

รายชื่อวารสารทั้งหมด

พบวารสารทั้งหมด 1372 รายการ

*ท่านสามารถดูรายละเอียดของแต่ละวารสารได้โดยคลิกที่ชื่อของวารสาร

ISSN	E-ISSN	ชื่อไทย	ชื่ออังกฤษ	TCI กลุ่ม ที่	สาขา	เว็บไซต์	หมายเหตุ
-	2351-0579	วารสารวิชาการการตลาดและการ จัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลธัญบุรี	Journal of Management and Marketing, Rajamangala University of Technology Thanyaburi	2	Social Sciences	https://so05.tci- thaijo.org/index.php/ mmr/	• An online-only Journal



วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ Journal of Management and Marketing

ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2566
Volume 10 No. 1 January - June 2023

ISSN: 2351-0579 (Online)



สารบัญ

หน้า

บทบรรณาธิการ (รองศาสตราจารย์ ดร.ปณิศา มีจินดา)

บทความวิชาการ

- ❖ แนวทางการเขียนบทความวิชาการ เพื่อตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการสำหรับนักวิชาการใหม่
จำเนียร จวงตระกูล, นพพงศ์ เกิดเงิน, ตระกูล จิตวัฒนากร และ ภาววิช ครูช 1

บทความวิจัย

- ❖ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม ในการทำงานของ
ข้าราชการครูประถมศึกษา
เกียรติศักดิ์ คุภรัตน์ และ กล้าหาญ ณ น่าน 20
- ❖ การลดค่าตลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ความต้องการของสินค้าอุตสาหกรรมที่มีความผันแปรสูง
ด้วยเทคนิคการแปลงข้อมูล
ปัญญา สำราญหันธ์, สุพจน์ รุ่งเจริญ, บุรพา ดำรงวัฒนโยธิน และคณะ 36
- ❖ การจำแนกกลุ่มผู้บริโภคผลิตภัณฑ์เสริมอาหารโพรไบโอติกในประเทศไทยเพื่อออกแบบ
กลยุทธ์ทางการตลาด
รศิตา คล้ายสุบรรณ และ อัจฉรา เกษสุวรรณ 55
- ❖ ความน่าเชื่อถือของโฆษณาประเภทอินโฟเมอร์เชียล และความไว้วางใจในสื่อที่ส่งผลต่อการตั้งใจซื้อ
ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพของผู้บริโภควัยทำงาน ในกรุงเทพมหานคร
กมล เลิศอุดมกิจไพศาล และ สมบัติ ชำรงสินถาวร 70
- ❖ นวัตกรรมบริการและผลประโยชน์เชิงสัมพันธ์ของแอปพลิเคชันจัดส่งอาหารที่ส่งผลต่อความภักดี
โดยผ่านความพึงพอใจของลูกค้า
วราภรณ์ ด้านศิริ และ ชัชวาล ลิทธิวงษ์ 84
- ❖ แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)
ของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน
เพ็ญลดา กลิ่นถือศีล และ วุฒิชัย อารักษ์โพชมงค์ 108

- ❖ อิทธิพลของพหุปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในการจัดการธุรกิจท้องถิ่น:
โครงการตลาดต้องชม
กิตติศักดิ์ งามสง่า, ธนสุวิทย์ ทับทิมรักรักษ์ และ ดวงสมร รุ่งสวรรค์โพธิ์ 125

บทปริทัศน์หนังสือ (Book Review) สัญจิตา พรหมโชติ

“Marketing Communications” 146

ขอบเขตและนโยบายการกลั่นกรองบทความ 148

ข้อกำหนดสำหรับการตีพิมพ์บทความต้นฉบับและรูปแบบในการนำเสนอบทความ 150



แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงาน
โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)
ของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน

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

เฟื่องลดา กลิ่นถ่อสีล^{1*} และ วุฒิชัย อารักษ์โพชฌงค์²

Fuenglada Klintueseen^{1*} and Wutthichai Arakpothchong²

Received 28 May 2022

Revised 29 August 2022

Accepted 25 January 2023

บทคัดย่อ

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

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

¹ นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Students of Requirements for the Degree Master of Arts Program in Public and Private Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University. *Corresponding Author, E-mail: fuenglada.k@gmail.com

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Assistant Professor., Faculty of Management Science Silpakorn University. E-mail: wutthichai@ms.su.ac.th



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

คำสำคัญ: แนวทางการสร้างความพร้อม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดตัวชี้วัด
ผลการดำเนินงาน

Abstract

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

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

Keywords: Task Evaluation, Key Performance Indicators, KPIs



บทนำ

รัฐบาลมีนโยบายก้าวสู่ยุค “ไทยแลนด์ 4.0” เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-Base Economy” หรือ “เศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” เปลี่ยนการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้จากนโยบายดังกล่าว และบริบทที่เปลี่ยนไป สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีแนวคิดในการปฏิรูประัฐวิสาหกิจไทย จึงได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติการพัฒนาดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2562 เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เหมาะสมกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนไป ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จึงพัฒนาระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจให้มีความเหมาะสมเป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง เป็นการนำแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ เข้ามาบริหารจัดการพัฒนาระบบรัฐวิสาหกิจให้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีการประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยจะเริ่มนำมาใช้ในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจในปี 2563 (สถาบันการบินพลเรือน, 2559) โดยสถาบันการบินพลเรือนจึงได้ดำเนินการปรับโครงสร้างพนักงานในองค์กร มีการปรับเปลี่ยนชื่อตำแหน่งและเพิ่มตำแหน่งของพนักงานในองค์กรหลายตำแหน่ง สำนักงานบุคคลจึงได้มีแนวคิดในการปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยได้นำระบบ KPIs มาใช้และได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions) ใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปในปี 2560 จึงได้นำระบบ KPIs และสมรรถนะมาใช้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการใช้วัดผลการปฏิบัติงานของสถาบันการบินพลเรือน โดยมีแนวทางการนำไปใช้ เพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงาน โดยในเดือนกันยายน 2560 ได้จัดโครงการสัมมนา และให้ความรู้แก่ผู้บริหารและพนักงาน และจากผลการสัมมนาพบว่า KPIs ที่ได้เคยดำเนินการไปแล้วนั้นไม่ทันสมัยและไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงตามภาระงาน และไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบันการบินพลเรือน รวมถึงมีความจำเป็นที่ต้องทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลังใหม่ และมีการทบทวนและปรับปรุง KPIs เดิมให้ทันสมัยและปรับใช้ได้จริง เพื่อทำให้ระบบการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม

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

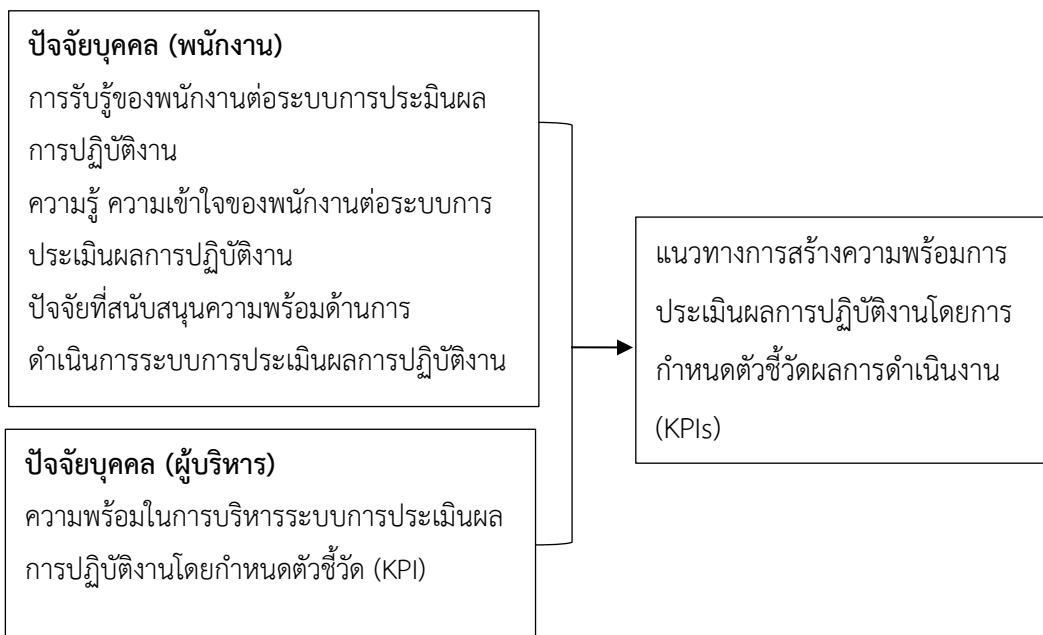


เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางการสร้างความพร้อมให้กับพนักงานในการใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มาใช้ประกอบในการประเมินผลงานพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

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

กรอบแนวทางการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรม

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) คือ การประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กรในด้านผลลัพธ์จากการทำงาน โดยมีหัวหน้าแผนกสังเกต จดบันทึกข้อมูลการทำงาน และดำเนินการประเมินผลงานพนักงานด้วยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีหลักเกณฑ์การประเมินที่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน และสามารถใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน



ผู้ถูกประเมิน (สำราญ มีแจ่ม และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2556) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานในองค์กร ใช้ปรับปรุง พัฒนามาตรฐานการทำงาน และความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น และเพื่อประกอบการพิจารณาในเรื่องการฝึกอบรม พัฒนาพนักงานในองค์กร (ผุสดี รุมาคม, 2551) ภายใต้การบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง ว่าควรปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานในส่วนใดบ้าง และช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม พร้อมทั้งใช้ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานดำเนินการจัดพนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการวัดผลการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วนำผลการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ รวมถึงการสังเกตผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานของพนักงานต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร (กัลยาณี เสนาสุ, 2561) โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้พนักงานตระหนักถึงบทบาท และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง และปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน (กล้าหาญ ณ น่าน, 2559)

การรับรู้ คือ กระบวนการที่ใช้จัดระเบียบความ และตีความความรู้สึกของแต่ละบุคคล เพื่อให้ความหมายแก่สิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) โดยใช้กระบวนการทางจิตวิทยาในการเลือกที่จะรับรู้ เรียบเรียงเรื่องราว และตีความต่อสิ่งต่าง ๆ ที่แต่ละบุคคลได้รับรู้มา ผ่านการมองเห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น การรับรู้รสชาติ แล้วใช้ประสบการณ์ในอดีต ทัศนคติ ความเชื่อของแต่ละบุคคลในการรับรู้และตีความ (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2548) ซึ่งแต่ละบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างนั้น ขึ้นอยู่กับพื้นฐานการรับรู้ของแต่ละบุคคล (สุวรรณี แสงมหาชัย, 2560)

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

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

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) หมายถึง ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลการดำเนินงานของพนักงานในองค์กร ที่ทำให้ผู้บริหารรับรู้ถึงขีดความสามารถ สมรรถนะ ความคืบหน้า และคุณภาพของกิจกรรมที่ได้ทำตามแผนขององค์กร (วรภัทร์ ภูเจริญ และคณะ, 2550) โดยผู้บริหารขององค์กร จะต้องจัดทำเป้าหมายในแต่ละสายงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร และสามารถวัดค่าได้ (ทองพูนซึ้ง พงษ์วารินทร์, 2555) โดย KPIs ที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานรายบุคคล ผู้บังคับบัญชา และพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาต้องกำหนดค่าเป้าหมาย น้ำหนัก และตัวเลขของระดับการประเมินร่วมกัน โดยกำหนดค่าตัวเลขของระดับการประเมิน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2554) ทั้งนี้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานต้องวัดสิ่งสำคัญ เพื่อให้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นเครื่องนำทางที่สำคัญ (Marr, 2012) นอกจากนี้การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักที่ดีต้องสอดคล้องกับหลัก SMART คือ Specific หมายถึง มีความเจาะจงว่าต้องการวัดอะไร และผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร Measurable หมายถึง ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ วัดเชิงปริมาณ คุณภาพ หรือเวลา Accountable หมายถึง การปฏิบัติจริงเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ Realistic หมายถึง ต้องมีความท้าทาย มีโอกาสเป็นไปได้ สามารถทำให้สำเร็จได้ Time หมายถึง มีกรอบระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสม (อภิชัย ศรีเมือง, 2556)

วิธีการวิจัย

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

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

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



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

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

2. ขั้นตอนการศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ แล้วนำข้อมูลดังกล่าวไปพัฒนาเป็นแบบสอบถาม แล้วนำแบบสอบถามดังกล่าวไปเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณในประเด็นตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ประเด็นสำหรับการสัมภาษณ์ หลังจากนั้นนำไปสู่การเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) กับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ในประเด็นวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และ 3 แล้วรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์นำมาจัดเรียง สรุปผลการศึกษา และวิเคราะห์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางทางการสร้างความพร้อม การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของ ศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน และจัดทำข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

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

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



5. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการให้ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 14 คน และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน ตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของข้อมูล โดยการอ่าน และแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ทักท้วงหรือยอมรับข้อมูลดังกล่าว และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยการใช้การตรวจสอบข้อมูล แบบสามเส้า ประกอบด้วย การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล และการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวม ข้อมูล (ชาย โปธิสิตา, 2562)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และ ปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มประชากร จำนวน 81 คน ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์ระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุน ความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็น ออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นการรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ประเด็นความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงาน ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และประเด็น ปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนด ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยแยกแต่ละประเด็น ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD)

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุน ความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) มาใช้ประกอบในการประเมินผลงานพนักงาน ภาพรวมของแต่ละประเด็น

ระดับการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุน ความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)	\bar{X}	SD	แปลผล
1. การรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน (KPIs) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคอยู่ที่ 0.73	3.58	0.63	มีการรับรู้ใน ระดับมาก
2. ความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานต่อระบบการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน (KPIs) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคอยู่ที่ 0.82	3.62	0.66	มีความรู้ ความเข้าใจ ใน ระดับมาก



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

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

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

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

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



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

1. แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) สำหรับผู้บริหาร มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 องค์กรต้องดำเนินการวางแผนการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และกำหนดระยะเวลาที่จะเริ่มดำเนินการให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานเตรียมความพร้อมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

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

1.3 องค์กรต้องดำเนินการเตรียมการประชุม หรือสัมมนาชี้แจงรายละเอียดตัวชี้วัดขององค์กร พร้อมทั้งให้แต่ละหน่วยงานวางแผนกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงาน กำหนดตัวชี้วัดของตำแหน่งงาน ตามลำดับ

1.4 องค์กรต้องดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กร และตัวชี้วัดของหน่วยงาน ให้พนักงานรับรู้

1.5 องค์กรควรมีการทดลองใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ไปพร้อม ๆ กันกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดิม

1.6 องค์กรต้องดำเนินการทบทวน KPIs ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) สำหรับพนักงาน มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 องค์กรต้องดำเนินการพัฒนาพนักงานเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ในประเด็นการใช้ระยะเวลาในการสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบถึงการประเมินอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานเห็นว่าการนำระบบการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จะส่งผลดีต่อทั้งกับตัวพนักงานและองค์กร ส่งผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้นให้ความร่วมมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และองค์กรควรมีการใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่มีความชัดเจน เข้าใจง่าย



2.2 องค์กรต้องดำเนินการพัฒนาพนักงานเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ในประเด็นด้านการรับรู้รายละเอียดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่องค์กร และหน่วยงานกำหนด โดยองค์กรต้องดำเนินการชี้แจงให้พนักงานรับรู้รายละเอียดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่หน่วยงาน และองค์กรกำหนด

2.3 องค์กรต้องดำเนินการพัฒนาพนักงานเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรู้ ความเข้าใจของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ในประเด็นด้านการเพิ่มความรู้ ความเข้าใจเรื่องหลักเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และวิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยองค์กรต้องดำเนินการเพิ่มความรู้ ความเข้าใจให้พนักงานในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยเน้นด้านหลักเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และวิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

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

แนวทางที่ 1 การปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยองค์กรต้องดำเนินการจัดตั้งคณะทำงานระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) แล้วประชุมวางแผนการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) กำหนดรายละเอียดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ขององค์กรและหน่วยงาน และกำหนดแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่เหมาะสมกับองค์กร

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

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

จากข้อมูลแนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เพื่อเสนอให้ผู้บริหารและพนักงานมีจุดเน้นที่การดำเนินการในเรื่องการชี้แจงรายละเอียดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่หน่วยงาน และองค์กรกำหนด การใช้ระยะเวลาเพื่อ



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



ภาพที่ 2 แนวทางการสร้างความรู้พร้อมการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) สำหรับการดำเนินงาน



อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างความพร้อมการประเมินการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ของศูนย์ฝึกการบิน สถาบันการบินพลเรือน สามารถสรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานศูนย์ฝึกการบิน ต่อบริการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการ ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) จากผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นองค์การควรปรับปรุงแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ให้มีความชัดเจน เข้าใจง่าย และใช้ระยะเวลาในการสร้างการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรณี วรรณบุรณ์ และคณะ (2557) พบว่าองค์การต้องดำเนินการสร้างการรับรู้ในด้านรายละเอียดตัวชี้วัดด้านต่าง ๆ และหลักเกณฑ์การประเมินแก่บุคลากรเพิ่มเติม เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย และหลักเกณฑ์ที่องค์การกำหนด

2. เพื่อศึกษาความพร้อมในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) มาใช้ประกอบในการประเมินผลงาน จากผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานระดับผู้บริหาร มีความรู้ ความเข้าใจและรับรู้ว่าจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง และเปลี่ยนสายงานของพนักงาน โดยพนักงานระดับผู้บริหารเห็นว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) เป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำราญ มีแจ้ง และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2556) ที่อธิบายว่าการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานต้องประเมินผลงานพนักงานด้วยระบบการประเมินที่มีหลักเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของชูชัย สมบัติไกร (2556) ที่อธิบายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่ช่วยจัดการทรัพยากรในองค์การ ทั้งนี้พนักงานระดับผู้บริหารเห็นควรให้ ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างการรับรู้ และจัดกิจกรรม ฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจ สอดคล้องกับแนวความคิด เรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานของกล้าหาญ ณาน (2559) ที่อธิบายว่าพนักงานต้องตระหนักถึงบทบาท และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง และปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานขององค์การสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

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



ประชุมวางแผนการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) มีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของสุพจน์ นาคสวัสดิ์ (2561) ที่อธิบายว่าการนำ KPIs มาใช้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น ฝ่ายบุคคลต้องพูดคุย สื่อสาร ชี้แจง อธิบาย แลกเปลี่ยนความเห็น อภิปรายประเด็นปัญหา หาข้อมูลสรุปร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้น ๆ และดึงให้ผู้บริหารเข้าร่วมทำงานให้มากที่สุด แนวทางที่ 2 การปรับปรุงด้านปัจจัยที่สนับสนุนความพร้อมด้านการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) องค์กรต้องดำเนินการประชาสัมพันธ์ จัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของประยูร สีสด (2559) ที่พบว่าเมื่อข้าราชการได้รับการอบรมพัฒนาจนเกิดความรู้ความเข้าใจ และสะสมความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน มีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร และได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกันในแต่ละหน่วยงาน ส่งผลให้ข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของมนตรี งามมี (2557) ที่พบว่าเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถประเมินทัศนคติในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน หน่วยงานมีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเป็นสายลักษณะอักษร และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดมีความครอบคลุมกับภาระงาน สามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เนื่องมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลไปในทิศทางเดียวกัน และมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบเดียวกัน โดยเกณฑ์การประเมินผลจะทำตามเกณฑ์ที่มหาลัยตั้งไว้ แนวทางที่ 3 การปรับปรุงด้านการประเมินผลการดำเนินงานระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) องค์กรต้องดำเนินการตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น กับแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล และคณะ (2553) ที่อธิบายว่า กลยุทธ์สำคัญจะเริ่มนำมาถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ ผู้ปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ การสร้างเงื่อนไขให้เกิดตัวชี้วัดร่วม และตัวชี้วัดรอง ให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดหลัก นั้น เป็นการปรับ alignment ภายในองค์กรให้มีทิศทางเดียวกัน กับวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้ว ยังช่วยให้เกิดเครือข่ายช่วยงานกันได้มากขึ้น ช่วยพัฒนาระบบงานเกิด PDCA ภายในองค์กร

ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. องค์กรต้องมีการปรับปรุงการดำเนินการในด้านการรับรู้ของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยเฉพาะในเรื่องการชี้แจงรายละเอียดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่หน่วยงานและองค์กรกำหนด
2. องค์กรต้องมีการปรับปรุงการดำเนินการในด้านความรู้ ความเข้าใจของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยเฉพาะในเรื่องการเพิ่มความรู้ความเข้าใจ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการ



ดำเนินงาน (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 ที่ใช้ร่วมกันภายในองค์กร อย่างเป็นรูปธรรม

เอกสารอ้างอิง

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

กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

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

ชนาธิป อ่อนหวาน. (2553). *ความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่มีผลต่อแนวโน้มพฤติกรรมกรรมการซื้อสินค้าที่มีฉลากคาร์บอนของผู้บริโภค ในเขตกรุงเทพมหานคร*. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

ชาย โพธิ์สิตา. (2562). *ศาสตร์และศิลป์การวิจัยเชิงคุณภาพ: คู่มือนักศึกษานักวิจัยสังคมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.

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



- ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. (2555). *KPI และ action plan จัดทำ KPI และแปลงสู่แผนปฏิบัติการ (action plan) ให้ไม่พลาดเป้า*. นนทบุรี: ริงค์ ปียอนด์ บัค.
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: Diamond in Business World.
- นลินี ณ นคร. (2561). *หลักการวัดและประเมินการคิด (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สันติศิริการพิมพ์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2548). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- ประยูร สีสด. (2559). *ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ศาสนาวัฒนธรรมในจังหวัดนครปฐม*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2560). *สถิติสำหรับการวิจัย : การวิเคราะห์ด้วย SPSS พร้อมตัวอย่าง = Statistics for research : analysis by SPSS with example*. เพชรบุรี: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ผุสดี รุมาคม. (2551). *การประเมินการปฏิบัติงาน = Performance appraisal (พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิทักษ์ ศิริวงศ์. (2561). *การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน = Knowledge management for sustainable development*. เพชรบุรี: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มนตรี งามมี. (2557). *การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยศิลปากร (นครปฐม) วิทยาเขตพระราชมังคลาภิเษก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- 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 ละออปักษิณ และวิศาล มหาสิทธิวัฒน์. (2553). *KPI รายบุคคล: สู่สุดยอดบริหารผลลัพธ์ขององค์กร*. กรุงเทพฯ: สันทวิกิจ พรินต์ติ้ง.
- สำราญ มีแจ้ง และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2556). *การประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่ : ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพจน์ นาคสวัสดิ์. (2561). *กรณีศึกษาการปรับปรุงระบบประเมินผลงานและ 30 KPIs ที่ควรทราบ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์.
- สุรณี วรรณบุรณ์, ศรีวัฒนา จักรานุกพงศ์, วัลยา พรพิรุณ และจารุเนตร เกื้อภักดี. (2557). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (รายงานการวิจัย)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- สุวรรณี แสงมหาชัย. (2560). *องค์กรและการจัดการ = Organization and management (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.



อภิชัย ศรีเมือง. (2556). *KPI เพื่อประเมินความสำเร็จของหัวหน้างานสำหรับผู้บริหาร*. นนทบุรี:

จิงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์.

อัจฉราพร ปะที. (2559). *ความรู้ ความเข้าใจ และความคิดเห็นของประชาชนในชุมชนต่อการ*

คุ้มครองคนไร้ที่พึ่ง : กรณีศึกษาประชาชนในตำบลผาลังห์ อำเภอเมือง จังหวัดน่าน.

(สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ปทุมธานี.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2554). *Performance indicators Pls dictionary*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

Bloom, B. S., Madaus, G. F., & Hastings, J. T. (1971). *Handbook on Formative and*

Summative Evaluation of Student Learning. New York: McGraw-Hill.

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

to know. Harlow : Pearson.