เหมาะสม

3.9.4.4 ทีมต้องได้รับอนุญาตให้พัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สะท้อน
ความต้องการและลำดับความสำคัญเฉพาะ ภายใต้บริบทโดยรวมของการปรับปรุงองค์กร (Allen &
Unwin, 2002)

ด้วยเป็นเรื่องใหม่ขององค์กรและพนักงาน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงมักจะได้รับการต่อต้านจากพนักงาน เพราะการเปลี่ยนแปลงทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะต้องยากขึ้น เหนื่อยขึ้น เรียนรู้เพิ่มขึ้น ใช้เวลามากขึ้น

การมีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ HR ต้องพูดคุย สื่อสาร และดึงให้ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมทำงานให้มากที่สุด ถ้า HR ไม่มั่นใจในความรู้ความสามารถของตัวเอง บรรยากาศภายในองค์กรไม่ได้ทำงานเป็นทีม ก็อาจจะทำให้ที่ปรึกษาภายนอกเข้ามาทำให้

ในขณะที่การออกแบบตัวชี้วัดผลงานให้เริ่มต้นด้วยจำนวนตัวชี้วัดที่ไม่เยอะจนเกินไป ประมาณ 3-7 ตัว เมื่อระบบพร้อม ค่อยเพิ่มจำนวนในภายหลัง

ประเภทของตัวชี้วัดในช่วงเริ่มต้นควรเน้นตัวชี้วัดผลงานที่เป็นทีมมากกว่าตัวบุคคล ลักษณะตัวชี้วัดที่เป็นเชิงบวก เพื่อกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานออกมา

นอกจากนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการ ประกอบไปด้วย HR (ผู้จัดการโครงการ-Project Manager) ความร่วมมือของผู้บริหาร (วัฒนธรรมองค์กร / ความเชื่อ / แนวคิด) ระบบจัดเก็บข้อมูล (IT) / ความพร้อม และการสื่อสาร

3.9.5 ประธานบริษัท หรือบุคคลที่เป็นผู้นำสูงสุดขององค์กร

การได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ๆ

3.9.6 HR หรือฝ่ายบุคคล

ฝ่ายบุคคลต้องประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ การนำเสนอเรื่องเพื่อขออนุมัติจากประธานบริษัท การอธิบายหรือชี้แจงให้หน่วยงานต่าง ๆ เข้าใจและให้ความร่วมมือ และ HR ต้องมีความรู้เรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างท่วงแท้ HR ต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ละเอียดเพื่อจะได้มองภาพออกว่า อะไรคือผลลัพธ์ที่ต้องการ และจะเจออะไรบ้างระหว่างการทำ

3.9.7 ความร่วมมือของผู้บริหาร

การดึงให้ผู้บริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้โครงการนั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้ง่ายกว่า HR ทำเพียงผู้เดียว

3.9.8 ระบบความพร้อมของฐานข้อมูล

การประเมินผลงานด้วย KPIs ที่ต้องเก็บข้อมูลเป็นตัวเลข เป็นวัน ๆ เดือน ๆ หรือเป็นปี ถ้าไม่มีระบบไอทีเข้ามาช่วย นอกจากเหนื่อยและยุ่งยากแล้ว ข้อมูลที่เก็บจะน่าเชื่อถือ แม่นยำ ถูกต้อง และเป็นจริงแค่ไหน

3.9.9 การสื่อสาร

การสื่อสารที่ดี หมายถึง การพูดคุย ชี้แจง อธิบาย แลกเปลี่ยนความเห็น อภิปราย ประเด็นปัญหา หาข้อมูลสรุปร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้น ๆ ไม่ใช่แค่แจ้งเพื่อทราบ แล้วให้ปฏิบัติตามเท่านั้น ถ้าขาดการสื่อสารที่ดี มักจะมีปัญหาตามมา และขาดการสนับสนุนจากพนักงานที่เกี่ยวข้อง (สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2561)

8 ขั้นตอนในการพัฒนาและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีดังนี้

- ปรับปรุง พัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
- อธิบายวัตถุประสงค์ของการพัฒนาและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
- สร้างกระบวนการที่ตกลงกันสำหรับการพัฒนาและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
- ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ
- ทีมงานเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
- พัฒนารอบการแสดงผล การรายงานผล และทบทวนในทุกระดับ
- อำนวยความสะดวกในการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ (แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด)

- ปรับแต่ง และแก้ไขตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Allen & Unwin, 2002)

3.10 ตัวอย่างขององค์กรที่ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด

คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วย KPI รายบุคคล การวางแผนระบบการประเมินด้วยดัชนีชี้วัด (KPI) เป็นรายบุคคล เป็นกลไกมีการกำกับการออกแบบองค์กรให้มีกระบวนการต่อเนื่องที่สามารถปรับปรุงได้ตลอดเวลา รวมถึงการออกแบบโครงสร้างและกระบวนการต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้มากที่สุด อีกทั้งยังมุ่งวัดประสิทธิผลของทุกหน่วยงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาสารสนเทศ ระบบเอกสารธุรการ ระบบการให้บริการ ระบบค่าตอบแทนและให้รางวัล สร้างความยุติธรรมในระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน บนรากฐานความคิดการบริหารบ้านเมืองที่ดี โดยมีแนวคิดเรื่องการสร้างทุนมนุษย์เป็นศูนย์กลางในการพัฒนา ปรับฐานคติวิธีดำเนินชีวิตการทำงานและ Career path ให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรและการสร้างทิศทางเดียวกันที่องค์กรจะไป คือ เคล็ดลับการสร้างผลประกอบการที่ดีขององค์กร

คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้นำแนวคิดการมุ่งเน้น “ผลสำเร็จของงาน” เป็นหลัก แทรกซึมไปทุกเรื่องงานที่ให้บริการด้านการศึกษา และงานบริการด้านการรักษาพยาบาล ด้วยจำนวนข้าราชการและพนักงานที่เท่าเดิม และงบประมาณแผ่นดินที่ลดน้อยลง

ทำให้องค์กรภาครัฐมีการปรับหรือระบบราชการหลายระบบย่อย ๆ เพียงแต่ไม่เคยให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานที่สร้างผลงานด้วยกระบวนการที่ยกย่อง และให้รางวัลแก่ผู้สร้างผลงาน สร้างอิสรภาพในการเข้าถึงรางวัลให้สำหรับทุกคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ ผลตอบแทนจากการประเมินค่าของผลงานด้วยระบบ KPI รายบุคคล จึงเป็นกุญแจสำคัญต่อทุกเรื่องงาน และทุกกิจกรรมในความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

การบริหารความเปลี่ยนแปลงในเรื่องระบบการประเมินผลงานด้วย KPI รายบุคคลนี้ จึงเป็นหลักสำคัญในการบริหารองค์กรทั้งหมดในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กลยุทธ์การใช้ KPI รายบุคคล เป็นกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรบนความไม่แน่นอนของอนาคต เทคนิคการปรับแต่ง KPI ให้บุคลากรในองค์กร “ไว” ต่อการเปลี่ยนแปลงที่มาในหลายรูปแบบ ให้เป็นเรื่องที่ท้าทายทุกคน ให้มีความกล้าที่จะเผชิญปัญหาและอุปสรรคที่อยู่ข้างหน้าได้ด้วยความมั่นใจ

ทีมบริหารคณะแพทยศาสตร์ได้นำเอา KPI มาปรับใช้เป็นเกณฑ์เลื่อนขั้นเงินเดือน ในปีงบประมาณ 2551 การประชุมผู้บริหารเพื่อตกลง KPI ที่จะใช้ระหว่างปีงบประมาณ 2551-2554 โดยยึดร่างความท้าทายในยุทธศาสตร์หลักของคณะ ผลการประชุมได้ KPI จำนวนทั้งสิ้น 104 ตัว ปรับน้ำหนักคะแนนในแต่ละตัวชีวิต คุณด้วยระดับความสำเร็จ 5 ระดับ รวมแล้วได้คะแนนเต็ม 519 คะแนนของทั้งองค์กร และให้รองคณบดีกลับไปทบทวนว่า ในปีงบประมาณ 2551 จะมี KPI อะไรบ้าง เพื่อนำไปคุยและแจกแจงให้หัวหน้างานและหัวหน้าภาควิชาต่อไป และหัวหน้างาน/หัวหน้าภาควิชา กลับไปตกลงกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อกำหนด KPI เป็นรายบุคคล ให้เสร็จทันก่อนเริ่มปีงบประมาณ 2551

จากการเริ่มประเมินในปีแรกของการใช้ KPI พบว่า หลายคนยังไม่มั่นใจ ไม่เชื่อใจ ไม่มีต้นแบบ ไม่เคยเป็นคนแรก กลัวถูกร้องเรียน อาจไม่ยุติธรรม คนในองค์กรเริ่มลังเลกับหนทางที่คณะฯ เลือก สุดท้ายแล้วคณบดีตัดสินใจให้ปีงบประมาณ 2551 ทั้งปีใช้ระบบผสมผสาน คือ ใช้โควตาตามภาควิชาร่วมกับผลงานของอาจารย์แต่ละคนเข้ามาประกอบ

เมื่อจบสิ้นประเมินรอบสองของปีงบประมาณ 2551 พบว่าตัวชีวิตที่ได้ต่างก็เอาเนื้องานหรือ Job description ของงานมาแจ้งเป็น KPI ซึ่งไม่ได้สะท้อนภาพจริงของผลลัพธ์องค์กรถูกประเมินมา

คณบดีเชิญผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ รองคณบดีและหัวหน้าภาควิชาทุกคนมาเพื่อทำความเข้าใจเรื่องการกำหนด KPI ของอาจารย์ในคณะแพทยฯ ทั้งหมด มีประเด็นสำคัญดังนี้

1. การประเมินเพื่อเพิ่มเงินเดือนในอดีตไม่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือทิศทางที่จะขับเคลื่อนคณะไป สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อองค์กรคือ ดัชนีจาก ก.พ.ร., สมศ. TQA ดังนั้นผลลัพธ์ที่คณะถูกประเมินย่อมมีผลกระทบต่อทั้งองค์กรและส่วนตัว ดังนั้นการปรับให้ทุกคนในองค์กร

รับรู้ว่าจะงานที่ตนทำเป็นประจำนั้นเชื่อมโยงกับดัชนีชี้วัดตัวใดบ้าง เกิดการมีส่วนร่วมต่อการกำหนดเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น

2. KPI ที่เกิดจากยุทธศาสตร์ที่จะขับเคลื่อนตามแนวนโยบายของผู้บริหารขององค์กร ทีมบริหารได้พยายามทำความเข้าใจ และให้ประชาคมขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนโครงการ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กันมาโดยตลอด มีการปรับเปลี่ยน กำหนดรายละเอียด ให้ความสำคัญชัดเจนในระดับผู้บริหาร สุดท้ายเพิ่มเป็นยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนคณะ ฯ ไปด้วย

3. หากผู้ถูกประเมินไม่กรอกและไม่สนใจ KPI ที่คณะ ฯ กำหนด แต่ยังปฏิบัติหน้าที่ตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย นั้น สรุปได้ว่า โควตาข้าราชการที่ได้รับ 2 ชั้นมีเพียงร้อยละ 15 ดังนั้นคนที่ไม่ส่ง KPI แสดงว่าไม่เสนอตัวเพื่อแข่งขันเรื่องผลงาน ถ้าเป็นข้าราชการก็ได้ 1 ชั้น/ปี ถ้าเป็นพนักงาน ก็ได้ไม่เกิน 3% เพื่อประโยชน์แก่หัวหน้าภาคฯ ในการพัฒนางานวิชาการในภาพรวมของภาควิชาและส่งผลลัพธ์การปฏิบัติงาน (ตาม KPI ของ ก.พ.ร., สมศ.) ของคณะฯ และมหาวิทยาลัยได้ ภาระงานประจำ 4 ด้านของอาจารย์ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 70 และอีกร้อยละ 30 เป็นสมรรถนะการทำงาน

ผลปรากฏว่า ในรอบแรกของปีงบประมาณ 2552 ที่มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วย KPI รายบุคคล พบว่าบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนมากกว่าร้อยละ 90 ได้ส่ง KPI มายังฝ่ายประกันคุณภาพ หลังจากนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) มีหน้าที่รวบรวมเอกสารจากบุคลากรทุกคน และจัดเก็บหลักฐานและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาประมวลข้อมูล ออกมาเป็นคะแนนก่อนพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเฉพาะในกลุ่มข้าราชการในรอบแรก และจัดจ้างคะแนนของกลุ่มพนักงานไปยังมหาวิทยาลัย ให้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด ส่วนคนปกติได้ดำเนินเรื่องร้องขอให้อธิการบดีแต่งตั้งคณะผู้ประเมินผลลัพธ์การปฏิบัติงานของคนปกติ KPI ของ ก.พ.ร. และ TQA เพราะฉะนั้นทุกคนในองค์กรถูกประเมินเหมือนกันหมด

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้คนในคณะแพทยศาสตร์ มศว มีการต่อต้านนโยบาย KPI ที่นำมาใช้ประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่มากนัก สรุปได้ดังนี้

1. ออกนโยบายจ่ายเบี้ยขยันแก่พนักงานสายสนับสนุน ทีมบริหารได้ปรับให้การอนุมัติลาพักผ่อนโดยผู้บังคับบัญชา และนำวันลาทุกประเภท (ลากิจ ลาป่วย ลาพักผ่อน) มาเป็นฐานคิดในการให้เบี้ยขยัน ใครลามากก็ได้น้อย ใครลาน้อยก็จะได้มาก ก็จะทำให้วัฒนธรรมองค์กรเริ่มเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี

2. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการของพนักงานและข้าราชการคณะแพทยศาสตร์ เรื่อง “สมรรถนะของงาน” และ OD (Organization development) อีก 3 ครั้ง
3. นโยบายจ่ายค่าตอบแทนตามภาระงานบริการทางการแพทย์
4. เกณฑ์มหาวิทยาลัยให้มีการคำนวณภาระงานตามที่กำหนดไว้ในสัดส่วน 45-30-20-5% ตามภาระงานสอน-วิจัย-บริการ-ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตามลำดับ

คณะแพทยศาสตร์ได้จัดสัมมนาให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพหัวหน้างาน และบุคลากรสำนักงานคณบดี เพื่อเป็นการพัฒนาที่ต่อยอดจากเดิมที่ทุกคนมีความรู้อยู่แล้ว เป็นการเสริมแรง และปรับแต่งแนวคิดให้ไปในทิศทางเดียวกันอย่างสร้างสรรค์ให้แก่หัวหน้างาน สัมมนาจัดทำ KPI เพื่อรองรับการประเมินทุกปี เรื่อง การลดรอบเวลาตามกรอบ ก.พ.ร. และการคิดเป็น KPI สำหรับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และคิด KPI รวมให้หัวหน้างาน และ เรื่องการพัฒนางานในหน่วยงาน เนื้อหาเริ่มจากการเขียน Unite (Service) Profile ของหน่วยงานที่ชัดเจน การเขียนแผนงานประจำปีที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของคณะ ฯ การเขียนแผนที่กำหนดเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่วัดประเมินความสำเร็จที่ทำในแต่ละปีของหน่วยงานให้สอดคล้องกับสมาชิกในหน่วยงาน ที่มีตัวชี้วัดรายบุคคล รวมถึงกำหนดการรายงานผลงานแก่ผู้บริหารและรายงานคณะกรรมการบริหารคณะ ฯ เมื่อครบกำหนดเวลา และเรื่องการทำงานโดยการใช้ความคิดเชิงบวก การสร้างมุมมองด้านบวกในการทำงานเป็นการเสริมแรงให้งานลุล่วงไปพร้อม ๆ กันทั้งทีมงาน คิดเชิงบวกต่อการทำงานที่ท้าทายมากขึ้นต้องแข่งขันกับปัจจัยภายนอก

กลยุทธ์การเชื่อม KPI กับระบบการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน มีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. มอบหมายให้รองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพ ดำเนินการรวบรวม KPI หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร เป็นคะแนนรวมทั้งหมด โดยตั้งข้อแม้ไว้ชัดเจนว่าให้ประเมินตามเกณฑ์วัดของ ก.พ.ร.
2. ต้องล้มเลิกระบบการให้ 2 ชั้นตามแบบที่ทำมาในอดีต การให้ 2 ชั้นไม่สมควรให้ตามคิวหรือเป็นคนใกล้ชิดผู้บริหาร หรือได้ตามโควตา ซึ่งไม่ช่วยให้องค์กรเจริญไปในทิศทางที่ตั้งไว้
3. ตั้งคณะกรรมการประเมินคณบดีตาม KPI ก.พ.ร. เพื่อพิจารณา 2 ชั้นตามแนวทางการประเมินใหม่ที่คณะแพทยศาสตร์ มศว ได้ปรับทั้งคณะ และยินดีให้คณะแพทยศาสตร์เป็นผู้นำในการนำแนวทางการประเมินโดยพิจารณาผลสัมฤทธิ์หรือ Output ของคณะเป็นหลัก

การถ่ายทอดจากแผนยุทธศาสตร์สู่ผู้ปฏิบัติการ

ขั้นตอนสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติในอนาคต ซึ่งประกอบด้วย 3C คือ เรื่องอนาคตเป็นเหตุการณ์ที่ต่อเนื่อง (Continuity) จากจุดปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลง (Change) แต่ที่สำคัญที่ทำให้ทุกคนในองค์กร แตกต่างกันคือ ทางเลือก (Choice) ที่เปลี่ยนแปลงตนเอง ในปัจจุบันความสำเร็จขององค์กรล้วนมุ่งไปที่ “ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน” ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง Management by Objectives (MBO), Balanced Scorecard (BSC), Total quality management (TQM) รวมไปถึงเกณฑ์ตัวชี้วัด ก.พ.ร. เป็นต้น

ทางเลือกของแต่ละคนที่มีประโยชน์ต่อองค์กร คือ เลือกที่จะสร้างผลงาน โดยผลงาน ทุกชิ้นเกิดจากฝีมือของคนในองค์กร ดังนั้น มนุษย์จึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร เรียกว่า “ทุนมนุษย์” แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดึงคนในองค์กรให้สร้างผลงานต้องเริ่มที่ศึกษาธรรมชาติ บริบทของชุมชน วัฒนธรรมดั้งเดิม บรรทัดฐานและ career path ของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร การชักชวนให้มีการเพิ่มต้นทุนของตัวเองด้วยวิธีการที่สอดคล้องกับงานที่ทำอยู่ประจำ

เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าและตลอดกระบวนการทั้งหมดแล้ว จึงสังเคราะห์ออกแบบ นโยบายที่บูรณาการกลวิธีเพื่อแก้ไขปัญหาที่หลากหลายขององค์กร การสร้างนโยบายจ่ายค่าตอบแทน ตามภาระงานบริการทางการแพทย์ เป็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมที่มุ่งเปลี่ยนวัฒนธรรมไปพร้อม ๆ กับการสร้างผลสัมฤทธิ์ขององค์กร การนำตัวชี้วัดหลัก (KPI) รายบุคคลมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน หลังจากเริ่มสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้น “ผลงาน” ด้วยนโยบาย นำร่องในการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มเติมตามภาระงานของบุคลากร ช่วยทำให้บุคลากรทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุนเริ่มเข้าใจ “ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน” แทน “หน้าที่ความรับผิดชอบ” และยังช่วยทำ ความเข้าใจเรื่อง alignment พร้อม ๆ กับการปรับเป้าหมายความสำเร็จของตนเองไปในทิศทางที่ องค์กรต้องการไปให้ถึง

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องให้ ความสำคัญ เพื่อให้ทุกคนภายในองค์กรมีความสุขกับผลงานที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมและรวบรวมมาได้ การมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดแผนงานหรือโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของคณะ ฯ แล้วทุกคน จะไปถึงเป้าหมายขององค์กรได้พร้อม ๆ กัน

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนยุทธศาสตร์สู่ผู้ปฏิบัติงาน

ทีมบริหารได้จัดสรรเวลาในการประชุมนอกสถานที่ในกลุ่มต่าง ๆ โดยแบ่งบุคลากร ออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มอาจารย์ทางพรีคลินิก กลุ่มอาจารย์ทางคลินิก กลุ่ม พนักงานสายสนับสนุน และกลุ่มพนักงานสายสนับสนุนบริการสุขภาพ จากการสัมมนาในแต่ละกลุ่ม

ได้มีโอกาส ได้ปรับเปลี่ยนแก้ไขเพิ่มตัวชี้วัด จากนั้นนำตัวชี้วัดทั้งหมดมาปรับเป็น KPI รายบุคคลทั่วทั้งองค์กรซึ่งย้อนกลับไปตอบสนองต่อตัวชี้วัดคณะฯ

ทุกต้นปีงบประมาณ กลยุทธ์สำคัญจะเริ่มนำมาถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาคณะฯ ผู้ปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ การสร้างเงื่อนไขให้เกิดตัวชี้วัดร่วม และตัวชี้วัดรอง ให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดหลัก นั้น เป็นการปรับ alignment ภายในองค์กรให้มีทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้ว ยังช่วยให้เกิดเครือข่ายช่วยงานกันได้มากขึ้น ช่วยพัฒนาระบบงานเกิด PDCA วงเล็ก ๆ เกิดขึ้นภายในองค์กร และก่อให้เกิดกลไกการสร้างตัวชี้วัดร่วมเกิดขึ้นตลอดเวลา มีการคร่อมสายงานเกิดขึ้น ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกันมากขึ้น ละเว้นขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ช่วยกันหาทางที่ไปสู่จุดหมายให้เร็วขึ้น โดยไม่ยึดติดกับระเบียบหรือขั้นตอนที่ลุ่มล่ามจนเกินไป

ในช่วงระยะแรกของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ทีมบริหารต้องสื่อสารไปยังผู้ปฏิบัติงานให้ทำหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุด ลงพื้นที่สม่ำเสมอและศึกษางานที่แต่ละคนรับผิดชอบ และให้คำปรึกษาตัวชี้วัดของหน่วยงาน เชื้อโยงให้เห็นส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างไร และมากน้อยเพียงใด เมื่อพิจารณาแล้ว ผู้ปฏิบัติงานทุกคนก็จะทราบว่าบทบาทของตนเองที่มีต่อองค์กรนั้นคืออะไร เมื่อลงมือทำตามบทบาทของตนเองอย่างเต็มที่ ก็จะได้ผลลัพธ์ตามที่หวังไว้และผลลัพธ์นั้นยังสอดคล้องกับองค์กรด้วย

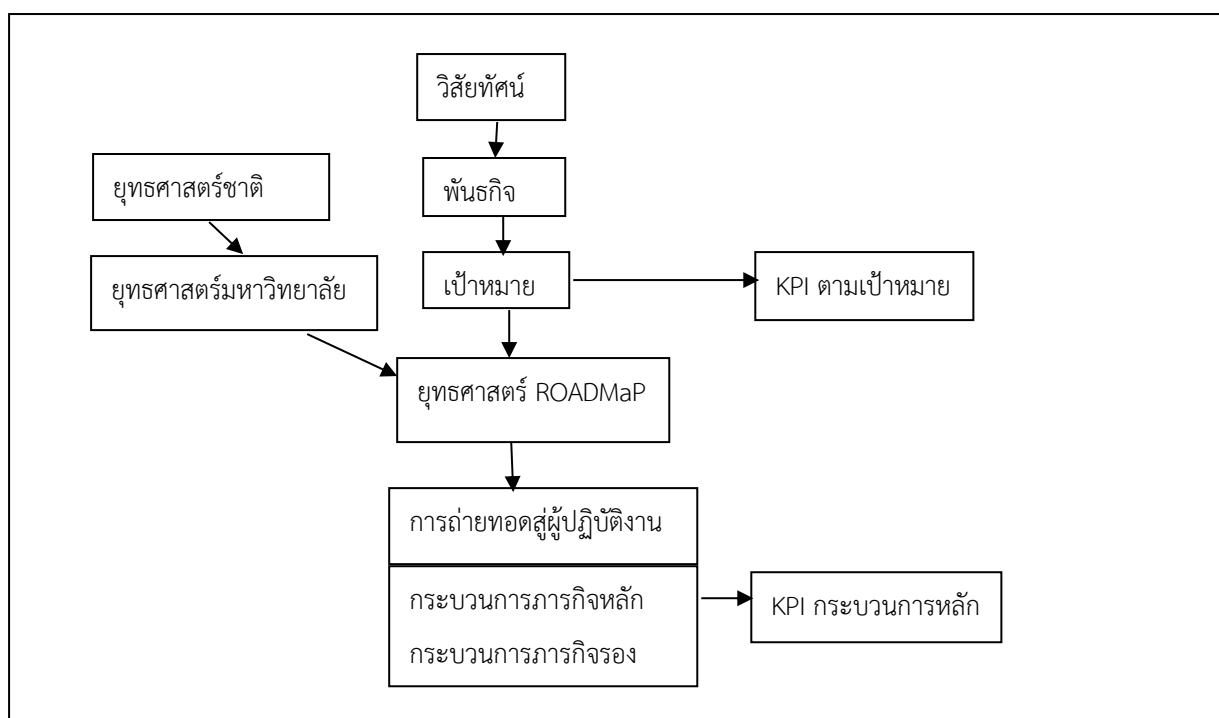
ความสำคัญของ KPI ในการบริหารจัดการ

ผู้บริหารสามารถนำเอา KPI มาเป็นกรอบที่ช่วยกำหนดทิศทางให้การปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับเป็นไปอย่างสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และระหว่างที่ทำความเข้าใจกับ KPI แต่ละตัว การสื่อสารให้คนรับทราบวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและขององค์กร จะทำให้ทัศนคติต่อประเด็นต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานในองค์กรให้เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เป็นหลักประกันความสำเร็จของการบริหารจัดการ เพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

คุณลักษณะของ KPI ที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงาน ได้แก่ ตัว KPI นั้นต้องส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ขององค์กร และมีจำนวนไม่มากเกินไป สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ไม่ยาก และหัวใจของการประเมินผลลัพธ์การปฏิบัติงานด้วย KPI นั้น จะต้องเข้าใจได้ง่าย ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรและเป็นที่ยอมรับจากทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ KPI ต้องสอดคล้องกับ 4 มิติ ของ Balance Scorecard ซึ่งรวมด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านพนักงาน และผลประกอบการขององค์กร

การแปลง KPI จากระดับองค์กรสู่ผู้บริหาร

นำเอาตัวชี้วัดหลักของยุทธศาสตร์ชาติที่กำหนดให้กระทรวงโดย ก.พ.ร. เป็นตัวตั้งต้น ร่วมกับยุทธศาสตร์มหาลัยและคณะ ฯ กำหนดเป้าหมาย นำมาแจกแจงตามหน้าที่และภารกิจ ผู้บริหารรับผิดชอบ เมื่อมี KPI ร่วมกัน ต้องมีการประสานงานเชื่อมโยงและทำงานสอดคล้องร่วมกัน กระบวนการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ถือเป็นเรื่องปกติที่เกิดจากหลายหน่วยงานพยายามปรับตัวเข้าหากัน เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร



ภาพที่ 3 การปรับ alignment ภายในองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร (สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล, นิยม ละออปกิณ, & วิศาล มหาสิทธิวัฒน์, 2553)

เทคนิคการถ่ายทอด KPI ลงสู่บุคลากรทุกระดับ

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ลงสู่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับด้วย KPI ต้องเริ่มจากผู้บริหารสูงสุดควรพิจารณาว่าตัวชี้วัดใดบ้างที่เป็นขององค์กร อะไรบ้างที่ต้องต่อตรงกับหน่วยงานเหนือขึ้นไป เมื่อกำหนดตัวชี้วัดขององค์กรแล้ว ให้ผู้บริหารระดับสูงกำหนดตัวชี้วัดในกระบวนการหลักขององค์กรก่อน แล้วจึงแปลงไปสู่ผู้บริหารระดับรองและพนักงานระดับต่าง ๆ วิธีที่คณะแพทยศาสตร์ มศว ได้ใช้ในการถ่ายทอด KPI ตามยุทธศาสตร์คณะ ดังนี้

1. ลักษณะจากบนลงล่าง โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดให้ผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้น ซึ่งเป็นกรณีที่ผู้บริหารระดับสูงรู้เนื้องานและมีประสบการณ์รอบรู้ทั้งกระบวนการที่เชื่อมโยงกันของแต่ละหน่วยงานที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบ

2. ลักษณะบังคับเลือก โดยกำหนดให้กลุ่มอาจารย์แพทย์ที่มีความถนัดแตกต่างกัน แต่อยู่ในพันธกิจหลัก 3 ด้านของคณะแพทยศาสตร์ ได้แก่ งานสอน งานบริการวิชาการและงานวิจัย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในกลุ่มมีอาชีพ ให้มีความอิสระในการพัฒนาทุนมนุษย์ของตนเองให้มีมูลค่าสูงขึ้น

3. ลักษณะการมีส่วนร่วม ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันในการกำหนดตัวชี้วัดของพนักงานแต่ละคน ให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดของผู้บริหาร ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเสริมพลังกัน (สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล, นิยม ละออ ปักษิน, & วิศาล มหาสิทธิวัฒน์, 2553)

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน สามารถสรุปได้ว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) คือ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเป็นกรอบที่ใช้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร มีขั้นตอนการกำหนดและนำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานประจำปี ดังนี้

1) วิเคราะห์นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร โดยต้องระบุผลการปฏิบัติงาน หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

2) นำผลลัพธ์ที่ต้องการมาวิเคราะห์หาหลักฐานเชิงรูปธรรมที่สามารถวัดได้ และแสดงถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ

3) เขียนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้สะท้อนเชิงปริมาณ เพื่อให้เป็นเกณฑ์ตัดสินผลการปฏิบัติงาน และต้องเขียนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้ส่งผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ มีจำนวนตัวชี้วัดไม่มากเกินไป

4) แปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กร สู่ระดับฝ่าย ระดับแผนก และระดับพนักงาน

5) ถ่ายทอดตัวชี้วัดไปยังพนักงานทุกระดับ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงพนักงาน

การเริ่มนำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเข้ามาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หากพนักงานไม่มีส่วนร่วม จะส่งผลให้เครื่องมือประเมินผลงานที่สร้างขึ้นใหม่ขาดประสิทธิภาพ

เกิดการต่อต้านจากพนักงาน นอกจากนี้การประสานงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะต้องสื่อสารกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้หน่วยงานอื่น ๆ ให้ความร่วมมือ ซึ่งจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีดังกล่าว ช่วยให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นแนวทางในการสร้างแนวทางการสัมภาษณ์และแบบสอบถามเพื่อประเมินความรู้ ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้

4.1 ความหมายของการรับรู้

การรับรู้เป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน พฤติกรรมที่แสดงออกมาจะส่งผลต่อการทำงานของพนักงานด้วย ดังนั้นสามารถอธิบายได้ว่า การรับรู้ คือ กระบวนการที่แต่ละบุคคลพยายามให้ความหมายกับสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ ตัว ผ่านการรวบรวม และเรียบเรียงข้อมูล แล้วนำมาตีความจากการใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของแต่ละบุคคล (นิติพล ภูตะโชติ, 2560) กระบวนการรับรู้ของแต่ละบุคคล จะเป็นสิ่งที่กำหนดกรอบการแสดงพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดกระบวนการรับรู้ ได้แก่ ทักษะการรับรู้ สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อทักษะการรับรู้ และประสบการณ์ในอดีตของแต่ละบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ เหตุการณ์นั้น ๆ (กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2562)

การรับรู้ เป็นกระบวนการที่ใช้จัดระเบียบความ และตีความความรู้สึกของแต่ละบุคคล เพื่อให้ความหมายแก่สิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) โดยใช้กระบวนการทางจิตวิทยาในการเลือกที่จะรับรู้ เรียบเรียงเรื่องราว และตีความต่อสิ่งต่าง ๆ ที่แต่ละบุคคลได้รับรู้มา ผ่านการมองเห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น การรู้รสชาติ แล้วใช้ ประสบการณ์ในอดีต ทักษะการรับรู้ ความเชื่อของแต่ละบุคคลในการรับรู้และตีความ (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2548)

การรับรู้ เป็นกระบวนการที่บุคคลให้ความหมายสภาพแวดล้อม ผ่านการเลือก การจัดระเบียบ และการแปลความหมาย โดยให้ความหมายผ่านกระบวนการรับรู้ (อีเวนเซอร์วิช จอห์น เอ็ม, 2552) แต่ละบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับพื้นฐานการรับรู้ของแต่ละบุคคล (สุวรรณี แสงมหาชัย, 2560)

การรับรู้ เป็นกระบวนการให้ความหมายสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัวแต่ละบุคคล ผ่านการรวบรวมข้อมูล เรียบเรียงข้อมูล และตีความจากประสาทสัมผัสของแต่ละบุคคล แล้วใช้ทัศนคติ ประสบการณ์ในอดีต ความเชื่อของแต่ละบุคคล ในการรับรู้และตีความ การรับรู้ของแต่ละบุคคลจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลด้วย

4.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

การรับรู้ของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ ประกอบด้วย ผู้รับรู้ (Perceiver) เป้าหมาย (Target) และสถานการณ์ (Situation) สามารถอธิบายได้ ดังนี้

4.2.1 ผู้รับรู้ (Perceiver)

ผู้รับรู้ แต่ละคนมีการรับรู้ที่ต่างกัน ขึ้นอยู่กับทัศนคติ แรงจูงใจ ประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา และความคาดหวัง ปัจจัยดังกล่าว มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของแต่ละบุคคลทั้งสิ้น โดยผู้รับรู้ต่างมีทัศนคติที่ต่างกัน สิ่งที่ใช้ในการจูงใจของแต่ละคนก็แตกต่างกัน หากผู้รับรู้เคยมีประสบการณ์ในอดีตมาก่อนจะทำให้รับรู้ได้เร็ว และสามารถตีความได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งความคาดหวังยังมีผลต่อการรับรู้อีกด้วย

4.2.2 เป้าหมาย (Target)

เป้าหมายที่มีจุดเด่นจะถูกสังเกตเห็นได้ง่าย เมื่อมองเป้าหมายในทิศทางที่ต่างจากกัน สิ่งที่เราเห็นก็จะแตกต่างกัน เมื่อเกิดเหตุการณ์ใหม่ขึ้น จะส่งผลต่อการรับรู้ของคุณที่ไม่เคยประสบเหตุการณ์มาก่อน

4.2.3 สถานการณ์ (Situation)

สถานการณ์ หรือสิ่งแวดล้อมที่ในขณะที่เราเห็นเป้าหมาย มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของคุณ โดยสถานการณ์ที่ต่างกัน ส่งผลให้เกิดการรับรู้ที่ต่างกัน (นิตินพ ภูตะโชติ, 2560)

ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ของแต่ละบุคคล ได้แก่ ทัศนคติของแต่ละบุคคล แรงจูงใจในการรับรู้ของแต่ละบุคคล ประสบการณ์ในอดีตของแต่ละบุคคล เป้าหมายที่มีจุดเด่น และสภาพแวดล้อม ที่อยู่รอบ ๆ ในระหว่างที่แต่ละบุคคลเห็นเป้าหมาย

4.3 กระบวนการรับรู้

กระบวนการรับรู้เป็นสิ่งที่ทำให้แต่ละบุคคลเกิดการรับรู้ และเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ กระบวนการรับรู้ประกอบไปด้วยขั้นตอน ดังนี้

4.3.1 การถูกกระทบจากสิ่งเร้า

เมื่อเกิดเหตุการณ์ ปรากฏการณ์ หรือมีสภาพแวดล้อมมากระทบ แต่ละบุคคล จะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบโต้กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

4.3.2 การบันทึกปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

ใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้แก่ การมองเห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น การรู้รสชาติ เพื่อบันทึกเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งการรับรู้จะขึ้นอยู่กับประสาทสัมผัสของแต่ละบุคคลว่าจะสามารถรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นได้มากหรือน้อยเพียงใด

4.3.3 การตีความสิ่งเร้า

การตีความสิ่งเร้าเป็นการอธิบายความหมายต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นรวม พร้อมทั้งอธิบายความรู้สึกที่มีต่อเหตุการณ์นั้น โดยมีทัศนคติ ประสบการณ์ ความคาดหวัง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของแต่ละบุคคลและส่งผลให้แต่ละบุคคลมีการรับรู้ต่อเหตุการณ์ที่แตกต่างกัน

4.3.4 ข้อมูลย้อนกลับ

เป็นขั้นตอนของการพิจารณาความรู้สึกที่มีต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีความศรัทธา ทัศนคติ ค่านิยม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึก และการรับรู้ของแต่ละบุคคล

4.3.5 ปฏิกริยาโต้ตอบ

พฤติกรรมแสดงออกมาของแต่ละคน เป็นสิ่งที่ใช้โต้ตอบต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น (นิติพล ภูตะโชติ, 2560)

เมื่อเกิดเหตุการณ์บางอย่างขึ้น แต่ละบุคคลจะใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 เพื่อบันทึกและจดจำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วเริ่มให้ความหมายต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีทัศนคติ ประสบการณ์ในอดีต ความคาดหวัง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ต่อเหตุการณ์ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล แล้วพิจารณาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้แต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมตอบโต้กับเหตุการณ์นั้น ๆ ดังนั้น กระบวนการรับรู้ของแต่ละบุคคล จะประกอบไปด้วย 1) การถูกกระทบจากเหตุการณ์บางอย่าง 2) การบันทึกเหตุการณ์นั้น ๆ 3) การตีความ 4) ปฏิกริยาที่โต้ตอบต่อเหตุการณ์นั้น ๆ

4.4 อุปสรรคในการรับรู้

อุปสรรคในการรับรู้ เป็นสาเหตุทำให้การรับรู้คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง อุปสรรคในการรับรู้เกิดจากการมองภาพรวมโดยใช้เกณฑ์จากลักษณะพื้นฐานของคนเพียงกลุ่มเดียว และให้ความสำคัญกับปัจจัยบางอย่างมากเกินไป อีกทั้งผู้รับการประเมินมีความคาดหวังในบางสิ่ง จึงทำให้การรับรู้คลาดเคลื่อน (นิติพล ภูตะโชติ, 2560)

4.5 ทฤษฎีคุณลักษณะ

การรับรู้ของบุคคลมีความแตกต่างกัน ทฤษฎีคุณลักษณะได้อธิบายไว้ว่า การรับรู้ของบุคคลมีความแตกต่างกัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมมนุษย์ ถูกแบ่งออกเป็น สาเหตุภายใน เป็นสิ่งที่ทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม พฤติกรรมของมนุษย์ถูกควบคุมโดยตัวคน และสาเหตุภายนอก เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของมนุษย์ ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงสาเหตุภายนอกประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

4.5.1 บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันในเหตุการณ์และสถานการณ์ที่ต่างกัน

4.5.2 หากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมีความคล้ายกัน ส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมคล้าย ๆ กันออกมา

4.5.3 พฤติกรรมที่ถูกแสดงออกมาเป็นระยะเวลาติดต่อกันเป็นเวลานานเป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะเหมือนกัน (นิติพล ภูตะโชติ, 2560)

4.6 ความผิดพลาดที่เกิดจากการรับรู้

4.6.1 การเตรียมพร้อมที่จะรับรู้ ความผิดพลาดในกรณีนี้เกิดจากความเชื่อที่เป็นผลมาจากประสบการณ์ในอดีต โดยคนจะรับรู้ตามสิ่งที่เคยรับรู้มาแล้ว ซึ่งการรับรู้ที่เกิดจากอดีตนั้นอาจนำมาซึ่งความผิดพลาดได้ เพราะสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป การรับรู้เหมือนเดิมก็อาจจะไม่ถูกต้อง

4.6.2 การรับรู้ที่เป็นแบบพิมพ์เดียวกัน ซึ่งเกิดจากการใช้เกณฑ์หรือคุณสมบัติบางอย่างเป็นตัวตัดสินและเหมาเอาว่าเป็นพิมพ์เดียวกัน (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2544)

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ สามารถสรุปได้ว่า การรับรู้ เป็นการที่แต่ละบุคคลพยายามให้ความหมายกับสิ่งแวดล้อมรอบตัวแต่ละบุคคล เมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้น

5.แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ

5.1 ความหมายของความรู้ ความเข้าใจ

ความรู้ คือ สิ่งที่น่าไปใช้ในการสรุป หรือตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยเกิดจากการศึกษาค้นคว้า การได้ยิน การได้ฟัง การได้คิด ประสบการณ์ ความเข้าใจ ความชำนาญ และสามารถนำไปเชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นประสบการณ์ใหม่ที่แตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล (พิทักษ์ ศิริวงศ์, 2561) โดยเก็บรวบรวมประสบการณ์ ความรู้ ทักษะต่าง ๆ ไว้ในความทรงจำ แล้วสามารถนำมาใช้ในการให้ข้อมูล และอธิบายสิ่งต่าง ๆ สามารถวัดความรู้ความเข้าใจได้จากการนึกคิด (ชนาธิป อ่อนหวาน, 2010) เมื่อแต่ละบุคคลเกิดความรู้ความเข้าใจจะทำให้สามารถเก็บรวบรวม และเรียงลำดับข้อมูลได้อย่างชัดเจน (อัจฉราพร ปะที, 2559) เมื่อเกิดความรู้ความเข้าใจจะสามารถนำความรู้ที่แต่ละบุคคลมีอยู่มา

ใช้ได้ตอบในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม (ภิรมนวล ภักดีศรีศีกดา, 2555) รวมทั้งเป็นความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อเท็จจริง มาตรฐานหลักเกณฑ์กระบวนการขั้นตอน ซึ่งต้องผ่านการศึกษาอย่างเป็นทางการ หรือฝึกอบรม หรือมีประสบการณ์ที่สามารถตรวจสอบได้ (สุภาพร พิศาลบุตร, 2548)

ความเข้าใจ คือ การใช้ความรู้ที่มีอยู่และความคิดของแต่ละบุคคล ในการสื่อความหมายอย่าง เหตุผลให้ผู้อื่นได้รับรู้จากการ แปลความหมายของข้อความ สัญลักษณ์ ได้อย่างถูกต้อง การตีความนำ ความสัมพันธ์ของเรื่องราวมากล่าวในอีกลักษณะหนึ่งโดยยังคงข้อเท็จจริง หรือความหมายเดิมไว้ และการขยายความคิดจากข้อเท็จจริง (นลินี ณ นคร, 2561)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความรู้ ความเข้าใจของแต่ละบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา ความเชื่อ สถานภาพทางสังคม และประสบการณ์ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ครอบครัว สภาพแวดล้อมและสังคมโดยรอบ และการจูงใจจากสื่อมวลชน (อัจฉราพร ปะที, 2559)

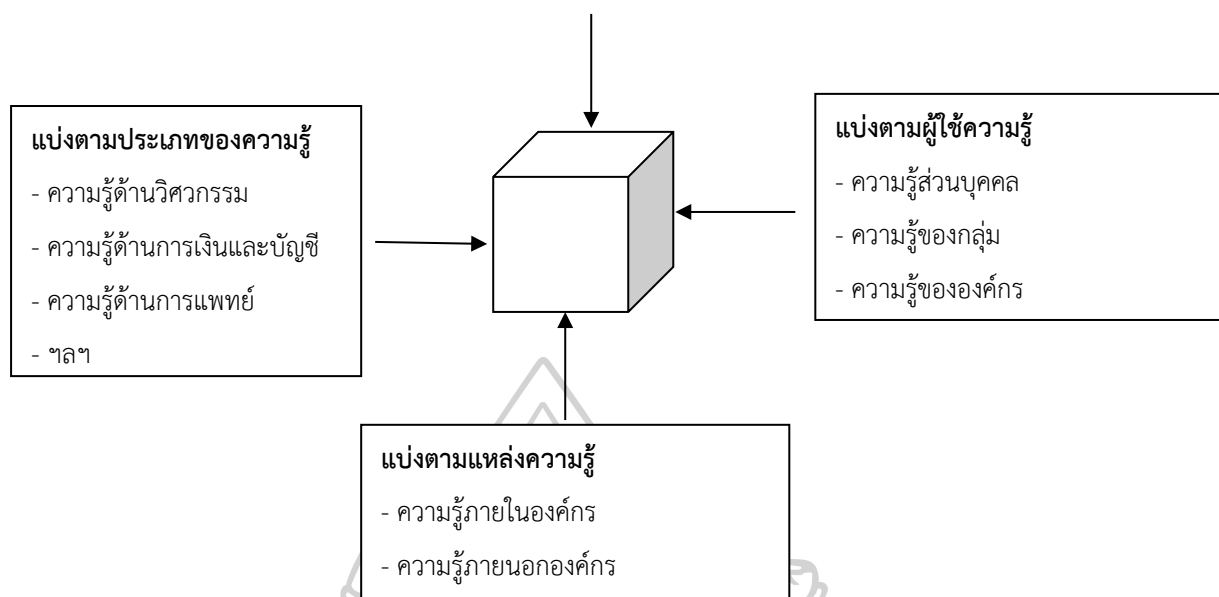
5.2 ประเภทของความรู้

การแบ่งประเภทความรู้ นิยมกล่าวถึงความรู้อยู่ 2 ประเภท โดยอาศัยลักษณะที่ปรากฏของ ความรู้ (พิทักษ์ ศิริวงศ์, 2561) คือ ความรู้แบบชัดแจ้งหรือกระจ่างชัด (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่สามารถจับต้องได้ เป็นความรู้ที่สามารถแสดงให้ผู้อื่นได้เห็นได้จากการพูด การเขียน การ บันทึกเป็นสื่อต่างๆ โดยความรู้แบบชัดแจ้งจะปรากฏอยู่ในสื่อต่างๆ และความรู้แฝงหรือความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล เป็นความรู้ที่ไม่สามารถแสดงได้อย่างชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ ทักษะคติ ความเชื่อ ความชำนาญ ทักษะ สัญชาตญาณของแต่ละ บุคคล ซึ่งเป็นความรู้เฉพาะตัวบุคคล

นอกจากนี้การแบ่งประเภทของความรู้ยังสามารถแบ่งได้โดยพิจารณาจากแหล่งของความรู้ เช่น ความรู้ในองค์กร (Internal Knowledge) และความรู้ภายนอกองค์กร (External Knowledge) หรือแบ่งตามประเภทของความรู้ เช่น ความรู้ด้านวิศวกรรม ความด้านการเงินและบัญชี ความรู้ด้านการแพทย์ เป็นต้น แบ่งตามผู้ใช้ความรู้ เช่น เป็นความรู้ส่วนบุคคล ความรู้ของกลุ่ม ความรู้ขององค์กร (สมชาย นำประเสริฐชัย, 2558)

แบ่งตามลักษณะของความรู้

- ความรู้แบบชัดแจ้ง
- ความรู้แฝง



ภาพที่ 4 ประเภทของความรู้แบบหลากหลายมิติ
(สมชาย นำประเสริฐชัย, 2558)

5.3 การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นขั้นตอนการนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้พัฒนาองค์กร โดยผ่านกระบวนการ การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายทอดความรู้ให้กับพนักงานใน องค์กรอย่างถูกต้องและเหมาะสม (บุญดี บุญญาภิจ, 2549) การจัดการความรู้ต้องเป็นกระบวนการ เรียนรู้ในระยะยาว และเป็นสิ่งที่ปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ และ สามารถกระจายความรู้ไปสู่พนักงานในองค์กรอย่างทั่วถึง หากมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ จะเป็นการพัฒนาพนักงานภายใต้การจัดการความรู้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรพัฒนาบุคลากรอย่างเป็น ระบบ (ยุพธนา แซ่เตียว, 2548)

5.3.1 ขั้นตอนการจัดการความรู้

3.1.1 การสำรวจและการวางแผนความรู้ คือการสำรวจองค์ความรู้ภายใน องค์กร ว่าองค์กรมีฐานความรู้ด้านใดบ้าง ฐานความรู้มีอยู่ที่หน่วยงานใด พนักงานมีความรู้ด้าน ใดบ้าง องค์กรต้องการความรู้ด้านใดเพิ่มเติม พนักงานต้องการความรู้ด้านใดเพิ่มเติม แล้วความรู้ที่ ต้องการเพิ่มเติมนั้นมีประโยชน์ในด้านใดบ้าง

5.3.1.2 การพัฒนาความรู้ การพัฒนาให้เกิดความรู้ในองค์กร สามารถทำได้โดย การซื้อหนังสือวิชาการ การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การจ้างที่ปรึกษาในการช่วยออกแบบระบบงาน การหาทีมงานจากหน่วยงานภายนอกเข้ามาร่วมทีม หรือองค์กรจัดตั้งหน่วยงานวิจัยและพัฒนาขึ้นมา เพื่อดูแลงานในด้านการพัฒนาความรู้โดยเฉพาะ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละด้าน เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ทั้งนี้ รูปแบบของการพัฒนาความรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตของตนเอง การเรียนรู้จากการทดลอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น เช่น การทำ Benchmarking การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนาหรือแลกเปลี่ยนความรู้ การรวมกิจการ เป็นต้น และการเรียนรู้จากการฝึกอบรมและพัฒนา

5.3.1.3 การถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ เป็นกระบวนการเผยแพร่ความรู้ไปยังพนักงานเป้าหมาย โดยต้องกระจายความรู้นั้นอย่างรวดเร็วที่สุด และมีต้นทุนต่ำที่สุด เพื่อย้ำเตือน และให้ความรู้ในสิ่งที่พนักงานพึงปฏิบัติ และเผยแพร่ความรู้อย่างครบถ้วน เพื่อถ่ายทอดความรู้ที่เป็นแนวทางปฏิบัติ หากไม่ปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวจะส่งผลเสียต่อองค์กรอย่างร้ายแรง การถ่ายทอดความรู้จะต้องกำหนดพนักงานกลุ่มเป้าหมาย จำนวนพนักงานกลุ่มเป้าหมาย ความสำคัญของเนื้อหาความรู้ งบประมาณ และความจำเป็น ทั้งนี้ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร คือ วัฒนธรรมขององค์กร ที่ให้การยอมรับความรู้จากแหล่งต่าง ๆ องค์กรมีสิ่งจูงใจในการให้ความรู้ และการรับรู้ มีการปรับทัศนคติในการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้ออำนวยให้พนักงานเจอกันเพื่อถ่ายทอดความรู้ (ยุทธนา แซ่เตียว, 2548)

5.4 ระดับความรู้ ความเข้าใจ

ระดับความรู้ความเข้าใจของแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องและแนวทางในการลำดับความสำคัญ โดย บลูม ได้แบ่งความรู้ความสามารถทางด้านสติปัญญา ออกเป็น 6 ระดับ (Bloom, 1971) ได้แก่

5.4.1 ความรู้ เป็นความสามารถในการจดจำ ไม่ต้องใช้ความคิดที่ลึกซึ้ง ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้แต่ละบุคคลเกิดความเข้าใจ สามารถนำความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลต่อไป

5.4.2 ความเข้าใจ เป็นความสามารถในการสื่อความหมาย หรือเป็นการแสดงความคิด การใช้ข้อสรุป หรือการคาดคะเน

5.4.3 การนำความรู้ไปใช้ เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาต่างๆ

5.4.4 การวิเคราะห์ เป็นความสามารถในการแยกข้อมูลออกเป็นส่วนๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 1) ความสามารถในการแยกแยะองค์ประกอบของปัญหา 2) เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบ และ 3) เห็นวิธีการผสมปัญหาที่มีองค์ประกอบย่อยต่างๆ

5.4.5 การสังเคราะห์ เป็นความสามารถในการนำประสบการณ์ที่พบเจอในอดีตและปัจจุบันมาสร้างกรอบโครงสร้างที่ชัดเจน ในขั้นตอนนี้ต้องมีความเข้าใจในความรู้ที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์มาประกอบ

5.4.6 การประเมินผล เป็นความสามารถในการประเมินในการให้ค่าความรู้และข้อเท็จจริงต่าง ๆ โดยต้องใช้มาตรฐานเป็นส่วนประกอบในการประเมินผล

6. ข้อมูลบริบทของตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ

สถาบันการbinพลเรือนได้นำตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เข้ามาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการใช้วัดผลการปฏิบัติงานของสถาบันการbinพลเรือน โดยมีแนวทางการนำไปใช้ ดังนี้

1. การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณ 2563 ยังคงให้นำผลการประเมินการปฏิบัติเดิม (ผลการปฏิบัติงานภายในปีงบประมาณ 2562) มาเป็นหลักในการเลื่อนเงินเดือนประจำปี (ยังคงขึ้นเงินเดือนเป็นขั้นอยู่)

2. ในภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีที่จะนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันการbinพลเรือน มี 3 องค์ประกอบ รวมเป็น 100 คะแนน (ร้อยละ 100) คือ

องค์ประกอบที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน ร้อยละ 70 ประกอบด้วย ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย

องค์ประกอบที่ 2 พฤติกรรมสมรรถนะ ร้อยละ 25 ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 ตัว คือ

1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continues Learning : CL) ร้อยละ 5

2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน (Achievement Quality, and Standard : AQS) ร้อยละ 5

3) การทำงานเป็นทีม (Teamwork : TW) ร้อยละ 5

4) ความรักองค์การและซื่อสัตย์สุจริต (Commitment and Integrity : CI) ร้อยละ

5

5) การทดสอบภาษาอังกฤษ ร้อยละ 5

องค์ประกอบที่ 3 เวลาปฏิบัติงาน อันได้แก่ การขาด ลา มาสาย ที่เกินกำหนดไว้ในสัดส่วน ร้อยละ 5

ทั้งนี้การสร้างแนวทางการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล นั้น ตัวชี้วัดรายบุคคลควรมีความ สอดคล้องกับ งานตามยุทธศาสตร์/ภารกิจหลักของหน่วยงาน งานตามตัวชี้วัดจากคำรับรอง งาน มอบหมายพิเศษอื่นๆ โดยการกำหนดตัวชี้วัด จะเน้นที่ ความชัดเจนของขอบเขตความรับผิดชอบ สามารถวัดผลได้จริงเป็นรูปธรรม สะท้อนงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

7. บริบทขององค์การ

ศูนย์ฝึกการบิน หัวหิน สถาบันการบินพลเรือน ตำบลหัวหิน อำเภอหัวหิน จังหวัด ประจวบคีรีขันธ์

สถาบันการบินพลเรือน เป็นองค์การที่ถูกจัดตั้งขึ้นในลักษณะของโครงการความร่วมมือ ระหว่างกองทุนพิเศษสหประชาชาติ (United Nations Special Fund :UNSF) องค์การการบินพล เรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization : ICAO) และรัฐบาลไทย เมื่อ วันที่ 4 มิถุนายน พ.ศ. 2504 ภายใต้ชื่อ ศูนย์ฝึกการบินพลเรือนในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนากิจการบินพลเรือนระหว่างประเทศในภูมิภาคเอเชีย แปซิฟิก ให้มีเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้า เท่าทันตามท้องที่การการบินพลเรือนระหว่างประเทศกำหนดไว้ ในภาคผนวกแห่งอนุสัญญาว่าด้วย การบินพลเรือนระหว่างประเทศด้วยความสำคัญของการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านการบิน ซึ่งเป็น ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมการบินของประเทศ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศชาติโดยรวม และเพื่อให้การบริหารงานของภาครัฐมีความสะดวก ภาครัฐสามารถบริหารงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รัฐบาลจึงได้ตราพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันการบินพลเรือน พ.ศ.2535 แปรสภาพศูนย์ฝึกการบินพลเรือนในประเทศไทย เป็น สถาบันการบินพลเรือน รัฐวิสาหกิจ สังกัด กระทรวงคมนาคม

วิสัยทัศน์ คือ เป็นศูนย์กลางแห่งความเป็นเลิศในวิชาชีพด้านการบิน โดยมีคุณภาพและ มาตรฐานระดับสากล เพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมการบินของชาติและภูมิภาคอาเซียน

หน่วยงานภายในสถาบันการบินพลเรือน ประกอบด้วย

1. ศูนย์ฝึกการบิน

1.1 กองฝึกบิน

1.2 กองซ่อมบำรุงอากาศยาน

1.3 แผนกบริการ

2. สำนักผู้ว่าราชการ
3. สำนักการเงินการคลัง
4. สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศการบิน
5. สำนักวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน
6. สำนักงานตรวจสอบภายใน
7. สำนักงานทรัพยากรบุคคล
8. กองวิชาอากาศยานและเครื่องยนต์
9. กองวิชาบริการการบิน
10. กองวิชาบริหารการบิน
11. กองวิชาอิเล็กทรอนิกส์การบิน
12. กองวิชาภาษาอังกฤษเทคนิคการบิน

ศูนย์ฝึกการบิน หัวหิน ปฏิบัติภารกิจ ให้การฝึกอบรมหลักสูตรนักบินพาณิชย์ตรีเครื่องบิน และหลักสูตรนักบินพาณิชย์ตรีเฮลิคอปเตอร์ โดยหลักสูตรนักบินพาณิชย์ตรีเครื่องบิน จะเรียนด้านการบินกับเครื่องบินเครื่องยนต์เดียว และหลายเครื่องยนต์ จนสามารถทำการบินได้อย่างปลอดภัย ทั้งการบินด้วยสายตา และการบินด้วยเครื่องวัดประกอบการบิน โดยใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมจำนวน 52 สัปดาห์ และหลักสูตรนักบินพาณิชย์ตรีเฮลิคอปเตอร์ จะเรียนด้านการบังคับเครื่องเฮลิคอปเตอร์ ตั้งแต่ขั้นพื้นฐานจนสามารถทำการบินได้ โดยใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรม จำนวน 36 สัปดาห์ โดยหลักสูตรการฝึกอบรมทั้งสองหลักสูตรได้รับการรับรองจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (The Civil Aviation Authority of Thailand : CAAT)

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

เชาวนะ ฉายแสง (2560) ได้ศึกษาถึง การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาบทบาทหน้าที่งาน ที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย 2) เพื่อพัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย และ 3) เพื่อพัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น

ในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย ซึ่งดำเนินการตามวิธีวิจัยแบบผสม จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทยมี 2 หน้าที่หลัก 9 หน่วยสมรรถนะ และ 9 สมรรถนะย่อย โดยกำหนดออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับ 1 หัวหน้าระดับปฏิบัติการ 2) ระดับ 2 หัวหน้าระดับควบคุมงาน และ 3) ระดับ 3 หัวหน้าระดับชำนาญงาน โดยรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย มีขั้นตอนการพัฒนา 6 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์แผนผังแสดงหน้าที่งาน ขั้นตอนที่ 3 กำหนดองค์ประกอบสมรรถนะ ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดระดับและหน้างาน ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน และขั้นตอนที่ 6 แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล แล้วนำมาพัฒนาและจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย ประกอบด้วยแบบประเมินผลด้านความรู้ แบบประเมินผลด้านทักษะและแบบประเมินด้านผลพฤติกรรม เมื่อนำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทยพบว่ามีผู้เข้ารับการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน จึงต้องเข้าโปรแกรมการพัฒนาแผนบุคลากรรายบุคคลเพื่อเติมเต็มช่องว่างในด้านความรู้ และด้านทักษะตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่องค์การกำหนด

นฤมล ผจญรักษ์ (2560) ได้ศึกษาถึง แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่ของพนักงานส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ 1) เพื่อศึกษาพัฒนาการของ แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่ของพนักงานส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง ช่วงปี พ.ศ.2558ถึงปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาผลของการใช้แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่ของพนักงานส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางที่ส่งผลต่อบุคลากร องค์การและผู้รับบริการ และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่ของพนักงานส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางที่ส่งผลต่อบุคลากร องค์การและผู้รับบริการ ซึ่งดำเนินการตามวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จากการศึกษาพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางมีพัฒนาการ โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ดังนี้ ช่วงที่ 1 เป็นระบบซี (ก่อน พ.ศ.2558) ช่วงที่ 2 เปลี่ยนจากระบบซีเป็นระบบแท่ง (ช่วงเปลี่ยนผ่าน พ.ศ. 2558) และช่วงที่ 3 เป็นระบบแท่ง (ช่วงหลังการเปลี่ยนผ่าน พ.ศ. 2559 ถึงปัจจุบัน) จากการใช้แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่พบว่า ทำให้พนักงานมีหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่รัดกุมมากขึ้น ผลต่อองค์การพบว่า ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพการบริหารงานเพิ่มสูงขึ้น อันเนื่องมาจากมีเกณฑ์การวัดที่ชัดเจน แต่ผลต่อผู้รับบริการหรือประชาชนยังไม่ชัดเจน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่มาใช้ ได้แก่ (1) ความรู้ (2) ความพึงพอใจ (3) ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (4) แนวทางในการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่ (5) การสนับสนุนจากผู้บริหาร (6) แนวโน้มการใช้ระบบบริหารผลงานในการบริหารงานภาครัฐ และ (7) กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ประยูร สีสด (2559) ได้ศึกษาถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในจังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ 1) เพื่อศึกษา ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรมในจังหวัดนครปฐม และ 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการศาลยุติธรรมในจังหวัดนครปฐม ซึ่งดำเนินการตามวิธีวิจัยเชิงปริมาณ จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการศาลยุติธรรมจังหวัดนครปฐมมีระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมจังหวัดนครปฐมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านประเมินพฤติกรรมตามหลักสมรรถนะของข้าราชการศาลยุติธรรม อยู่ในระดับมาก ด้านประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานอยู่ในระดับปานกลาง อีกทั้งข้าราชการศาลยุติธรรมในจังหวัดนครปฐม ที่มีเพศ อายุ ระยะเวลาในการรับราชการ สังกัดหน่วยงาน และการรับรู้ข่าวสารที่ต่างกัน มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

มนตรี งามมี (2557) ได้ศึกษาถึง การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยศิลปากร (นครปฐม) วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยศิลปากร (นครปฐม) วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยศิลปากร (นครปฐม) วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและประสบการณ์การทำงาน และ 3) ศึกษาข้อเสนอแนะของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยศิลปากร (นครปฐม) วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ซึ่งดำเนินการตามวิธีวิจัยเชิงปริมาณ จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยศิลปากร (นครปฐม) วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ได้แก่ ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน ด้านหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม อยู่ใน

ระดับปานกลาง ความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยศิลปากร (นครปฐม) วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ที่มีเพศต่างกัน มีความเห็นแตกต่างกันต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม ด้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน ส่วนด้านหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร (นครปฐม) วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เสนอแนะว่า ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เฉพาะเจาะจงและมีความชัดเจน หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีรายละเอียดชัดเจนมากกว่านี้ ควรใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแบบประเมินที่เหมาะสมกับลักษณะงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องประเมินจากผลการปฏิบัติงานไม่ใช่ความสัมพันธ์ส่วนตัว และต้องมีการแจ้งผลการประเมินเป็นรายบุคคล

สุภาวดี อุดรมาตย์ (2557) ได้ศึกษาถึง การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) เพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 4) เพื่อประเมินผลการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไปใช้ ซึ่งดำเนินการตามวิธีวิจัยแบบผสม จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) เนื้อหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) การให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบในการประเมิน 7) การให้ข้อมูลย้อนกลับ สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับอยู่ในระดับมาก ปัญหาของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับมาก การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

พบว่า การจัดองค์ประกอบหลัก ด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) เนื้อหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านผลผลิต ได้แก่ 1) ผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาได้รับการยอมรับและเชื่อถือได้ 2) ครูมีความพึงพอใจการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมในระดับมาก และการกำหนดองค์ประกอบย่อยของระบบ ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การปฏิบัติตามแผน 3) การสรุปผลและรายงานผล มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด จากผลการประเมินผลการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้นไปใช้ พบว่า มีการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก และความพึงพอใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวมและรายด้านมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

สุรภี วรรณบุรณ์ และคนอื่นๆ (2557) ได้ศึกษาถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ซึ่งดำเนินการตามวิธีวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า กลุ่มเป้าหมายที่มีเพศ และตำแหน่ง แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ที่แตกต่างกัน อีกทั้งกลุ่มเป้าหมายที่มีอายุ พื้นที่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัย ประเภทการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ที่แตกต่างกัน ปัญหาและอุปสรรค คือ บุคคลส่วนมากไม่รู้และไม่เข้าใจในการประเมินและค่างานที่นำมาใช้ในประเมินไม่ชัดเจน ทำให้เกณฑ์ที่นำมาใช้ประเมินไม่สอดคล้องกับตำแหน่งและงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน แบบฟอร์มการประเมินยุ่งยากซับซ้อน และกลุ่มเป้าหมายมีความคิดเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ยุ่งยากซับซ้อน ทำให้มีภาระงานเพิ่มขึ้น เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร แนวทางในการพัฒนา คือ ปรับปรุงเอกสารการประเมินให้เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน จัดอบรม และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้แบบประเมินให้ครอบคลุมผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของ ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ประกอบด้วยการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และ การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาศึกษาวิเคราะห์จัดทำแบบสอบถาม และ เพื่อให้งานวิจัยนี้ดำเนินไปตามจุดประสงค์ของงานวิจัย โดยผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัย ประกอบด้วยขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ระเบียบวิธีวิจัย
2. การเลือกพื้นที่
3. ผู้ให้ข้อมูลหลักและประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

5. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การรักษาสิทธิผู้ให้ข้อมูลและจริยธรรมในการวิจัย
8. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ประกอบด้วย การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยวิธีวิทยาแบบการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Research Methodology) เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ที่มีความเฉพาะเจาะจงในเชิงลึกในช่วงระยะเวลาหนึ่งต่อเนื่อง (ขจรศักดิ์ บัวระพันธ์, 2556) โดยอาศัยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) และการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อใช้สำหรับการจัดทำแบบสอบถาม เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลงานพนักงานแบบ KPIs โดยใช้วิธีการวิจัยจากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก รายบุคคล ใช้แนวคำถามเกี่ยวกับการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มาใช้ประกอบในการประเมินผลงานพนักงาน จากนั้นนำข้อมูลมาจัดเรียงวิเคราะห์หาคุณลักษณะและประเด็นที่เกี่ยวข้องกัน นำมาจัดทำแบบสอบถามระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) นำไปสู่การกำหนดแนวทางการสร้างความพร้อมของพนักงานในการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และศึกษาเป็นลำดับขั้นต่อไป

2. การเลือกพื้นที่

การเลือกพื้นที่วิจัยเรื่องแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของ ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน ผู้วิจัยเลือกศึกษาที่ศูนย์ฝึกการบินหัวหิน เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีการเปลี่ยนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

3. ผู้ให้ข้อมูลหลักและ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้พิจารณาจากความน่าสนใจ และคุณสมบัติที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 14 คน ใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling Method) โดยเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลงานพนักงาน และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน ใช้รูปแบบการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling Design) (ประสพชัย พสุนนท์, 2560) โดยการเลือก ผู้วิจัยต้องใช้วิจารณญาณหรือดุลพินิจเป็นหลักในการสุ่มตัวอย่างนั้นๆ โดยพิจารณาจากความน่าสนใจหรือมีคุณสมบัติที่ผู้วิจัยต้องการจนได้ผู้ให้ข้อมูลหลักตามจำนวนที่ผู้วิจัยต้องการ

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน หัวหิน จำนวน 101 คนกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (Yamane 1967 อ้างถึงใน (ประสพชัย พสุนนท์, 2560) ที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 แสดงการคำนวณดังนี้

$$\text{สูตรการคำนวณ} \quad n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ N = ขนาดของประชากรเท่ากับ

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

e = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง

(ความเชื่อมั่นอยู่ที่ 95% จะมีความคลาดเคลื่อนอยู่ที่ 5%)

$$\text{แทนค่าในสูตร } n = \frac{101}{1+101(0.05)^2}$$

$$= 80.63 \text{ ตัวอย่าง}$$

จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของพนักงานศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน ซึ่งเป็นประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยใช้สูตรของ Taro Yamane ได้เท่ากับ 81 ตัวอย่าง ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling Method) โดยใช้การสุ่มตัวอย่าง

แบบชั้นภูมิ (Systematic Random Sampling) ในการคัดเลือก ประชากรจากศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ในการสุ่มตัวอย่างกับประชากรในแต่ละหน่วยงาน

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิโดยมีขั้นตอนการสุ่ม ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ดำเนินการคำนวณหาเทียบสัดส่วนจำนวนประชากรแต่ละหน่วยงาน เพื่อหากลุ่มตัวอย่างแต่ละหน่วยงาน โดยคิดจากสูตรการคำนวณเลือกตัวอย่างเป็นส่วน ดังนี้

สูตรการคำนวณ

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละหน่วยงาน} = \frac{\text{จำนวนประชากรในแต่ละหน่วยงาน} \times 81}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

จากการคำนวณด้วยสูตรการคำนวณดังกล่าว ผู้วิจัยได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 81 คน สามารถแสดงจำนวนบุคลากร และกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงาน ได้ดังนี้

หน่วยงาน	จำนวนประชากร(คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง(คน)
กองฝึกบิน	42	34
กองซ่อมบำรุงอากาศยาน	42	34
แผนกบริการ	17	13

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใส่คืน (Sampling without Replacement) โดยคัดเลือกจากรายชื่อที่ปรากฏในกรอบประชากร (บัญชีรายชื่อของหน่วยงาน) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคัดเลือกประชากรจากแต่ละหน่วยงาน ของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

4.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยสร้างแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ โดยมีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่

เกี่ยวข้อง โดยสร้างแนวคำถามการวิจัยลักษณะปลายเปิด (Open ended Question) มีการเปิดกว้างในการตอบคำถาม เพื่อสัมภาษณ์ในขั้นตอนการศึกษาความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เพื่อประเมินความพร้อมของผู้บริหาร และศึกษาแนวทางการสร้างความพร้อมในการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เพื่อกำหนดเป็นแนวทางให้กับพนักงานและผู้บริหาร ของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน

4.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม โดยมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) จากการสัมภาษณ์ ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จนได้ประเด็นในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการรับรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายปิดในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยตำรา และเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม โดยโครงสร้างแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด อัตราเงินเดือน กอง/แผนก และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เป็นแบบ Likert Scale ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนตามระดับความคิดเห็นต่าง ๆ ดังนี้

ระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

ให้ 5 หมายถึง มีการรับรู้ในระดับมากที่สุด

ให้ 4 หมายถึง มีการรับรู้ในระดับมาก

ให้ 3 หมายถึง มีการรับรู้ในระดับปานกลาง

ให้ 2 หมายถึง มีการรับรู้ในระดับน้อย

ให้ 1 หมายถึง มีการรับรู้ในระดับน้อยที่สุด

ระดับความคิดเห็นต่อความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

ให้ 5 หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจในระดับมากที่สุด

ให้ 4 หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจในระดับมาก

ให้ 3 หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจในระดับปานกลาง

ให้ 2 หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจในระดับน้อย

ให้ 1 หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจในระดับน้อยที่สุด

ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

ให้ 5 หมายถึง มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับมากที่สุด

ให้ 4 หมายถึง มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับมาก

ให้ 3 หมายถึง มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับปานกลาง

ให้ 2 หมายถึง มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับน้อย

ให้ 1 หมายถึง มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการในด้านความต้องการ ความคิดเห็นเพิ่มเติม หรือข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด (Opened-ended Questionnaire)

5. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยมีขั้นตอน ดังนี้

5.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

5.1.1 ในการสร้างเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มากำหนดแนวทาง ในการสร้างแนวทางการสัมภาษณ์

5.1.2 นำแนวทางการสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจน และครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษา และปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำไปใช้สัมภาษณ์กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

5.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

5.2.1 ในการสร้างแบบสอบถามการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

5.2.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล (Validity) โดยการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับ การรับรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และตรวจสอบหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC) โดยนำแบบสอบถามดังกล่าวปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง จากนั้นจึงนำแบบสอบถามเสนอแก่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ได้แก่ 1) ผศ.ดร.สุรมงคล นิมจิตต์ 2) ผศ.ดร.สุวรรณยา ธรรมอภิพล 3) รศ.ดร.ภัทร์ พลอยแหวน

5.2.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่นของข้อมูล (Reliability) โดยการนำแบบสอบถาม (Pre-Test) ไปทดลองใช้กับพนักงานสถาบันการบินพลเรือน ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรที่ศึกษา จำนวน 30 ชุด แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาร์ค (Cronbach Alpha Coefficient) โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.6 จึงจะถือว่าใช้ได้ แต่ถ้ามีค่าน้อยกว่า 0.6 จะต้องปรับข้อคำถามในแบบสอบถามใหม่ (ประสพชัย พสุนนท์, 2560) แล้วจึงนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากร โดยแบบสอบถามฉบับนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาร์คอยู่ที่ 0.90

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของ ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน มาใช้ประกอบในการประเมินผลงานพนักงาน ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภท ดังนี้

6.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้บริหารศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน จำนวน 14 คน และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน และจากแบบสอบถาม (Questionnaire) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและพนักงานของ ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน จำนวน 81 คน

6.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากหนังสือ บทความวิชาการ และสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต เพื่อนำข้อมูลมาสนับสนุนข้อมูลปฐมภูมิ และเพื่อให้ผลการศึกษามีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

7. การรักษาสิทธิผู้ให้ข้อมูลและจริยธรรมในการวิจัย

ผู้วิจัยได้คำนึงถึงการรักษาสิทธิของผู้ให้ข้อมูลหลักและจริยธรรมในการวิจัย (ชาย โพรธิสิดา, 2562) โดยมีการดำเนินการตามกระบวนการตั้งแต่เริ่มเก็บข้อมูลในการวิจัยดังนี้

7.1 การสัมภาษณ์

7.1.1 การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยแนะนำตัวแก่ผู้ให้ข้อมูล พร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียด วัตถุประสงค์ในการทำวิจัย แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เพื่อขอความร่วมมือและความสมัครใจในการให้ข้อมูลในการวิจัย พร้อมทั้งแจ้งขออนุญาตในการใช้เครื่องบันทึกเสียงหรือถ่ายภาพระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อบันทึกข้อมูลอย่างครบถ้วน และเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสอบถามข้อสงสัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย และหากผู้ให้ข้อมูลไม่สะดวกที่จะตอบคำถามใด ผู้ให้ข้อมูลสามารถปฏิเสธการตอบคำถามดังกล่าวได้

7.1.2 หลังจากเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยแจ้งผู้ให้ข้อมูลทราบการนำเสนอข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การเก็บข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลเป็นความลับ พร้อมทั้งทำลายทิ้งเมื่อดำเนินการวิจัยเสร็จสิ้นแล้ว และการนำเสนอข้อมูลจะไม่ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายแก่ผู้ให้ข้อมูลและต่อองค์กร

7.2 แบบสอบถาม

ในเอกสารแบบสอบถามผู้วิจัยชี้แจงรายละเอียด วัตถุประสงค์การทำวิจัย เพื่อขอความร่วมมือ และความสมัครใจในการให้ข้อมูลในการวิจัย พร้อมทั้งแจ้งให้ผู้ตอบแบบสอบถามทราบถึงการนำเสนอข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยเก็บข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามหรือรายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นความลับ พร้อมทั้งทำลายทิ้งเมื่อดำเนินการวิจัยเสร็จสิ้นแล้ว และการนำเสนอข้อมูลจะไม่ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายแก่ผู้ให้ข้อมูลและต่อองค์กร

8. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

8.1 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

8.1.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย

1) ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด อัตราเงินเดือน สังกัด และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์การ

2) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ใช้ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของพนักงานศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน โดยมีการแปลผลค่าเฉลี่ย ดังนี้

การแปลผลค่าเฉลี่ยต่อการรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

4.21-5.00 หมายถึง มีการรับรู้ในระดับมากที่สุด

3.41-4.20 หมายถึง มีการรับรู้ในระดับมาก

2.61-3.40 หมายถึง มีการรับรู้ในระดับปานกลาง

1.81-2.60 หมายถึง มีการรับรู้ในระดับน้อย

1.00-1.80 หมายถึง มีการรับรู้ในระดับน้อยที่สุด

การแปลผลค่าเฉลี่ยต่อความรู้ ความเข้าใจของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

4.21-5.00 หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจในระดับมากที่สุด

3.41-4.20 หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจในระดับมาก

2.61-3.40 หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจในระดับปานกลาง

1.81-2.60 หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจในระดับน้อย

1.00-1.80 หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจในระดับน้อยที่สุด

การแปลผลค่าเฉลี่ยต่อปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

- 4.21-5.00 หมายถึง มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับมากที่สุด
- 3.41-4.20 หมายถึง มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับมาก
- 2.61-3.40 หมายถึง มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับปานกลาง
- 1.81-2.60 หมายถึง มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับน้อย
- 1.00-1.80 หมายถึง มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับน้อยที่สุด

8.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

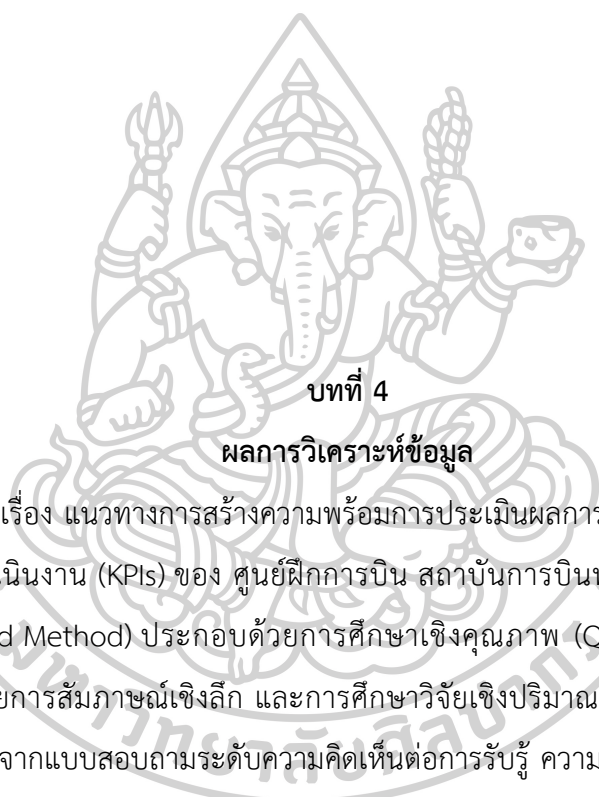
ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล จากแนวทางของ ชาย โพธิ์สิตา (2548) ดังนี้

8.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการให้ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 14 คน และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน ตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของข้อมูล โดยการอ่าน และแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ทักท้วงหรือยอมรับข้อมูล ดังกล่าว

8.2.2 การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยมีการตรวจสอบดังนี้

8.2.2.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกัน แหล่งข้อมูลที่น่ามาพิจารณาตรวจสอบ ได้แก่ บุคคล สถานที่ และเวลา ถ้าข้อมูลที่ได้เหมือนกันจึงจะเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้

8.2.2.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต่างกันในการรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน นั่นคือ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาข้อมูลเอกสารประกอบกัน ข้อมูลที่ได้จะต้องเหมือนกัน หรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าข้อมูลที่ได้แตกต่างหรือขัดแย้งกัน ผู้วิจัยจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่อีกครั้ง



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของ ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ประกอบด้วยการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และการวิเคราะห์แนวทางการสร้างความพร้อมในการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

การวิเคราะห์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานของ ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน จำนวน 81 คน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ ความรู้

ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมิน ผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบิน พลเรือน โดยผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 81 ชุด พบว่ามีแบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถ นำมาวิเคราะห์ผลได้ จำนวน 81 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน (KPIs)

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

\bar{X} หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารและ พนักงานของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน จำนวน 81 คน แบ่งตาม เพศ อายุ ระดับ การศึกษาสูงสุด อัตราเงินเดือน กอง/แผนก และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยใช้ การวิเคราะห์หาความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ดังตารางที่ 1-2

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	63	77.8
หญิง	18	22.2
2. อายุ		
21 - 25 ปี	4	4.9
26 - 30 ปี	11	13.6
31 - 35 ปี	9	11.1
36 - 40 ปี	7	8.6

41 – 45 ปี	7	8.6
46 – 50 ปี	16	19.8
51 – 55 ปี	15	18.5
56 ปี ขึ้นไป	1	14.8
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	16	19.8
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	52	64.2
ปริญญาโท	12	14.8
ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า	1	1.2
4. สังกัด		
กองฝึกบิน	34	42
แผนกบริการ	13	16
กองซ่อมบำรุงอากาศยาน	34	42

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
5. อัตราเงินเดือน		
ไม่เกิน 15,000 บาท	5	6.2
15,001 – 25,000 บาท	18	22.2
25,001 – 35,000 บาท	17	21
35,001 – 45,000 บาท	7	8.6
45,001 – 55,000 บาท	5	6.2
55,001 บาทขึ้นไป	29	35.8
6. ประสบการณ์การทำงานในองค์กร		
ไม่เกิน 1 ปี	0	0
1 – 5 ปี	29	35.8
6 – 10 ปี	14	17.3
11 – 15 ปี	11	13.6
16 – 20 ปี	9	11.1
21 ปีขึ้นไป	18	22.2

	รวม	81	100
--	-----	----	-----

จากตารางที่ 1-2 สามารถวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและพนักงานศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน จำนวน 81 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 77.8 และเพศหญิง จำนวน 18 คิดเป็นร้อยละ 22.2 ตามลำดับ

2. อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและพนักงานศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน จำนวน 81 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 46 - 50 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 19.8 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 51 - 55 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 18.5 อายุระหว่าง 56 ปี ขึ้นไป จำนวน 12 คน คิดเป็น ร้อยละ 14.8 อายุระหว่าง 26 - 30 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 อายุระหว่าง 31 - 35 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1 อายุระหว่าง 36 - 40 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8.6 อายุระหว่าง 41 - 45 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8.6 และอายุระหว่าง 21 - 25 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.9 ตามลำดับ

3. ระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและพนักงานศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน จำนวน 81 คน ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 64.2 รองลงมา คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 19.8 ระดับปริญญาโท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 และระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2 ตามลำดับ

4. สังกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและพนักงานศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน จำนวน 81 คน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในกองฝึกบิน จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 42 กองซ่อมบำรุงอากาศยาน จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 42 รองลงมาคือ แผนกบริการ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 16 ตามลำดับ

5. อัตราเงินเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและพนักงานศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน จำนวน 81 คน ส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือน 55,001 บาทขึ้นไป จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 35.8 รองลงมาคือ อัตราเงินเดือน 15,001 - 25,000 บาท จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2 อัตราเงินเดือน 25,001 - 35,000 บาท จำนวน 17 คิดเป็นร้อยละ 21 อัตราเงินเดือน 35,001 - 45,000 บาท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8.6 และอัตราเงินเดือน ไม่เกิน 15,000 บาท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 อัตราเงินเดือน 45,001 - 55,000 บาท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 ตามลำดับ

6. ประสพการณ์การทำงานภายในองค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและพนักงาน ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน จำนวน 81 คน ส่วนใหญ่มีประสพการณ์การทำงานภายในองค์กร 1 – 5 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 35.8 รองลงมาคือ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2 ประสพการณ์การทำงาน 6 – 10 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3 ประสพการณ์การทำงาน 11 – 15 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 และประสพการณ์การทำงาน 16 – 20 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

การวิเคราะห์ระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นการรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ประเด็นความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และประเด็นปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยแยกแต่ละประเด็น ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ดังตารางที่ 4-6 และ ภาพรวมของแต่ละประเด็น ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) มาใช้ประกอบในการประเมินผลงานพนักงาน ภาพรวมของแต่ละประเด็น

ระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)	3.58	.63	มีการรับรู้ในระดับมาก
2. ความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)	3.62	.66	มีความรู้ ความเข้าใจในระดับมาก

3. ปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงาน (KPIs)	3.32	.68	มีปัจจัยที่สนับสนุน ความพร้อมใน ระดับปานกลาง
---	------	-----	--

จากตารางที่ 3 เมื่อพิจารณาระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ประเด็นด้านความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = .66) รองลงมาคือ ประเด็นด้านการรับรู้ของพนักงาน ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = .63) และประเด็นด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = .68) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

การรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)	ระดับการรับรู้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ท่านรับรู้ว่าการจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)	4.12	.79	มีการรับรู้ในระดับมาก
2. ท่านรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 2 รอบ ตามปีงบประมาณ (รอบที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 1 ก.ค.-31 ธ.ค. และรอบที่ 2 ตั้งแต่ 1 ม.ค. - 30 มิ.ย.)	4.24	.75	มีการรับรู้ในระดับมากที่สุด
3. ผู้บริหารขององค์กรมีนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)	3.66	.92	มีการรับรู้ในระดับมาก
4. ท่านรับรู้ว่าการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง และเปลี่ยนสายงาน	3.91	.89	มีการรับรู้ในระดับมาก
5. ท่านรับรู้ว่าทุกหน่วยงานต้องกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน	3.91	.97	มีการรับรู้ในระดับมาก

6. ท่านได้เข้าฟังบรรยายเกี่ยวกับ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่หน่วยงานจัด	3.64	1.06	มีการรับรู้ในระดับมาก
7. ท่านรับรู้รายละเอียดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนด	2.92	.93	มีการรับรู้ในระดับปานกลาง
8. ท่านรับรู้รายละเอียดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด	2.81	.96	มีการรับรู้ในระดับปานกลาง
9. ท่านรับรู้หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด	3.01	1.00	มีการรับรู้ในระดับปานกลาง
สรุป	3.58	.63	มีการรับรู้ในระดับมาก

จากตารางที่ 4 เมื่อพิจารณาระดับการรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) (KPIs) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = .63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 2 รอบ ตามปีงบประมาณ (รอบที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 1 ก.ค.-31 ธ.ค. และรอบที่ 2 ตั้งแต่ 1 ม.ค. - 30 มิ.ย.) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = .75) รองลงมาคือ พนักงานรับรู้ว่าการจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = .79) พนักงานรับรู้ว่าการปฏิบัติงานต้องกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = .97) พนักงานรับรู้ว่าการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง และเปลี่ยนสายงาน ตามลำดับ ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = .89) ผู้บริหารขององค์กรมีนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = .92) พนักงานได้เข้าฟังบรรยายเกี่ยวกับ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่หน่วยงานจัด ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 1.06) พนักงานรับรู้หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ($\bar{X} = 3.01$, S.D. = 1.00) พนักงานรับรู้รายละเอียดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ($\bar{X} = 2.92$, S.D. = .93) และพนักงานรับรู้รายละเอียดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด ($\bar{X} = 2.81$, S.D. = .96) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับการรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มาใช้ประกอบในการประเมินผลงานพนักงาน ภาพรวมพนักงานมีการรับรู้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = .63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พบว่าพนักงานรับรู้ว่าองค์การประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 2 รอบ ตามปีงบประมาณ (รอบที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 1 ก.ค.-31 ธ.ค. และรอบที่ 2 ตั้งแต่วันที่ 1 ม.ค. - 30 มิ.ย.) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = .75) รองลงมาคือ พนักงานรับรู้ว่าองค์การจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = .79) และพนักงานรับรู้ว่าทุกหน่วยงานต้องกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = .97) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับการรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มาใช้ประกอบในการประเมินผลงานพนักงานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดพบว่า พนักงานรับรู้รายละเอียดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด ($\bar{X} = 2.81$, S.D. = .96) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด รองลงมาคือ พนักงานรับรู้รายละเอียดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่องค์การกำหนด ($\bar{X} = 2.92$, S.D. = .93) และพนักงานรับรู้หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ($\bar{X} = 3.01$, S.D. = 1.00) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ระดับความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

ความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)	ระดับความรู้ ความเข้าใจ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
10. การกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์การ	3.75	1.03	มีความรู้ ความเข้าใจในระดับมาก
11. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ต้องสะท้อนความเป็นจริงเกี่ยวกับผลงานและพฤติกรรมของพนักงาน	3.83	.94	มีความรู้ ความเข้าใจในระดับมาก
12. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองและหน่วยงานได้	3.71	.85	มีความรู้ ความเข้าใจในระดับมาก

13. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีความสำคัญกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันของท่าน	3.65	.97	มีความรู้ ความเข้าใจในระดับมาก
14. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีความสำคัญต่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน	3.60	1.00	มีความรู้ ความเข้าใจในระดับมาก
15. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีความสำคัญต่อการพิจารณาเลื่อนระดับเลื่อนตำแหน่ง และเปลี่ยนสายงาน	3.65	.97	มีความรู้ ความเข้าใจในระดับมาก
16. ในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไม่ควรนำภาระงานและงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายมากำหนดเป็นตัวชี้วัดรายบุคคล	3.38	.92	มีความรู้ ความเข้าใจในระดับปานกลาง
17. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) สามารถใช้ตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามแผนที่องค์กรกำหนดไว้	3.49	.83	มีความรู้ ความเข้าใจในระดับมาก
18. ท่านเห็นว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ไม่ใช่สิ่งที่เพิ่มภาระให้กับงานของท่าน	3.48	1.05	มีความรู้ ความเข้าใจในระดับมาก
สรุป	3.62	.66	มีความรู้ ความเข้าใจในระดับมาก

จากตารางที่ 5 เมื่อพิจารณาระดับความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ภาพรวมอยู่ในระดับมีความรู้ ความเข้าใจในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = .66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ต้องสะท้อนความเป็นจริงเกี่ยวกับผลงานและพฤติกรรมของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = .94) รองลงมาคือ พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 1.03) พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองและหน่วยงานได้ ($\bar{X} = 3.71$,

S.D. = .85) พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีความสำคัญกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันของท่าน ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = .97) พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีความสำคัญต่อการพิจารณาเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง และเปลี่ยนสายงาน ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = .97) พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีความสำคัญต่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 1.00) พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) สามารถใช้ตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามแผนที่องค์การกำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = .83) พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ไม่ใช่สิ่งที่เพิ่มภาระให้กับงานของท่าน ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 1.05) และพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าในการกำหนดตัวชี้วัดไม่ควรนำภาระงานและงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายมากำหนดเป็นตัวชี้วัดรายบุคคล ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = .92) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ภาพรวมอยู่ในระดับมีความรู้ ความเข้าใจในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = .66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ต้องสะท้อนความเป็นจริงเกี่ยวกับผลงานและพฤติกรรมของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = .94) รองลงมาคือ พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์การ ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 1.03) และพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง และหน่วยงานได้ ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = .85) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดพบว่า พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าในการกำหนดตัวชี้วัดไม่ควรนำภาระงานและงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายมากำหนดเป็นตัวชี้วัดรายบุคคล ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = .92) รองลงมาคือ พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ไม่ใช่สิ่งที่เพิ่มภาระให้กับ

งานของท่าน ($\bar{X} = 3.48$, S.D. =1.05) และพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) สามารถใช้ตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามแผนที่องค์กรกำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.49$, S.D. =.83) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

ปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)	ระดับปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
19. แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีความชัดเจน เข้าใจง่าย	3.0 9	.93	มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับปานกลาง
20. มีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบถึงการประเมินอย่างสม่ำเสมอ	2.8 5	.90	มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับปานกลาง
21. หน่วยงานใช้ระยะเวลาในการสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) อย่างเหมาะสม	2.8 2	.89	มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับปานกลาง
22. ท่านเห็นว่าตนเองมีความกระตือรือร้นให้ความร่วมมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)	3.3 4	.92	มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับปานกลาง
23. ท่านเห็นด้วยกับองค์การในการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ประกอบการประเมินผลงานของพนักงาน	3.4 0	1.09	มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับปานกลาง
24. ท่านเห็นว่าระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันการบินพลเรือนแบ่งเป็น 2 รอบตามปีงบประมาณ มีความเหมาะสม (รอบที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 1 ก.ค. – 31 ธ.ค. และรอบที่ 2 ตั้งแต่วันที่ 1 ม.ค. – 30 มิ.ย.)	3.8 1	.86	มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับมาก

25. ผู้บริหารสนับสนุนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)	3.6 5	.93	มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับมาก
26. ท่านเห็นว่าการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จะเป็นผลดีต่อองค์กร	3.5 9	.95	มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับมาก
27. ท่านเห็นว่าการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จะเป็นผลดีต่อพนักงาน	3.3 5	.97	มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับปานกลาง
สรุป	3.3 2	.68	มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับปานกลาง

จากตารางที่ 6 เมื่อพิจารณาระดับปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ภาพรวมมีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = .68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันการบินพลเรือนแบ่งเป็น 2 รอบตามปีงบประมาณ มีความเหมาะสม (รอบที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 1 ก.ค. – 31 ธ.ค. และรอบที่ 2 ตั้งแต่วันที่ 1 ม.ค. – 30 มิ.ย.) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = .86) รองลงมาคือ ผู้บริหารสนับสนุนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = .93) การใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จะเป็นผลดีต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = .95) ท่านเห็นด้วยกับองค์กรในการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ประกอบการประเมินผลงานของพนักงาน ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 1.09) ท่านเห็นว่าการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จะเป็นผลดีต่อพนักงาน ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = .97) ท่านเห็นว่าตนเองมีความกระตือรือร้นให้ความร่วมมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = .92) แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีความชัดเจน เข้าใจง่าย ($\bar{X} = 3.09$, S.D. = .93) มีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบถึงการประเมินอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 2.85$, S.D. = .90) และ

หน่วยงานใช้ระยะเวลาในการสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 2.82$, S.D. = .89) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ภาพรวมมีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = .68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันการbinพลเรือนแบ่งเป็น 2 รอบตามปีงบประมาณ มีความเหมาะสม (รอบที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 1 ก.ค. – 31 ธ.ค. และรอบที่ 2 ตั้งแต่วันที่ 1 ม.ค. – 30 มิ.ย.) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = .86) รองลงมาคือ ผู้บริหารสนับสนุนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = .93) และการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จะเป็นผลดีต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = .95) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดพบว่า หน่วยงานใช้ระยะเวลาในการสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 2.82$, S.D. = .89) รองลงมา คือ มีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบถึงการประเมินอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 2.85$, S.D. = .90) และแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีความชัดเจน เข้าใจง่าย ($\bar{X} = 3.09$, S.D. = .93) ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการbinพลเรือน จำนวน 14 คน และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการbinพลเรือน และเพื่อศึกษาแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ได้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ความพร้อมในการบริหารระบบประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในประเด็นด้านความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) พบว่าการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด เป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ช่วยให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหน่วยงาน และขององค์กร แล้วผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบของพนักงานต่อไปโดยผู้บริหารระดับผู้อำนวยการศูนย์ฝึกการบิน ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าแผนก ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน มีความรู้ ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด ผู้บริหารมีความเห็นว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว เป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ทำให้พนักงานในองค์กรทำงานอย่างมีเป้าหมาย และมีผลงานที่เป็นรูปธรรม และสามารถนำมาใช้ประเมินผลงานพนักงานได้ แต่ยังมีพนักงานในองค์กรรวมทั้งผู้บริหารบางท่านที่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวอย่างทอ่งแท้ และองค์กรขาดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้องค์กรยังไม่มีความพร้อมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ทั้งนี้ผู้ทำการประเมินพนักงานต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“ทำให้เรารู้ทิศทางขององค์กรมากขึ้น รู้เป้าหมายขององค์กรตาม Key ที่ตั้งไว้ แต่ละหน่วยงาน แต่ละแผนก แต่ละตัวบุคคลก็จะต้องมี key หรือจุดมุ่งหมายของตนเอง ของหน่วยงาน เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรไปในทิศทางที่ดีและถูกต้อง และมีเป้าประสงค์ที่ชัดเจน แต่ละคนก็ทำงานเพื่อเป้าประสงค์ที่ชัดเจน พนักงานได้ปรับปรุงพัฒนาตนเอง”

“โดยในแต่ละปี แต่ละไตรมาสเราต้องมาดูว่าองค์กรต้องการอะไร ผู้บริหารต้องกำหนด key ตรงนั้นขึ้นมา แต่ key ที่ผู้บริหารกำหนดก็ต้องมาดู performance ของพนักงานเราด้วย ต้องเป็น key ที่จับต้องได้ ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ก่อน เมื่อได้ Key แล้ว หาหน่วยที่รับผิดชอบว่าคือใคร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด รวมถึงคุณสมบัติของพนักงานในหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อกำหนด KPIs ส่วนบุคคล”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัววัดมีความสำคัญคือ ทำให้พนักงานจะต้องสนใจในงานภารกิจหลักมากขึ้น นอกจากจะทำให้ได้ดีแล้ว ยังก้าวไปถึงขั้นว่า จะพัฒนางานของตนเองอย่างไร ให้ดีขึ้น ไม่ใช่ทำงานเช้าชามเย็นชาม บอกให้ทำอะไรก็ทำแค่นั้น แต่ถ้า นำระบบ KPIs เข้ามาใช้ จะสามารถบอกได้ว่างานตรงนั้น มีข้อดี ข้อเสียอย่างไร จะพัฒนางานอย่างไรให้ดีขึ้น และตอบสนองวัตถุประสงค์ พันธกิจขององค์กรว่าทำงานอะไร พนักงานแต่ละส่วนในส่วนที่ตัวเองรับผิดชอบหน้าที่หลักมีอะไร ซึ่งตัว KPIs ต้องวัดตรงจุดนี้ หน้าที่หลักของแต่ละคน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“KPI ทำให้องค์กรได้บุคลากรที่ทำงานและมีผลงานที่เป็นรูปธรรม วัดและจับต้องได้ และสามารถประเมินบุคคลนั้น ได้อย่างถูกต้อง และเที่ยงธรรม ซึ่งสามารถวัดค่าที่นำมาอ้างอิงได้ และตัวบุคคลนั้นก็รู้ตัวเองว่างานที่ตัวเองปฏิบัติอยู่นั้นตัวเองได้ทุ่มเท มีความรู้ในงานตัวเอง สร้างความสำเร็จในงานได้อยู่ในระดับใด และควรจะปรับปรุงตัวเองในเรื่องใด ซึ่งจะรับรู้ได้จากการประเมิน ส่วนในด้านขององค์กรก็สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เพิ่มมูลค่าองค์กรสูงขึ้น เพิ่มคุณค่าของงานขององค์กรให้สูงขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้สูงขึ้น”

“ในด้านความพร้อมในการในการใช้ระบบ KPIs นั้น คิดว่าน่าจะยังไม่มีความพร้อมในการใช้ เนื่องจากเชื่อว่าผู้ที่เข้าใจในคำว่า KPIs มีไม่เกิน 70% ของหน่วยงาน น่าจะมีเพียงแค่ 60% ของหน่วยงาน ที่รู้ และเข้าใจอย่างทอ่งแท้งกับ KPIs และ KPIs สามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กร ดังนั้นระดับความพร้อมน่าจะอยู่ที่ 60%”

“การดำเนินการระบบ KPIs เริ่มจากผู้บริหารระดับสูง กำหนดนโยบายว่าจะมีการใช้ KPIs ส่วนผู้บริหารระดับกลางจะเริ่มนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยการสร้างความรับรู้ของบุคลากรในองค์กร โดยที่หน่วยงานในองค์กรจะต้องกำหนด KPIs สร้างเกณฑ์ในการพิจารณา สร้างหัวข้อ หรือ สมรรถนะ ที่จะนำมาประเมินค่าของงานของแต่ละตำแหน่ง แต่ละบุคคล เมื่อได้ค่าเกณฑ์ตามตำแหน่งตามตัวบุคคลแล้ว จึงนำไปสู่การทดลองใช้งาน แล้วประเมินผล หากยังมีข้อบกพร่อง ก็ปรับแก้ให้สมบูรณ์ก่อนนำไปใช้จริง”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“ระบบ KPIs เป็นระบบการประเมินที่ดี หากทำได้ดี ถ้าสามารถทำได้จริง สามารถทำได้อย่างครบถ้วน ก็จะทำให้องค์กรได้ผลงานตามที่ตั้งไว้ เช่น KPIs ของ Tris ที่ทำกับหน่วยงานแต่เรายังไม่ได้มาทำกับบุคคล Tris ทำกับหน่วยงานได้ผลดี หน่วยงานต้องทำไม่นั้นจะไม่มีคะแนน เมื่อคะแนนไม่ถึงเกณฑ์หน่วยงานคุณจะได้ไม่ได้ Bonus เช่นเดียวกัน หากพนักงานทำงานได้ไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนด คุณ

ก็ไม่ได้เลื่อนชั้น ถ้านำ KPIs มาใช้กับบุคคล องค์กรก็จะดี องค์กรก็จะได้ประเมินผลงานตาม Tris ดี ด้วย มันเป็นการเร่งรัดตัวคน ทำให้องค์กรดี ซึ่งตัวบุคคลนั้นเสริมให้องค์กรได้ผลประเมินที่ดีด้วย ซึ่ง KPIs ขององค์กร KPIs ของหน่วยงาน KPIs ของหัวหน้าหน่วยงาน KPI ของแผนก KPI ของบุคคล ต้อง สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน”

“การดำเนินการระบบ KPIs ต้องเริ่มจากกำหนด KPIs ขององค์กร KPIs ของหน่วยงาน KPIs ของหัวหน้าหน่วยงาน KPIs ของแผนก KPIs ของบุคคล ให้สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน ในการ กำหนด KPIs นั้น ต้องดูประเภทงานด้วย ต้องกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจน สามารถวัดได้จริง และเป็นเกณฑ์ เฉพาะของแต่ละงาน ต้องมีการบันทึกการทำงานว่าลูกน้องสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายได้ในระดับ ไต แล้วนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ KPIs ไปทดลองใช้งาน เพื่อหาข้อบกพร่อง แล้ว ปรับแก้ไข ก่อนนำไปใช้งานจริง”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“ถ้าสามารถนำระบบ KPIs มาใช้ได้จริง วัดได้จริง เอาไปใช้ประเมินผลจริงมันก็น่าจะกระตุ้น เรื่องการทำงานให้ได้ตามเป้าหมายของแต่ละบุคคลเป็นอย่างน้อย แล้วนำไปประกอบเป้าหมายของ หน่วยงานต่อไป”

“คิดว่าองค์กรมีความพร้อมต่อการนำระบบ KPIs เข้ามาใช้ในงานในระดับ 50% ลงไป เคยมี การมาแนะนำให้ความรู้ แล้วก็เจียบหายไป แล้วระบบการประเมินที่ทำในห้างหลังจากได้รับการอบรม ไปแล้วนั้น ยังคงเป็นการประเมินแบบเดิม จนลืมไปแล้วว่า KPIs คืออะไรถ้าไม่มีความรู้เดิม ลืมไปแล้ว ว่าองค์กรบอกว่าจะใช้ในการประเมิน”

“การดำเนินการระบบ KPIs เริ่มจากกำหนด KPIs ระดับเป้าหมายขึ้นมาก่อน ซึ่งการกำหนด KPIs จะต้องกำหนดเรื่องที่จะประเมิน กำหนดระดับการประเมิน ในการกำหนด KPIs ส่วนบุคคลนั้น จะต้องกำหนดจากตัวพนักงาน หลังจากนั้น ก็เอาไปใช้ประเมิน แล้วนำผลการประเมินไปใช้งาน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 5, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“กำหนด KPI ให้เหมาะสมกับแต่ละแผนก แต่ละสายงาน ด้วยหน่วยงานเราเป็นหน่วยงานที่ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบิน ควรจะมีการกำหนด KPIs ที่สามารถวัดการปฏิบัติงานได้จริง”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 8, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“ไม่พร้อม เพราะเจ้าหน้าที่บางคนยังไม่ปรับตัว และยังไม่พร้อมกับระบบ KPIs แล้วถ้านำ ระบบ KPIs นี้ไปใช้ประเมิน อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 10, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“KPIs ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น เพราะมีตัววัดเข้ามา ทำให้ต้องขวนขวายที่จะทำงานมากขึ้น ในส่วนขององค์กรจะได้รับประโยชน์จากการที่บุคลากรมีประสิทธิภาพ องค์กรก็จะมีประสิทธิภาพและคุณภาพ พร้อมทั้งเป็นที่น่าเชื่อถือ”

“องค์กรขาดการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง และขาดการส่งเสริมการเรียนรู้ในเรื่องระบบ KPIs ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 12, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“ค่า KPIs เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร หากได้คะแนนน้อยแสดงว่าการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ หากได้คะแนนสูงแสดงว่าการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพดี”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 13, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

โดยผู้วิจัยได้จำแนกประเด็นปัญหาด้านความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ตามประเด็นต่าง ๆ ออกเป็น 2 ประเด็น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประเด็นปัญหาด้านความรู้ ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยผู้บริหารบางท่านยังขาดความรู้ ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

2. ประเด็นปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์ เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่ขาดความต่อเนื่อง

ทั้งนี้ผู้บริหารของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน เห็นว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี สามารถนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเป็นรูปธรรม พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย และรับรู้ว่าองค์กรจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง และเปลี่ยนสายงานของพนักงาน ทั้งนี้ผู้บริหารและพนักงานเคยเข้าฟังบรรยายในเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่หน่วยงานจัดขึ้น

ตอนที่ 2 แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

การศึกษาแนวทางการสร้างความพร้อมในการใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยรวมผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า การนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) เข้ามาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีนโยบายจากผู้บริหารขององค์การให้นำระบบดังกล่าวเข้ามาใช้งาน จัดฝึกอบรม ศึกษาตัวอย่างการใช้ระบบ KPIs จากหน่วยงานอื่น ๆ พนักงานทุกคนในองค์การให้ความร่วมมือในการประเมินการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) และให้ใช้ระบบการประเมินดังกล่าวในการประเมินผลการปฏิบัติงานจริง โดยมีกิจกรรมที่สนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) คือ การฝึกอบรม จัดสัมมนา ประชาสัมพันธ์ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนด KPIs ทดลองใช้การประเมินโดยกำหนดตัวชี้วัดก่อนการใช้งานจริง เพื่อหาจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขก่อนดำเนินการใช้จริง ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำเอาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) มาใช้กับพนักงานในองค์กร ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด การให้ความร่วมมือของพนักงาน ทศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว การใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ให้สามารถใช้งานกับองค์การได้ ควรศึกษาหน่วยงานที่ได้ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวก่อนเพื่อศึกษาข้อดี ข้อเสีย และประเมินว่าควรใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวกับองค์การของเราหรือไม่ และเมื่อผู้บริหารขององค์การได้ตัดสินใจใช้ระบบการประเมินผลการประเมินโดยกำหนดตัวชี้วัดแล้วขอให้องค์การใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีการทบทวน KPIs ให้เหมาะสมอยู่เสมอ ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“การจะดำเนินการได้นั้น ทุกฝ่ายต้องให้ความร่วมมือจริงๆ ทุกคนในองค์กรต้องให้ความร่วมมือและนำไปใช้อย่างจริงจัง ไม่ใช่ทำแค่เพื่อให้มันผ่านไป ถ้าไม่สามารถทำอะไรได้ก็จะต้องยกเลิกระบบ แต่ต้องย้อนกลับไปว่า เรานำ KPIs มาใช้ แต่ไม่สำเร็จเพราะองค์กรไม่รับ พนักงานไม่รับ แสดงว่าพนักงานของเรา ไม่สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือว่าเป็นองค์กรที่สามารถที่จะพัฒนาได้เลย ฉะนั้นจะอยู่ในกรอบเดิม ๆ มันควรจะต้องผลักดันให้มันเกิดขึ้น แต่จะจำกัดให้เกิดขึ้นทันทีทันใดเลย ก็คงจะยาก มันต้องค่อย ๆ เป็นค่อยไป อันดับแรกคือเราต้องนำมาใช้จริง และให้เค้าเห็นประโยชน์ของมันจริงๆ ว่า ที่เราทำตามระบบ KPIs แล้วเนี่ย ผลตอบแทนที่ได้รับ เช่น การพิจารณาขั้นพิเศษ เค้าได้

จริงๆ มันก็จะมีกำลังใจในการทำ สร้างความเชื่อมั่น สร้างแรงจูงใจให้เค้าเห็นว่าระบบ KPIs มันดีนะ ทำแล้วเกิดผลประโยชน์ เกิดประสิทธิภาพให้แก่องค์กร ให้กับตัวเอง”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“ขั้นแรกเลย ต้องให้ความรู้ความเข้าใจพนักงานก่อน ว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบ KPIs เนี่ย มีหลักการและเหตุผลอะไรบ้าง ให้พนักงานประชาสัมพันธ์ให้ทราบ อบรม ผู้ที่ดำเนินการกำหนด KPIs ต้องรู้ในงานแต่ละงานว่าควรกำหนด KPIs ให้เหมาะสมกับงานแต่ละงานอย่างไร และ KPIs ต้องได้รับการยอมรับจากพนักงานผู้ถูกประเมินด้วย ถ้าผู้รับการประเมินไม่ยอมรับ ก็จะทำให้เกิดข้อขัดแย้งขึ้น”

“อยากให้ศึกษาหน่วยงานที่ใช้ระบบ KPIs แล้วดู ข้อดี ข้อเสีย นอกจากนี้การนำระบบ KPIs เข้ามาใช้ จะต้องดูวัฒนธรรมองค์กรด้วย แล้วปรับใช้ให้เข้ากับสภาพองค์กร KPIs ควรเป็นตัวที่ใช้พัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“ต้องสร้างการรับรู้ของพนักงานทั้งองค์กรให้เข้าใจความสำคัญและจำเป็นของการสร้างมูลค่าของงานของแต่ละตำแหน่ง พนักงานต้องรับรู้ว่าการปฏิบัติงานนั้นสำคัญ และงานในแต่ละตำแหน่งสามารถวัดสมรรถนะและความสำเร็จออกมาเป็นค่าที่สามารถประเมินได้ โดยประการแรก นโยบายของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องชัดเจนในการนำ KPIs มาใช้งาน เพื่อวัดประเมินค่าความสำเร็จของงาน ประการที่สอง ผู้บริหารต้องจัดการอบรมให้ความรู้ในการสร้างเกณฑ์การประเมิน เกณฑ์การกำหนดสมรรถนะความสำเร็จของงานในแต่ละงานของแต่ละคนแต่ละตำแหน่ง”

“การฝึกอบรม การประชาสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง คือให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะขึ้นความสำเร็จของงาน ในการออกความคิดเห็นในแต่ละกลุ่มงานได้อย่างทั่วถึง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องกำหนดกลุ่มงานขององค์กรที่มีลักษณะงานเดียวกัน ใช้ค่าความสำเร็จ ประสิทธิภาพของงานในมาตรฐานเดียวกัน หรือตาม Job Description ของกลุ่มงานเดียวกัน เห็นควรใช้มาตรฐานเดียวกัน”

“ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) มีดังนี้ 1. ปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบประจำปี เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งประจำปี ที่ไม่มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละแผนกที่ชัดเจน มีเพียงเกณฑ์ทั่วไปที่กำหนดโดยสถาบันการbinพลเรือน มิได้กำหนดลงไปเฉพาะในแต่ละกลุ่มงาน 2. ความเหลื่อมล้ำ หรือความไม่ยุติธรรมในการพิจารณา ซึ่งมีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานในองค์กร”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“นำ KPIs มาใช้จริงๆ จะสามารถทำให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้ได้จริง”

“ต้องมีการอบรม ต้องมีการทดลองทำการประเมินก่อนการใช้งานจริง เพื่อต้องปรับแก้ไข เพราะถ้าไม่ทดลองใช้งานจริงจะไม่รู้ว่า KPIs ที่กำหนดขึ้น มีข้อบกพร่องตรงไหน เพราะคนยังมีความรู้ไม่ถึงจุดนั้น ได้แค่ทฤษฎี แต่ยังไม่นำสู่การปฏิบัติ บางอย่างวัดได้ บางอย่างวัดไม่ได้ สิ่งสำคัญคือต้องเป็นสิ่งที่วัดได้ แล้ววัดยังไงเมื่อถึงเวลาจะวัดต้องทำอย่างไร ต้องมีการบันทึก ทำงานอะไรไปต้องบันทึกไว้ว่า ได้ทำอะไรไปบ้าง ทำเมื่อไหร่ อย่างไร มีข้อมูลที่ชัดเจน หัวหน้าเห็นว่าลูกน้องทำงานบกพร่อง ก็ต้องมาดูการทำงานของลูกน้องด้วยว่าสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้หรือไม่ โดยสามารถบันทึกผลการปฏิบัติงานลงระบบ IT ไปได้ หัวหน้างานก็จะเห็นความคืบหน้าของงานแต่ละงาน และทำให้ไม่เกิดงานค้าง”

“ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ระบบ KPIs คือ ความรู้ความเข้าใจ และการนำไปสู่ผลการปฏิบัติการทดลองนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ KPI ไปใช้งานจริง แล้วนำไปใช้จริงในปีถัดมา มีผลงานจริงเพื่อนำไปปรับใช้ในการเลื่อนขั้นพนักงาน”

“ถ้าจะใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด ขอให้ใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“ควรให้ความรู้กับพนักงานเกี่ยวกับเรื่อง KPIs โดยใช้กรณีศึกษา ยกตัวอย่างหน่วยงาน หรือตัวอย่างของที่ที่เค้านำ KPI ไปใช้แล้วเกิดผลประโยชน์ที่ดี ๆ ขึ้นมา กับหน่วยงาน มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และยกตัวอย่างทางด้านที่ใช้แล้วมีความผิดพลาด เพื่อเป็นบทเรียน เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการดำเนินการ ทำแล้วทำให้ดี จัดกิจกรรม KPIs Day, KPIs Week, KPI Award เป็นต้น เพื่อให้พนักงานให้ความร่วมมือกับการนำ KPIs มาใช้”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 5, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“มี 2 ทางเลือก ได้แก่ กลับไปใช้ระบบเดิม หรือใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับอื่น ๆ มาใช้งานต่อไป”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 7, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“ฝึกอบรมจนกว่าเจ้าหน้าที่จะพร้อม แล้วประเมินความพร้อมในการใช้ระบบ KPIs กับเจ้าหน้าที่ ว่าเจ้าหน้าที่มีความพร้อมในการใช้ระบบการประเมิน KPIs หรือยัง ก่อนเริ่มใช้งาน”

“จัดสัมมนาโดยแบ่งเป็นกลุ่ม ในแต่ละระดับ ระดับผู้บริหาร ระดับหัวหน้าแผนก ระดับพนักงาน ในแต่ละสายงาน เพราะการที่หัวหน้าจะประเมินลูกน้อง วิธีการประเมิน มันไม่เหมือนกับปฏิบัติ จึงต้องจัดสัมมนาโดยแบ่งเป็นกลุ่ม ของหัวหน้างาน และกลุ่มของผู้ปฏิบัติงาน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 10, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“ถ้าจะใช้ KPIs เป็นเครื่องมือ ก็ต้อง Train ก่อน คือฝึกอบรมให้เข้าใจก่อนว่ามันคืออะไร หากผู้ปฏิบัติไม่รู้ว่าสิ่งนี้มีประโยชน์อย่างไรกับองค์กรหรือมีประโยชน์อย่างไรกับตัวเขามันก็จะไม่มีประโยชน์”

“จะต้องทำจริง ต้องเชื่อก่อนว่าสิ่งที่พนักงานทำมีผลกับองค์กรจริง การสื่อสารระหว่างผู้บริหารลงมาข้างล่างต้องสร้างความเชื่อมั่นให้พนักงาน ว่าสิ่งที่พนักงานกำลังทำกับสิ่งที่ผู้บริหารกำหนดมีประโยชน์กับตัวพนักงาน องค์กรถึงจะได้ประโยชน์ แต่ถ้าพนักงานไม่คิดว่ามีประโยชน์ ก็จะได้ข้อมูลที่ไม่ถูก มันไม่เป็นความจริง”

“ทัศนคติของตัวบุคลากรกับองค์กร คือถ้ายังไม่มีเป้าหมายเดียวกันไม่มีทางที่จะทำงานเพื่อตอบสนององค์กร คือทุกคนต้องอยู่ในทิศทางเดียวกัน มองเห็นเป้าหมายเดียวกันก่อน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 11, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“ควรกลับไปใช้ระบบเดิม เพราะวาระบบเดิมนั้นไม่ได้เสียหายอะไร ใช้มานานแล้ว ถ้านำระบบ KPIs เข้ามาใช้ คิดว่าน่าจะเพิ่มประสิทธิภาพได้เพียงเล็กน้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลมากกว่าว่าจะสามารถทำตามตัวชี้วัดได้หรือไม่ การใช้ระบบ KPIs นั้นทุกคนต้องร่วมมือในการกำหนด KPIs โดยให้พนักงานรับรู้และเข้าใจว่า KPIs คืออะไร มีความสำคัญกับองค์กรอย่างไร ดังนั้นพนักงานในองค์กรจึงเป็นปัจจัยหลัก พนักงานในองค์กรต้องร่วมมือกัน

“จัดอบรมพนักงานให้เข้าใจถึงหัวข้อที่จะถูกประเมิน และสามารถนำระบบการประเมินแบบ KPIs มาใช้งานได้จริง ต้องมีหลักฐาน มีการเก็บสถิติข้อมูลการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องใช้เวลาและอาจจะยุ่งยาก”

“ความรู้ ความเข้าใจของพนักงาน และการประเมินที่เป็นธรรมของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญต่อการใช้ระบบ KPIs”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 13, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“KPI นอกจากจะประเมินผลการทำงานของพนักงานได้แล้ว ยังเป็นวิธีที่องค์กรใช้ในการวัดและประเมินผลการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน จึงต้องเลือก KPI ในการวัดผลที่เหมาะสม จากการตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และ

ตรวจสอบ KPI เป็นประจำ โดยได้ดำเนินการ KPI มาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านการวัดประสิทธิภาพของกระบวนการและอำนวยความสะดวกในการประเมินและการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น 2) ด้านการเป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงาน ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน 3) สามารถใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นเครื่องมือที่ยุติธรรมและชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) เป็นเครื่องมือในการนำไปพัฒนาองค์กรและพนักงาน เพื่อให้พัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 15, คำสัมภาษณ์, มีนาคม 2565)

โดยผู้วิจัยได้จำแนกแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ตามประเด็นต่าง ๆ ออกเป็น 3 ประเด็น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ประเด็นด้านความรู้ ความเข้าใจ ของบุคลากรต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ผู้บริหารต้องการให้จัดกิจกรรม ฝึกอบรม สัมมนา ประชาสัมพันธ์ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) พร้อมทั้งทดลองใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ก่อนนำระบบดังกล่าวเข้ามาใช้ในงานจริง

2. ประเด็นด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ผู้บริหารต้องการให้มีนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรให้นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เข้ามาใช้ พร้อมทั้งต้องการให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด และพร้อมให้ความร่วมมือต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว

3. ประเด็นด้านการกำหนดเกณฑ์การประเมิน หัวข้อตัวชี้วัด ผู้บริหารต้องการให้กำหนดเกณฑ์การประเมินที่สามารถวัดได้จริงในแต่ละประเภทงาน และพนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ของ ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถาม ในประเด็นด้านการรับรู้ ด้านความรู้ ความเข้าใจและด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และข้อมูลจากการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อนำมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน จำนวน 14 คน และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน และการวิเคราะห์จากแบบสอบถามจะเห็นได้ว่าองค์กรมีปัญหาที่ต้องแก้ไขในด้านการรับรู้ ด้านความรู้ ความเข้าใจและด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีรายละเอียด ดังนี้

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารของศูนย์ฝึกการบินต้องการให้องค์กรดำเนินการประชาสัมพันธ์เรื่องการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) อย่างต่อเนื่อง ต้องการให้มีการฝึกอบรม ให้ความรู้ ความเข้าใจในหลักการและเหตุผล การสร้างเกณฑ์การประเมิน การกำหนดเกณฑ์การประเมิน ประโยชน์ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ยกตัวอย่างหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการใช้ KPIs ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งให้พนักงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดหัวข้อที่ใช้ในการประเมินด้วย ต้องประเมินความพร้อมของพนักงานก่อนนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้จริง เห็นควรให้จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความกระตือรือร้นต่อการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs)

“ขั้นแรกเลย ต้องให้ความรู้ความเข้าใจพนักงานก่อน ว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ KPIs เนี่ย มีหลักการและเหตุผลอะไรบ้าง ให้พนักงานประชาสัมพันธ์ให้ทราบ อบรม ผู้ที่ดำเนินการกำหนด KPIs ต้องรู้ในงานแต่ละงานว่าควรกำหนด KPIs ให้เหมาะสมกับงานแต่ละงานอย่างไร และ KPIs ต้องได้รับการยอมรับจากพนักงานผู้ถูกประเมินด้วย ถ้าผู้รับการประเมินไม่ยอมรับก็จะทำให้เกิดข้อขัดแย้งขึ้น”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“การฝึกอบรม การประชาสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง คือให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะขั้นความสำเร็จของงาน ในการออกความคิดเห็นในแต่ละกลุ่มงานได้อย่างทั่วถึง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องกำหนดกลุ่มงานขององค์กรที่มีลักษณะงานเดียวกัน ใช้ค่าความสำเร็จ ประสิทธิภาพของงานในมาตรฐานเดียวกัน หรือตาม Job Description ของกลุ่มงานเดียวกัน เห็นควรใช้มาตรฐานเดียวกัน”

“ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) มีดังนี้ 1. ปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบประจำปี เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งประจำปี ที่ไม่มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละแผนกที่ชัดเจน มีเพียงเกณฑ์ทั่วไปที่กำหนดโดยสถาบันการบินพลเรือน มิได้กำหนดลงไปเฉพาะในแต่ละกลุ่มงาน 2. ความเหลื่อมล้ำ หรือความไม่ยุติธรรมในการพิจารณา ซึ่งมีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานในองค์กร”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“นำ KPIs มาใช้จริงๆ จะสามารถทำให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้ได้จริง”

“ต้องมีการอบรม ต้องมีการทดลองทำการประเมินก่อนการใช้งานจริง เพื่อต้องปรับแก้ไข เพราะถ้าไม่ทดลองใช้งานจริงจะไม่รู้ว่า KPIs ที่กำหนดขึ้น มีข้อบกพร่องตรงไหน เพราะคนยังมีความรู้ไม่ถึงจุดนั้น ได้แค่ทฤษฎี แต่ยังไม่นำไปสู่การปฏิบัติ บางอย่างวัดได้ บางอย่างวัดไม่ได้ สิ่งสำคัญคือต้องเป็นสิ่งที่วัดได้ แล้ววัดยังไงเมื่อถึงเวลาจะวัดต้องทำอย่างไร ต้องมีการบันทึก ทำงานอะไรไปต้องบันทึกไว้ว่า ได้ทำอะไรไปบ้าง ทำเมื่อไหร่ อย่างไร มีข้อมูลที่ชัดเจน หัวหน้าเห็นว่าลูกน้องทำงานบกพร่อง ก็ต้องมาดูการทำงานของลูกน้องด้วยว่าสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้หรือไม่ โดยสามารถบันทึกผลการปฏิบัติงานลงระบบ IT ไปได้ หัวหน้างานก็จะเห็นความคืบหน้าของงานแต่ละงาน และทำให้ไม่เกิดงานค้าง”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“จัดสรรนาโดยแบ่งเป็นกลุ่ม ในแต่ละระดับ ระดับผู้บริหาร ระดับหัวหน้าแผนก ระดับพนักงาน ในแต่ละสายงาน เพราะการที่หัวหน้าจะประเมินลูกน้อง วิธีการประเมิน มันไม่เหมือนกับผู้ปฏิบัติ จึงต้องจัดสรรนาโดยแบ่งเป็นกลุ่ม ของหัวหน้างาน และกลุ่มของผู้ปฏิบัติงาน”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 10, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“ถ้าจะใช้ KPIs เป็นเครื่องมือ ก็ต้อง Train ก่อน คือฝึกอบรมให้เข้าใจก่อนว่ามันคืออะไร หากผู้ปฏิบัติไม่รู้ว่าสิ่งนี้มีประโยชน์อย่างไรกับองค์กรหรือมีประโยชน์อย่างไรกับตัวเขามันก็จะไม่มีประโยชน์”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 11, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“จัดอบรมพนักงานให้เข้าใจถึงหัวข้อที่จะถูกประเมิน และสามารถนำระบบการประเมินแบบ KPIs มาใช้งานได้จริง ต้องมีหลักฐาน มีการเก็บสถิติข้อมูลการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องใช้เวลาและอาจจะยุ่งยาก”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 13, คำสัมภาษณ์, ธันวาคม 2563)

“แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องเริ่มจากการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน แก่พนักงาน ทั้งเรื่องเกี่ยวกับ นโยบายในการนำ KPI มาใช้ในการประเมินผล ความหมาย ความสำคัญ ประโยชน์ การกำหนด KPI และขั้นตอนการปรับใช้ KPI ที่ต้องระบุขอบเขต กำหนดเป้าหมาย การวัดผล และการทบทวน KPI ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานเข้าใจอย่างถูกต้องและพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามการประเมินผลในรูปแบบ KPI”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 15, คำสัมภาษณ์, มีนาคม 2565)

1. แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) สำหรับผู้บริหาร มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 องค์กรต้องดำเนินการวางแผนการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และกำหนดระยะเวลาที่จะเริ่มดำเนินการให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานเตรียมความพร้อมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.2 องค์กรต้องดำเนินการเตรียมการจัดอบรม หรือสัมมนา เพื่อให้ความรู้เรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เพิ่มเติม แก่ผู้บริหาร เพื่อเน้นย้ำความรู้ ความเข้าใจ ในการกำหนดตัวชี้วัด หลักเกณฑ์การประเมิน ก่อนเริ่มใช้ระบบการประเมิน

1.3 องค์กรต้องดำเนินการเตรียมการประชุม หรือสัมมนาชี้แจงรายละเอียดตัวชี้วัดขององค์กร พร้อมทั้งให้แต่ละหน่วยงานวางแผนกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงาน กำหนดตัวชี้วัดของตำแหน่งงาน ตามลำดับ

1.4 องค์กรต้องดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กร และตัวชี้วัดของหน่วยงาน ให้พนักงานรับรู้

1.5 องค์การควรมีการทดลองใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ไปพร้อม ๆ กันกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดิม

1.6 องค์การต้องดำเนินการทบทวน KPIs ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของพนักงาน

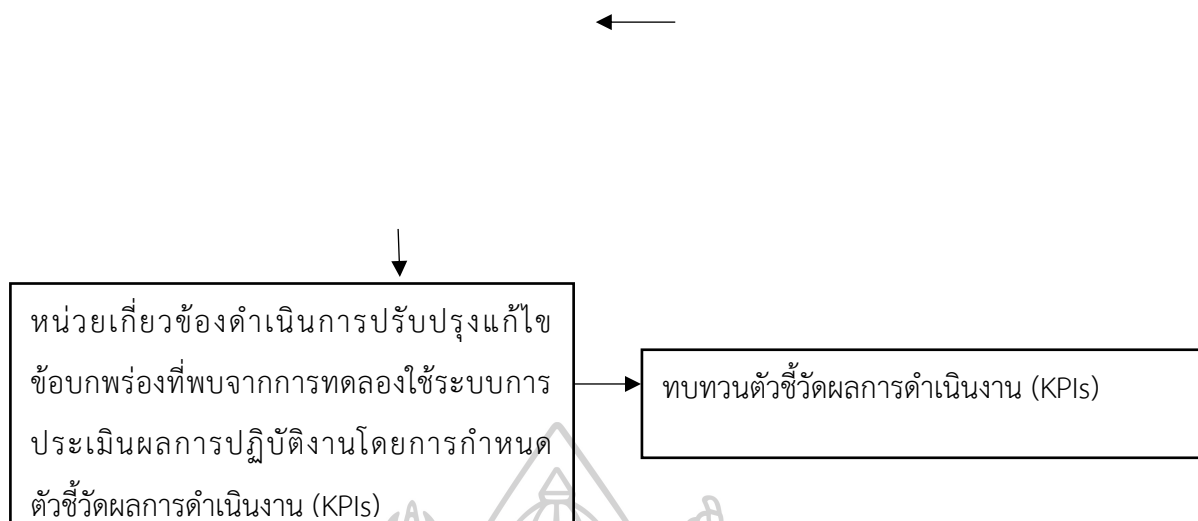
2. แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) สำหรับพนักงาน มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 องค์การต้องดำเนินการพัฒนาพนักงานเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ในประเด็นการใช้ระยะเวลาในการสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบถึงการประเมินอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานเห็นว่าการนำระบบการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จะส่งผลดีต่อทั้งกับตัวพนักงานและองค์การ ส่งผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้นให้ความร่วมมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (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

3. แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) สำหรับการดำเนินการ



แผนภาพ แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการ
ดำเนินงาน (KPIs) สำหรับการดำเนินงาน

นอกจากนี้การที่องค์กรจะสามารถนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) มาใช้ประกอบการประเมินผลงานพนักงานให้ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ โดยเฉพาะสำนักงานทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่ดูแลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน ต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างลึกซึ้ง ต้องดำเนินการชี้แจงให้หน่วยงานในองค์กรเข้าใจ และให้ความร่วมมือในการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) สามารถนำระบบการประเมินดังกล่าวมาใช้งานได้อย่างเป็นรูปธรรมเหมาะสมกับองค์กร และผู้บริหารควรติดตามผลการดำเนินการด้านความพร้อมในการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) มาใช้ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน



การวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของ ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ศึกษาความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และศึกษาแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของ ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร และพนักงานของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 15 คน และแจกแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 81 คน (Yamane 1970 อ้างถึงใน ประสพชัย พสุนนท์, 2560) จากประชากรทั้งหมด 101 คน ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ จำนวน 81 ชุด

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แนวทางการสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม โดยแนวทางการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นแนวทางการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนที่ 2 ความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ส่วนที่ 3 แนวทางการ

สร้างความพร้อมการประเมินการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) และส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้นำแนวทางสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอแก่อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจน ครอบคลุมประเด็น และปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำไปสัมภาษณ์จริง ในส่วนของแบบสอบถาม ใช้วิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล (Validity) โดยนำแบบสอบถามดังกล่าวปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วจึงเสนอแก่ผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาความเหมาะสมสอดคล้อง และนำมาหาค่า IOC และตรวจสอบความเชื่อมั่นของข้อมูล (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Pre-Test) กับพนักงานสถาบันการบินพลเรือน ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรที่ศึกษา จำนวน 30 ชุด และนำมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.9

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ แบ่งเป็นสถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการเรียงลำดับความคิดเห็นของพนักงานศูนย์ฝึกการบิน ต่อร์ดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และการวิเคราะห์แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เพื่อสร้างความพร้อมสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สังกัด อัตราเงินเดือน และประสบการณ์การทำงานในองค์กร โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา หาความถี่และร้อยละ ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานศูนย์ฝึกการบิน ต่อร์ดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลงานพนักงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) โดยใช้สถิติพรรณนา หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ นำเสนอโดยการบรรยาย แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ตอนที่ 2 แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ซึ่งนำเสนอโดยการบรรยาย

1.สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจาก การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

1.1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สังกัด อัตรเงินเดือน และประสบการณ์การทำงานภายในองค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 77.8 โดยมีอายุระหว่าง 46 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.8 มีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 64.2 ปฏิบัติงานในกองฝึกบินและกองซ่อมบำรุงอากาศยาน คิดเป็นร้อยละ 42 มีอัตราเงินเดือน 55,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 35.8 และมีประสบการณ์การทำงานภายในองค์กร 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.8

1.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานศูนย์ฝึกการบิน ต่อระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยจำแนกเนื้อหาตามประเด็นต่างๆ ออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นด้านการรับรู้ ประเด็นด้านความรู้ ความเข้าใจ และประเด็นด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จากผลการวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า ประเด็นด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนด

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีค่าเฉลี่ย 3.32 รองลงมาคือประเด็นด้านการรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีค่าเฉลี่ย 3.58 และประเด็นด้านความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีค่าเฉลี่ย 3.62 ตามลำดับ เมื่อแยกเป็นประเด็นย่อยพบว่าพนักงานในองค์การมีการรับรู้รายละเอียดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดปานกลาง ซึ่งอยู่ในประเด็นด้านการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (2.81) รองลงมาคือ หน่วยงานใช้ระยะเวลาในการสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ซึ่งอยู่ในประเด็นด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) (มีค่าเฉลี่ย 2.82) และการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบถึงการประเมินอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งอยู่ในประเด็นด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) (มีค่าเฉลี่ย 2.85) ตามลำดับ

1.3 การวิเคราะห์แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามทำให้เห็นถึงความพร้อมของพนักงาน โดยสามารถเรียงตามลำดับความจำเป็นในการสร้างความพร้อม ดังนี้

1) ด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยองค์การควรให้ความสำคัญในการดำเนินการเป็นลำดับแรกคือ องค์การควรใช้ระยะเวลาในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) อย่างเหมาะสม ลำดับต่อมาคือ องค์การมีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบถึงการประเมินอย่างสม่ำเสมอ แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ควรมีความชัดเจน เข้าใจง่าย พนักงานมีความกระตือรือร้นให้ความร่วมมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) พนักงานเห็นว่าการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จะเป็นผลดีต่อตัวพนักงานเอง พนักงานเห็นด้วยกับองค์การในการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ประกอบการประเมินผลงานของพนักงาน พนักงานเห็นว่าการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จะเป็นผลดีต่อองค์การ ผู้บริหารสนับสนุนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และในลำดับสุดท้าย คือ

พนักงานเห็นว่าระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันการบินพลเรือนแบ่งเป็น 2 รอบตามปีงบประมาณ มีความเหมาะสม

2) ด้านการรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยองค์การควรให้ความสำคัญในการดำเนินการเป็นลำดับแรกคือ ให้พนักงานรับรู้รายละเอียดตัวชี้วัด และคำเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด ลำดับต่อมาคือ ให้พนักงานรับรู้รายละเอียดตัวชี้วัด และคำเป้าหมายที่องค์การกำหนด พนักงานรับรู้หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) พนักงานเข้าฟังบรรยายเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่หน่วยงานจัดผู้บริหารขององค์การมีนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) พนักงานรู้ว่าองค์การใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง และเปลี่ยนสายงาน พนักงานรู้ว่าทุกหน่วยงานต้องกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน พนักงานรู้ว่าองค์การจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และในลำดับสุดท้าย คือ พนักงานรู้ว่าองค์การประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 2 รอบ ตามปีงบประมาณ

3) ด้านความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยองค์การควรให้ความสำคัญในการดำเนินการเป็นลำดับแรก คือ ให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าในการกำหนดตัวชี้วัดไม่ควรนำภาระงานและงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายมากำหนดเป็นตัวชี้วัดรายบุคคล ลำดับต่อมา คือ ให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ไม่ใช่สิ่ง que เพิ่มภาระให้กับงานของพนักงาน ให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) สามารถใช้ตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้เป็นไปตามแผนที่องค์การกำหนดไว้ ให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีความสำคัญต่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีความสำคัญกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันของพนักงาน ให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีความสำคัญต่อการพิจารณาเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง และเปลี่ยนสายงาน ให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่า

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) สามารถนำมาวิเคราะห์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองและหน่วยงานได้ ให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องสอดคล้องกับนโยบายและ เป้าหมายขององค์กร และในลำดับสุดท้าย คือ ให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการประเมินผล การปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ต้องสะท้อนความเป็นจริงเกี่ยวกับ ผลงานและพฤติกรรมของพนักงาน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

2.1 ความพร้อมในการบริหารระบบประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนด ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

พนักงานระดับผู้บริหารของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน ระบุว่าองค์กรจะ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง และเปลี่ยนสาย งานของพนักงาน ทั้งนี้ผู้บริหารและบุคลากรได้เข้าฟังบรรยายในเรื่องระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด ที่หน่วยงานจัดขึ้น ผู้บริหารเห็นวาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) เป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี สามารถนำมาใช้ประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย ผู้บริหาร ของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือนบางท่าน มีความรู้ ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผล การปฏิบัติโดยการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานอย่างลึกซึ้ง สามารถนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในสังกัดได้อย่างเหมาะสม เป็นรูปธรรม และพร้อมให้ความร่วมมือในการใช้ระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานดังกล่าว และผู้บริหารต้องการให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัดอย่างลึกซึ้ง พร้อมทั้งต้องการให้ทดลองใช้ระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ก่อนนำระบบดังกล่าวเข้ามาใช้ในงานจริง ผู้บริหารต้องการให้ มีนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรให้นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนด ตัวชี้วัด (KPIs) เข้ามาใช้ พร้อมทั้งต้องการให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด และพร้อมให้ความร่วมมือต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ดังกล่าว และในประเด็นด้านการกำหนดเกณฑ์การประเมิน หัวข้อตัวชี้วัด ผู้บริหารต้องการให้กำหนดเกณฑ์การประเมินที่สามารถวัดได้จริงในแต่ละประเภทงาน และบุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) นั้น ผู้บริหารต้องให้ความร่วมมือ สนับสนุนให้เกิดการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พร้อมทั้งมีหน้าที่ในการเก็บบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัด และพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัดให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด

ปัญหาและอุปสรรคของความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) มาใช้ประกอบในการประเมินผลงานพนักงาน คือมีผู้บริหาร และพนักงานบางท่านที่มีความรู้ ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) เพียงเล็กน้อย และองค์การไม่มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

2.2 แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

แนวทางการสร้างความพร้อมในการใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) นั้น ผู้บริหารต้องการให้มันโยบายจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การให้นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เข้ามาใช้ และต้องจัดกิจกรรม ฝึกอบรม สัมมนา และประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างการรับรู้ และฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้อความเข้าใจ เรื่อง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) และกำหนดเกณฑ์การประเมินที่สามารถวัดได้จริงในแต่ละประเภทงาน โดยให้พนักงานในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ต้องประเมินความพร้อมของพนักงานในด้าน การรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) พร้อมทั้งทดลองใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ควบคู่ไปกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดิม

3. การวิเคราะห์แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

ผู้วิจัยได้พิจารณาจากข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามที่ศึกษาในด้าน การรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และสังเคราะห์ข้อมูลร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล จำนวนทั้งหมด 15 คน สามารถสังเคราะห์เป็นแนวทางได้ทั้งหมด 3 แนวทาง ประกอบด้วย

แนวทางที่ 1 การปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

- 1) องค์กรต้องดำเนินการจัดตั้งคณะทำงานระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)
- 2) องค์กรต้องดำเนินการประชุมวางแผนการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)
- 3) องค์กรต้องดำเนินการประชุมเพื่อกำหนดรายละเอียดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายขององค์กรและหน่วยงาน
- 4) องค์กรต้องดำเนินการประชุมเพื่อกำหนดแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่เหมาะสมกับองค์กร

แนวทางที่ 2 การปรับปรุงด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยองค์กรต้องดำเนินการ

- 1) องค์กรต้องดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) อย่างต่อเนื่อง
- 2) องค์กรต้องดำเนินการจัดกิจกรรม ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ให้พนักงานและผู้บริหาร
- 3) องค์กรควรมีแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย

แนวทางที่ 3 การปรับปรุงด้านการประเมินผลการดำเนินงานระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

1) องค์กรต้องดำเนินการตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น

2) องค์กรต้องดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแผนงานในขั้นตอนที่เกิดปัญหา

3) ในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน หากไม่เกิดข้อขัดข้อง สามารถนำแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ไปใช้ต่อไป

2. การอภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่องแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลงานพนักงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

ผลการประเมินการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ เพื่อศึกษาความพร้อมของพนักงานศูนย์ฝึกการบิน ทั้ง 3 ประเด็นได้แก่ ประเด็นการรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเด็นความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และประเด็นปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความพร้อมของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อแยกออกเป็นรายประเด็น พบว่า ประเด็นด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = .68) ประกอบด้วยประเด็นย่อย 9 ประเด็น สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันการบินพลเรือนแบ่งเป็น 2 รอบตาม

ปีงบประมาณ มีความเหมาะสม (รอบที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 1 ก.ค. - 31 ธ.ค. และรอบที่ 2 ตั้งแต่วันที่ 1 ม.ค. - 30 มิ.ย.) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = .86) รองลงมาคือ ผู้บริหารสนับสนุนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = .93) การใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จะเป็นผลดีต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = .95) ท่านเห็นด้วยกับองค์การในการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ประกอบการประเมินผลงานของพนักงาน ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 1.09) ท่านเห็นว่า การใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จะเป็นผลดีต่อพนักงาน ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = .97) ท่านเห็นว่าตนเองมีความกระตือรือร้นให้ความร่วมมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = .92) แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีความชัดเจน เข้าใจง่าย ($\bar{X} = 3.09$, S.D. = .93) มีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบถึงการประเมินอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 2.85$, S.D. = .90) และหน่วยงานใช้ระยะเวลาในการสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 2.82$, S.D. = .89) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดตามลำดับ นั้นหมายถึง องค์การมีการดำเนินการในประเด็นย่อยด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) น้อย เมื่อเทียบกับประเด็นอื่น ๆ นั้นคือ องค์การควรใช้ระยะเวลาในการสร้างการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสม ปรับปรุงแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ให้มีความชัดเจน เข้าใจง่าย สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุรณี วรรณบุรณ์ และคณะ (2557) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พบว่าปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ บุคคลส่วนมากไม่รู้และไม่เข้าใจในการประเมิน และค่างานที่นำมาใช้ในประเมินไม่ชัดเจน ทำให้เกณฑ์ที่นำมาใช้ประเมินไม่สอดคล้องกับตำแหน่งและงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน แบบฟอร์มการประเมินมีความยุ่งยากซับซ้อน และกลุ่มเป้าหมายมีความคิดเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ยุ่งยากซับซ้อน ทำให้มีภาระงานเพิ่มขึ้น เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร แนวทางในการพัฒนา คือ ปรับปรุงเอกสารการประเมินให้เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน

จัดอบรม และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้แบบประเมินให้ครอบคลุมผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม และ สอดคล้องกับผลการวิจัยของมนตรี งามมี (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร สายสนับสนุนที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยศิลปากร (นครปฐม) วิทยาเขต พระราชวังสนามจันทร์ ความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีต่อระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า หน่วยงานใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่มีรายละเอียดของข้อมูลการประเมินสอดคล้องกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเหมาะสมกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ บุคลากรสายสนับสนุนยอมรับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานนำมาใช้ เนื่องจากวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์การกำหนด จัดทำแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ สอดคล้องกับวิธีการประเมิน โดยต้องพิจารณาเลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานมาก ที่สุด ครอบคลุมด้าน และสามารถปฏิบัติได้จริง

นอกจากนี้ประเด็นด้านความรู้ ความเข้าใจของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) มีค่าเฉลี่ยในระดับ มีความรู้ ความเข้าใจในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = .66) ประกอบด้วยประเด็นย่อย 9 ประเด็น สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องสะท้อนความเป็นจริง เกี่ยวกับผลงานและพฤติกรรมของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = .94) รองลงมาคือ พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องสอดคล้องกับ นโยบายและเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 1.03) พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาการปฏิบัติงานของ ตนเองและหน่วยงานได้ ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = .85) พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการประเมินผล การปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด มีความสำคัญกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันของท่าน ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = .97) พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด มี ความสำคัญต่อการพิจารณาเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง และเปลี่ยนสายงาน ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = .97) พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด มีความสำคัญต่อ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 1.00) พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าการ ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัดสามารถใช้ตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานให้ เป็นไปตามแผนที่ยกองค์การกำหนดไว้ เงินเดือน ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = .83) พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ

ว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ไม่ใช่สิ่งที่เพิ่มภาระให้กับงานของท่าน ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 1.05) และพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจว่าในการกำหนดตัวชี้วัดไม่ควรนำภาระงานและงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายมากำหนดเป็นตัวชี้วัดรายบุคคล ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = .92) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดตามลำดับ นั่นคือ พนักงานในองค์การมีความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัดเป็นอย่างดี มีความพร้อมต่อการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด ทั้งนี้เป็นผลมาจากการที่บุคลากรได้เข้าฟังบรรยายเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัดที่สำนักงานทรัพยากรบุคคลจัดให้ สอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดการความรู้ ของ บัญญัติ บุญญาภิกิจ และคณะ (2548) ที่อธิบายว่า การจัดการความรู้เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้พัฒนาองค์กรผ่านการรวบรวม จัดระบบ จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ให้พนักงานในองค์การอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดการความรู้ของ ยุทธนา แซ่เตียว (2548) ที่กล่าวว่า การถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ เป็นกระบวนการเผยแพร่ความรู้ ไปยังพนักงานเป้าหมาย โดยต้องกระจายความรู้นั้นอย่างรวดเร็วที่สุด และมีต้นทุนต่ำที่สุด เพื่อย้ำเตือน และให้ความรู้ในสิ่งที่พนักงานพึงปฏิบัติ และเผยแพร่ความรู้อย่างครบถ้วน เพื่อถ่ายทอดความรู้ที่เป็นแนวทางปฏิบัติ หากไม่ปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างร้ายแรง การถ่ายทอดความรู้จะต้องกำหนดพนักงานกลุ่มเป้าหมาย จำนวนพนักงานกลุ่มเป้าหมาย ความสำคัญของเนื้อหา ความรู้ งบประมาณ และความจำเป็น ทั้งนี้ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์การ คือ วัฒนธรรมขององค์กร ที่ให้การยอมรับความรู้จากแหล่งต่าง ๆ องค์กรมีสิ่งจูงใจในการให้ความรู้ และการรับรู้ มีการปรับทัศนคติในการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้ออำนวยให้พนักงานเจอกันเพื่อถ่ายทอดความรู้

ประเด็นด้านการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) มีค่าเฉลี่ยในระดับมีการรับรู้มาก ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = .63) ประกอบด้วยประเด็นย่อย 9 ประเด็น สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ พนักงานรับรู้ว่าองค์การประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 2 รอบ ตามปีงบประมาณ (รอบที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 1 ก.ค.-31 ธ.ค. และรอบที่ 2 ตั้งแต่ 1 ม.ค. - 30 มิ.ย.) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = .75) รองลงมาคือ พนักงานรับรู้ว่าองค์การจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = .79) พนักงานรับรู้ว่าคุณหน่วยงานต้องกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = .97) พนักงานรับรู้ว่าองค์การใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง และเปลี่ยนสายงาน

ตามลำดับ ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = .89) ผู้บริหารขององค์การมีนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = .92) พนักงานได้เข้าฟังบรรยายเกี่ยวกับ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ที่หน่วยงานจัด ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 1.06) พนักงานรับรู้หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด ($\bar{X} = 3.01$, S.D. = 1.00) พนักงานรับรู้รายละเอียดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่องค์การกำหนด ($\bar{X} = 2.92$, S.D. = .93) และพนักงานรับรู้รายละเอียดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด ($\bar{X} = 2.81$, S.D. = .96) มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดตามลำดับ นั้นหมายถึง องค์การได้มีการดำเนินประชาสัมพันธ์ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ให้บุคลากรรับทราบ แต่องค์การยังต้องดำเนินการสร้างการรับรู้ในด้านรายละเอียดตัวชี้วัดด้านต่างๆ และหลักเกณฑ์การประเมินแก่บุคลากรเพิ่มเติม เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย และหลักเกณฑ์ที่องค์การกำหนด สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของ สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล และคณะ (2553) ที่อธิบายว่า ในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับด้วย KPI ต้องเริ่มจากผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้พิจารณาตัวชี้วัดขององค์กร แล้วกำหนดตัวชี้วัดในกระบวนการหลักขององค์กร แล้วแปลงไปสู่ผู้บริหารระดับรองและพนักงานรับต่าง ๆ โดยใช้วิธีถ่ายทอดจากผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น หรือวิธีกำหนดตัวชี้วัดจากพันธกิจหลักขององค์กร และวิธีที่ให้ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันในการกำหนดตัวชี้วัดของพนักงานแต่ละคน ให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดของผู้บริหาร ส่งผลให้การปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานในองค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเสริมพลังกัน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ อภิชัย ศรีเมือง (2556) ที่อธิบายว่า ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร แสดงถึงภารกิจที่สำคัญ เป็นตัวชี้วัดกิจกรรมหรืองานที่สำคัญ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นด้านการเงิน และไม่ใช้ด้านการเงิน เป็นตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ และตัวชี้วัดที่เป็นผล มีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบดัชนีชี้วัดทุกตัวที่สร้างขึ้น ดัชนีชี้วัดที่สร้างขึ้นต้องสามารถวัดผลได้ และบุคคลทั่วไปเข้าใจ ช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานติดตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กรได้ นอกจากนี้ใช้เพื่อการประเมินผลงาน และตัวดัชนีชี้วัดที่ดีต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร นอกจากนี้ยัง

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จากผลการศึกษาความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน สามารถสรุปได้ดังนี้

พนักงานระดับผู้บริหารของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน ระบุว่าองค์กรจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง และเปลี่ยนสายงานของพนักงานจากการได้เข้าฟังบรรยายในเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด ที่หน่วยงานจัดขึ้น โดยผู้บริหารของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือนบางท่าน มีความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติโดยการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน สามารถอธิบายถึงขั้นตอน และประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดได้ สามารถนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัดได้อย่างเหมาะสม เป็นรูปธรรม และพร้อมให้ความร่วมมือในการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดด้านการรับรู้ของ นิติพล ภูตะโชติ (2560) ที่อธิบายว่ากระบวนการรับรู้จะเกิดขึ้นเมื่อมีเหตุการณ์ หรือสภาพแวดล้อมมากระทบผ่านการมองเห็น การได้ยิน การสัมผัส เพื่อบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจากการเข้าฟังบรรยายดังกล่าวเป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรได้รับรู้ว่าจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) และยังสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานของสัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) ที่อธิบายว่าเป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านจุดมุ่งหมายของการบริหาร คือการใช้ข้อมูลในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบศักยภาพของบุคลากรที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ช่วยให้ผู้บริหารสามารถโยกย้ายพนักงานไปยังตำแหน่งที่เหมาะสมได้ และข้อมูลการประเมินยังใช้ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนเพื่อสร้างกำลังใจ และความจงรักภักดีต่อองค์กร และสอดคล้องกับผลการวิจัยของณฤมล ผจญรักษ์ (2560) ที่ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่ของพนักงานส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง พบว่า การใช้แนวทางการประเมินรูปแบบใหม่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากสามารถนำผลการประเมินของพนักงานมาใช้ประกอบการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร ในด้านการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อนำไปประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่พนักงาน ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานในระดับองค์กรเพิ่มขึ้น จึงเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารเห็นว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) เป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีสามารถนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้บุคลากรปฏิบัติงาน

อย่างมีเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของชูชัย สมितिไกร (2552) ที่อธิบายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่ช่วยจัดการทรัพยากรในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบศักยภาพและความสามารถของพนักงาน โดยดูจากการปฏิบัติงานของพนักงานและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ และยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักในด้านประโยชน์ของ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักของ วรภัทร์ ภูเจริญ (2550) ที่อธิบายว่า KPIs เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานต่อไป

ความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) นั้น ผู้บริหารต้องให้ความร่วมมือ สนับสนุนให้เกิดการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของ สุพจน์ นาคสวัสดิ์ (2561) ที่อธิบายว่า หากผู้บริหารมีมุมมองว่าเป็นเครื่องมือพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของพนักงานจะทำให้บรรยากาศในการทำงานดี

ปัญหาและอุปสรรคของความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) มาใช้ประกอบในการประเมินผลงานพนักงาน คือมีผู้บริหาร และพนักงานบางท่านที่มีความรู้ ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) เพียงเล็กน้อย และมีผู้บริหารบางท่านที่เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดิมมีความเหมาะสมกับองค์กรมากกว่า สอดคล้องกับผลการวิจัยของนฤมล ผจญรักษ์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่ของพนักงานส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง พบว่าเมื่อพนักงานส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่ อาจด้วยสาเหตุของความไม่ใส่ใจของตัวพนักงานประกอบกับไม่ได้มีการเข้าไปสอบถามข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องในประเด็นที่ไม่เข้าใจเกี่ยวกับการประเมินในรูปแบบใหม่นี้ ส่งผลทำให้พนักงานบางส่วนอาจยังสับสนกับรูปแบบการประเมินที่เปลี่ยนแปลงไปจึงทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการปรับตัวและทำความเข้าใจต่อการประเมินรูปแบบใหม่นี้เพื่อให้พร้อมสำหรับการประเมินครั้งต่อไป

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จากผลการศึกษาแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน สามารถสรุปได้ดังนี้

ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน ควรดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินการ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยมีนโยบายจาก ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรให้นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เข้ามาใช้ ดำเนินการจัดตั้งคณะทำงานระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ประชุมวางแผนการดำเนินการระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ประชุมเพื่อกำหนดรายละเอียดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ขององค์กรและหน่วยงาน และดำเนินการประชุมเพื่อกำหนดแบบฟอร์มการ ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่เหมาะสมกับองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของอภิชัย ศรีเมือง (2556) ที่ อธิบายว่า ผู้บริหารระดับสูงควรต้องแสดงความมุ่งมั่นและแสดงเจตนาอย่างชัดเจนในการนำเอา ระบบตัวชี้วัดมาใช้ในการบริหารผลงาน และตัวผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร มีตัวชี้วัดผลงานเช่นกัน และให้เหตุผลในการนำตัวชี้วัดมาใช้เพื่อพัฒนาผลงาน โดยต้องปรับทัศนคติ และมุมมองของพนักงานให้มีทัศนคติที่ดีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัด และพร้อมให้ความร่วมมือต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิด เกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของ สุพจน์ นาคสวัสดิ์ (2561) ที่อธิบายว่าการนำ KPIs มาใช้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น การมีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นสิ่ง สำคัญ ฝ่ายบุคคล ต้องพูดคุย สื่อสาร ชี้แจง อธิบาย แลกเปลี่ยนความเห็น อภิปรายประเด็นปัญหา หา ข้อมูลสรุปร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้น ๆ ไม่ใช่แค่แจ้งเพื่อทราบ และดึงให้ผู้บริหาร เข้ามาร่วมทำงานให้มากที่สุด โดยฝ่ายบุคคลต้องประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ พร้อมทั้งองค์กร ต้องดำเนินการจัดกิจกรรม ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ให้พนักงานและผู้บริหาร

ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน ควรปรับปรุงด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้าน การดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยองค์กรต้องดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดการความรู้ ของยุทธนา แซ่เตียว (2548) ที่อธิบายว่า การจัดการความรู้ต้องเป็นกระบวนการเรียนรู้ในระยะยาว และ เป็นสิ่งที่ปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ และสามารถกระจายความรู้ ไปสู่พนักงานในองค์กรอย่างทั่วถึง หากมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ จะเป็นการพัฒนาพนักงาน

ภายใต้การจัดการความรู้ ซึ่งสามารถช่วยให้องค์การพัฒนาศักยภาพได้อย่างเป็นระบบ และดำเนินการพัฒนาพนักงานเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ในประเด็นการใช้ระยะเวลาในการสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบถึงการประเมินอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานเห็นว่าการนำระบบการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จะส่งผลดีต่อทั้งกับตัวพนักงานและองค์การ ส่งผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้นให้ความร่วมมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) สอดคล้องกับผลการวิจัยของประยูร สีสด (2559) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในจังหวัดนครปฐม พบว่า ข้าราชการศาลยุติธรรมจังหวัดนครปฐมมีระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมจังหวัดนครปฐมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในจังหวัดนครปฐมส่วนใหญ่ เมื่อข้าราชการมาปฏิบัติงานในหน้าที่จะได้รับการอบรมพัฒนาจนเกิดความรู้ความเข้าใจ และสะสมความชำนาญ ความเชี่ยวชาญประสบการณ์การปฏิบัติงาน มีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร และได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกันในแต่ละหน่วยงาน ทั้งนี้องค์การควรมีการใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่มีความชัดเจน เข้าใจง่าย สอดคล้องกับผลการวิจัยของมนตรี งามมี (2557) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยศิลปากร (นครปฐม) วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถประเมินทัศนคติในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน หน่วยงานมีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดมีความครอบคลุมกับภาระงาน สามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เนื่องมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลไปในทิศทางเดียวกัน และมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบเดียวกัน โดยเกณฑ์การประเมินผลจะทำตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้

ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน ควรปรับปรุงด้านการประเมินผลการดำเนินงานระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยองค์การต้อง

ดำเนินตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น และดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแผนงานในขั้นตอนที่เกิดปัญหา ซึ่งในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน หากไม่เกิดข้อขัดข้อง สามารถนำแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ไปใช้ปฏิบัติได้ต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของ สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล, นิยม ละออปกษิณ, และ วิศาล มหาสิทธิวัฒน์ (2553) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์สำคัญจะเริ่มนำมาถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ สู่มือปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ การสร้างเงื่อนไขให้เกิดตัวชี้วัดร่วม และตัวชี้วัดรอง ให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดหลัก นั้น เป็นการปรับ alignment ภายในองค์กรให้มีทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้ว ยังช่วยให้เกิดเครือข่ายช่วยงานกันได้มากขึ้น ช่วยพัฒนาระบบงานเกิด PDCA วงเล็ก ๆ เกิดขึ้นภายในองค์กร และก่อให้เกิดกลไกการสร้างตัวชี้วัดร่วมเกิดขึ้นตลอดเวลา มีการคร่อมสายงานเกิดขึ้น ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกันมากขึ้น ละเว้นขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ช่วยกันหาทางที่ไปสู่จุดหมายให้เร็วขึ้น โดยไม่ยึดติดกับระเบียบหรือขั้นตอนที่ลุ่มล่ามจนเกินไป

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. องค์กรต้องมีการปรับปรุงการดำเนินการในด้านการรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยเฉพาะในเรื่องการชี้แจงรายละเอียดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่หน่วยงานและองค์กรกำหนด

2. องค์กรต้องมีการปรับปรุงการดำเนินการในด้านความรู้ ความเข้าใจของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยเฉพาะในเรื่องการเพิ่มความรู้ความเข้าใจ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ในด้านหลักเกณฑ์ และวิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยใช้ระยะเวลาในการสร้างความรู้ ความเข้าใจอย่างเหมาะสม

3. องค์กรต้องมีการปรับปรุงการดำเนินการในด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

โดยเฉพาะในเรื่องการประชาสัมพันธ์เรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ให้พนักงานทุกระดับรับทราบ

4. องค์กรอาจนำแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยมากำหนดเป็นกระบวนการสำหรับการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการ

1. องค์กรแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

2. องค์กรควรดำเนินการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติสำหรับการดำเนินงานการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ไปยังหน่วยงานทุกระดับ

3. ผู้บริหารควรมอบหมายให้ HR ขององค์กรดำเนินการประชาสัมพันธ์เรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และดำเนินการในขั้นตอนของการจัดอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน

4. แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่เกิดขึ้นอาจนำไปสู่การกำหนดเป็นกระบวนการ ที่ใช้ร่วมกันภายในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับการกำกับติดตามการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรให้ดำเนินการไปตามแผนหรือแนวทางที่วางไว้

2. ควรศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานศูนย์ฝึกการบินสถาบันการบินพลเรือน ให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น จะทำให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ควรศึกษาเปรียบเทียบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบไค้ตัวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับองค์กรต่อไป

4. ควรศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยสัมภาษณ์ หรือใช้แบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในลักษณะของเทคนิคเดลฟาย เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนา



รายการอ้างอิง

- Allen, & Unwin. (2002). **Key performance Indicators Manual : a practical guide for the best practice development, implementation and use of KPIs.** New South Wales: Crows Nest.
- Benjamin S. Bloom, J. Thomas Hastings and George F. Madaus (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.
- กล้าหาญ ณ น่าน. (2559). **การจัดการผลการปฏิบัติงาน = Performance management.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- กัลยาณี เสนาสุ. (2561). **คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงาน.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กัลยารัตน์ อธิระชนชัยกุล. (2562). **พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ = Organization behavior and organization development.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ขจรศักดิ์ บัวระพันธ์. (2556). **วิจัยเชิงคุณภาพไม่ยากอย่างที่คิด.** พิมพ์ครั้งที่ 5. นครปฐม: สถาบันนวัตกรรมและการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2557). **การบริหารทรัพยากรบุคคล = Human Resource Management.** กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดีย.
- จตุรงค์ นภากาศ. (2562). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : หลักการ ทฤษฎี และแนวปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชนาธิป อ่อนหวาน. (2553). **ความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่มีผลต่อแนวโน้มพฤติกรรมการณ์ซื้อสินค้าที่มีฉลากคาร์บอนของผู้บริโภค ในเขตกรุงเทพมหานคร.** ปริญญาานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2562). **ศาสตร์และศิลป์การวิจัยเชิงคุณภาพ : คู่มือนักศึกษาและนักวิจัยสังคมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). **การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เขาวานะ ฉายแสง. (2560). การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ใน **อุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจ อุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2552). **ตัวอย่างใบประเมินผลงานประจำปีบนพื้นฐานของตัวชี้วัดผลงาน (ฉบับพร้อมใช้งาน)**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

เดสส์เลอร์ เกรย์. (2549). **กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์**. แปลจาก A framework for human resource management. แปลโดย ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ และคนอื่น ๆ. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

ทองพันชิ่ง พงษ์วารินทร์. (2555). **KPI และ action plan จัดทำ KPI และแปลงสู่แผนปฏิบัติการ (action plan) ให้ไม่พลาดเป้า**. นนทบุรี: ธิงค์ บิยอนด์ บัค.

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

นภดล ร่มโพธิ์ และมนวิภา ผดุงสิทธิ์. (2552). **เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร**. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นฤมล ผจญรักษ์. (2560). **แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่ของพนักงานส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง**. ค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

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

นิติพล ภูตะโชติ. (2560). **พฤติกรรมองค์กร = Organizational behavior**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิสตาร์ก เวชยานนท์. (2544). **การประเมินบุคคล**. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2548). **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: บริษัท เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.

บุญดี บุญญาภิจ และคนอื่น ๆ. (2549). **การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

ประยูร สีสด. (2559). **ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ศาลยุติธรรมในจังหวัดนครปฐม**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

- ประสพชัย พสุนนท์. (2560). สถิติสำหรับการวิจัย : การวิเคราะห์ด้วย SPSS พร้อมตัวอย่าง = **Statistics for research : analysis by SPSS with example.** เพชรบุรี: คณะวิทยาการจัดการ จักรการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2551). การบริหารผลงาน : ทำจริงอย่างไร?. กรุงเทพฯ :: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ผุสดี รุมาคม. (2551). การประเมินการปฏิบัติงาน = **Performance appraisal.** พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิทักษ์ ศิริวงศ์. (2561). การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน = **Knowledge management for sustainable development.** เพชรบุรี: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภริมนวล ภักดีศรีศักดิ์. (2555). **ความรู้ความเข้าใจ แรงจูงใจและทัศนคติด้านส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อแนวโน้มพฤติกรรมเดิมน้ำมันแก๊สโซฮอลล์ E85 ของผู้ขับขี่รถยนต์ในกรุงเทพมหานคร.** ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการตลาด บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มนตรี งามมี. (2557). **การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยศิลปากร (นครปฐม) วิทยาเขตพระราชมังคลาภิเษก.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ยุทธนา แซ่เตียว. (2548). **การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : สร้างองค์กรอัจฉริยะ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- โรเบิร์ต บาคอล. (2547). **การบริหารผลการปฏิบัติงาน.** พิมพ์ครั้งที่ 2. แปลจาก Performance management. แปลโดย ยุดา รักไทย และวิรุฬ มาชะศิริานนท์. กรุงเทพฯ: Top Publishing.
- วรภัทร์ ภูเจริญ, จีระพงศ์ พรกุล และธนภฤต จรัสรุ่งขวลิต. (2550). **KPI...ทำให้ง่าย ๆ = KPI...make it easy.** กรุงเทพฯ: อริยชน.
- สถาบันการบินพลเรือน. (2559). "เปิดโฉม สบพ. ก้าวสู่ยุค 2020". *Trainair* 33, 12-15.
- สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล, นิยม ละออบปักษิน และวิศาล มหาสิทธิวัฒน์. (2553). **KPI รายบุคคล : ชุดยอดบริหารผลลัพธ์ขององค์กร.** กรุงเทพฯ: สันทวีกิจ พรินติ้ง.
- สมชาย นำประเสริฐชัย. (2558). **การจัดการความรู้ = Knowledge management.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2553). **พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์.** พิมพ์ครั้งที่ 4 แก้ไขเพิ่มเติม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : หลักการและแนวคิด = Human resource management : principle and concept.** กรุงเทพฯ: เวิลด์เทรด ประเทศไทย. สำนักราม มีแจ้ง และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2556). **การประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่ : ทฤษฎีและปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพจน์ นาคสวัสดิ์. (2561). **กรณีศึกษาการปรับปรุงระบบประเมินผลงานและ 30 KPIs ที่ควรทราบ.** กรุงเทพฯ: เอช อาร์.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2548). **การวิเคราะห์งาน = Job analysis.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สุภาวดี อุตมมาตรย์. (2557). **การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุรณี วรรณบุรณ์ และคนอื่น ๆ. (2557). **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.** งานวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- สุวรรณี แสงมหาชัย. (2560). **องค์การและการจัดการ = Organization and management.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อภิชัย ศรีเมือง. (2556). **KPI เพื่อประเมินความสำเร็จของหัวหน้างานสำหรับผู้บริหาร.** นนทบุรี: ธิงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร. (2551). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับปรับปรุง).** พิมพ์ครั้งที่ 13 ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อัจฉราพร ปะที. (2559). **ความรู้ ความเข้าใจ และความคิดเห็นของประชาชนในชุมชนต่อการคุ้มครองคนไร้ที่พึ่ง : กรณีศึกษาประชาชนในตำบลผาสิงห์ อำเภอเมือง จังหวัดน่าน.** สารนิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2554). **Performance indicators PIs dictionary.** กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อีเวนเซอร์วิช จอห์น เอ็ม . (2552). **พฤติกรรมองค์การและการจัดการ.** แปลจาก Organizational behavior and management. แปลโดย สุธรรม รัตนโชติ. กรุงเทพฯ: ท้อป.

ฮอลต์ ไบรอัน เจ. (2550). การบริหารผลการปฏิบัติงาน. แปลจาก Performance management.
แปลโดย สุริพร พึ่งพุทธคุณ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แนวทางการสัมภาษณ์ของงานวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก

สำหรับพนักงานระดับผู้อำนวยการศูนย์/ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าแผนก

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ เรื่องแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของ ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน ของนางสาวเฟื่องลดา กลิ่นถือศีล นักศึกษาหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) และเพื่อศึกษาแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จึงขอความร่วมมือจากท่านในการให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

สถานที่ที่สัมภาษณ์

วัน/เดือน/ปี..... เวลา.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1.1 เพศ ชาย หญิง

1.2 อายุ ปี

1.3 ระดับการศึกษา

1.4 ตำแหน่ง/ฝ่าย

1.5 ประสบการณ์ในการทำงาน ปี

ส่วนที่ 2 ความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มาใช้ประกอบในการประเมินผลงานพนักงาน

2.1 ท่านคิดว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีความสำคัญต่อการองค์กรอย่างไร

2.2 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีความพร้อมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ในระดับใด

2.3 การนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีกระบวนการในการดำเนินการอย่างไรบ้าง

2.4 ท่านคิดว่าหากองค์การยังไม่พร้อมสำหรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ควรทำอย่างไร

ส่วนที่ 3 แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มาใช้ประกอบในการประเมินผลงานพนักงาน

3.1 ท่านคิดว่าควรทำอย่างไรให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) สามารถใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้จริง

3.2 ท่านคิดว่ามีกิจกรรม วิธีการ ใดที่สนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานของศูนย์ฝึกการบิน มีความรู้ ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มากยิ่งขึ้น

3.3 มีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการนำเอาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มาใช้กับพนักงานในศูนย์ฝึกการบิน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำระบบการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มาใช้ประกอบในการประเมินผลงานพนักงาน





แบบสอบถาม

เรื่อง ระดับการรับรู้ ความรู้ และความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการ ดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงาน (KPIs)

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ เรื่องแนวทางการสร้างความพร้อม
การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของ ศูนย์ฝึกการบิน
สถาบันการบินพลเรือน ของนางสาวเฟื่องลดา กลิ่นถือศีล นักศึกษาหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหา
บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดย
มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการ
ดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการ
ดำเนินงาน (KPIs) โดยแบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน รวม 4 หน้า มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความ
พร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัด
ผลการดำเนินงาน (KPIs)

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในด้านการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุน
ความพร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนด
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามสภาพความเป็นจริง
หรือตามความคิดเห็นของท่าน คำตอบของท่านมีคุณค่าและประโยชน์ต่องานวิจัยเป็นอย่างยิ่ง ข้อมูลที่
ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้จะถูกเก็บเป็นความลับ โดยจะสรุปผลการวิจัยเป็นภาพรวมเท่านั้น และขอ
รับรองว่าการตอบแบบสอบถามนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานและต่อองค์การของท่าน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
เพื่อการวิจัยในครั้งนี้

นางสาวเฟื่องลดา กลิ่นถือศีล
นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน หรือเขียนข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

21 – 25 ปี

26 – 30 ปี

31 – 35 ปี

36 – 40 ปี

41 – 45 ปี

46 – 50 ปี

51 – 55 ปี

56 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ปริญญาโท

ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า

4. สังกัด

กองฝึกบิน

แผนกบริการ

กองซ่อมบำรุงอากาศยาน

5. อัตราเงินเดือน

ไม่เกิน 15,000 บาท

15,001 – 25,000 บาท

25,001 – 35,000 บาท

35,001 – 45,000 บาท

45,001 – 55,000 บาท

55,001 บาทขึ้นไป

6. ประสบการณ์การทำงานในองค์กร

ไม่เกิน 1 ปี

1 – 5 ปี

6 – 10 ปี

11 – 15 ปี

16 – 20 ปี

21 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 การประเมินระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มากที่สุด โดยระดับความคิดเห็น กำหนดเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

ให้ 5 หมายถึง มีการรับรู้ในระดับมากที่สุด

ให้ 4 หมายถึง มีการรับรู้ในระดับมาก

ให้ 3 หมายถึง มีการรับรู้ในระดับปานกลาง

ให้ 2 หมายถึง มีการรับรู้ในระดับน้อย

ให้ 1 หมายถึง มีการรับรู้ในระดับน้อยที่สุด

ระดับความคิดเห็นต่อความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

ให้ 5 หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจในระดับมากที่สุด

ให้ 4 หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจในระดับมาก

ให้ 3 หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจในระดับปานกลาง

ให้ 2 หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจในระดับน้อย

ให้ 1 หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจในระดับน้อยที่สุด

ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

ให้ 5 หมายถึง มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับมากที่สุด

ให้ 4 หมายถึง มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับมาก

ให้ 3 หมายถึง มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับปานกลาง

ให้ 2 หมายถึง มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับน้อย

ให้ 1 หมายถึง มีปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมในระดับน้อยที่สุด

การรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ท่านรู้ว่าองค์กรจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)					
2. ท่านรู้ว่าองค์กรประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 2 รอบ ตามปีงบประมาณ (รอบที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 1 ก.ค.-31 ธ.ค. และรอบที่ 2 ตั้งแต่วันที่ 1 ม.ค. - 30 มิ.ย.)					
3. ผู้บริหารขององค์กรมีนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)					
4. ท่านรู้ว่าองค์กรใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง และเปลี่ยนสายงาน					
5. ท่านรู้ว่าทุกหน่วยงานต้องกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน					
6. ท่านได้เข้าฟังบรรยายเกี่ยวกับ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่หน่วยงานจัด					
7. ท่านรู้รายละเอียดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนด					
8. ท่านรู้รายละเอียดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด					
9. ท่านรู้หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)					
ความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
10. การกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร					
11. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ต้องสะท้อนความเป็นจริงเกี่ยวกับผลงานและพฤติกรรมของพนักงาน					
12. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองและหน่วยงานได้					

13. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีความสำคัญกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันของท่าน					
14. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีความสำคัญต่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน					
15. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีความสำคัญต่อการพิจารณาเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง และเปลี่ยนสายงาน					
16. ในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไม่ควรนำภาระงานและงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายมากำหนดเป็นตัวชี้วัดรายบุคคล					
17. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) สามารถใช้ตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามแผน ที่องค์กรกำหนดไว้					
18. ท่านเห็นว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ไม่ใช่สิ่งที่เพิ่มภาระให้กับงานของท่าน					
ปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
19. แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีความชัดเจน เข้าใจง่าย					
20. มีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบถึงการประเมินอย่างสม่ำเสมอ					
21. หน่วยงานใช้ระยะเวลาในการสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) อย่างเหมาะสม					
22. ท่านเห็นว่าตนเองมีความกระตือรือร้นให้ความร่วมมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)					
23. ท่านเห็นด้วยกับองค์การในการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ประกอบการประเมินผลงานของพนักงาน					
24. ท่านเห็นว่าระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันการbinพลเรือนแบ่งเป็น 2 รอบตามปีงบประมาณ มีความเหมาะสม (รอบที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 1 ก.ค. – 31 ธ.ค. และรอบที่ 2 ตั้งแต่วันที่ 1 ม.ค. – 30 มิ.ย.)					

25. ผู้บริหารสนับสนุนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)					
26. ท่านเห็นว่าการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จะเป็นผลดีต่อองค์กร					
27. ท่านเห็นว่าการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จะเป็นผลดีต่อพนักงาน					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในด้านการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

.....

.....

.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ค

หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย
ที่ อว 8606 (ทบ)/ 627

โทร.032 594 107
วันที่ 2 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอมติเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณ ธรรมอภิพล

ด้วย นางสาวเทืองลดา กลิ่นเอื้อศีล รหัสประจำตัว 61601311 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
"แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)
ของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความประสงค์ขออนุญาตเรียนเชิญท่านในฐานะ
ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากสู้)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ อว 8606 (ทบ) / 626

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

2 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรมงคล นิมจิตต์

ด้วย นางสาวเก็องฉลา กลิ่นดีอัสิต รหัสประจำตัว 61601311 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน"

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ชิตมาส มาก पूย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (ทบ) / 628

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

2 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ภัทร์ พลอยแหวน

ด้วย นางสาวเพ็ญธิดา กลิ่นดีศรีล รหัสประจำตัว 61601311 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
"แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)
ของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเชิญเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากชัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

เพชรบุรี โทร.032 594 107

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล นางสาวเฟื่องลดา กลิ่นถ่อศีล
วัน เดือน ปี เกิด 26 November 1989
สถานที่เกิด นครปฐม
ที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 5/2 หมู่ 8 ตำบลแหลมบัว อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม
73120

