



การศึกษาองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของ  
บริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย

โดย

นางวรรณรัตน์ เจริญสุข

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การศึกษาองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของ  
บริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย

โดย

นางวรรณรัตน์ เจริญสุข



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

THE STUDY OF THE APPROPRIATE ELEMENTS OF PERFORMANCE  
EVALUATION IN AN IMPORT-EXPORT COMPANY IN THAILAND

BY

MRS. WANNARAT CHAROENSUK



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY  
THAMMASAT UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2016  
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางวรรณรัตน์ เจริญสุข

เรื่อง

การศึกษาองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของบริษัทนำเข้า ส่งออก  
และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

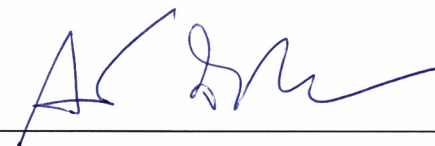
เมื่อ วันที่ ..... 30 เม.ย. 2560 .....

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



(อาจารย์ ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(รองศาสตราจารย์ ดร. เอกจิตต์ จีงเจริญ)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การศึกษาองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	นางวรรณรัตน์ เจริญสุข
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ ดร. เอกจิตต์ จิ่งเจริญ

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย ที่เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างไทยกับญี่ปุ่น ซึ่งระบบการประเมินผลงานที่ใช้ในปัจจุบันของบริษัทนี้คือ ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ที่รับมาจากบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น โดยมีขั้นตอนการประเมิน คือ 1) การตั้งวัตถุประสงค์ (Setting Objective) 2) การทบทวนการทำงานระหว่างปี (Periodic Review) 3) การให้ผลป้อนกลับ (Feedback) 4) การให้รางวัล (Reward and Recognition) ซึ่งขั้นตอนเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่ใช้อยู่ อย่างไรก็ตามพนักงานยังมีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความยุติธรรมในระบบการประเมินนี้พอสมควร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาว่าขั้นตอนการประเมินผลที่บริษัทใช้อยู่รวมถึงการรับรู้ความยุติธรรมในระบบการประเมินที่รวมแล้วเป็น 5 กลุ่มปัจจัย นั้นเป็นองค์ประกอบที่เหมาะสมของระบบการประเมินผลงานของบริษัทแห่งนี้หรือไม่

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป และส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) บริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย กลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มประชากรทั้งหมดที่เป็นพนักงานคนไทยที่ทำงานในบริษัทแห่งนี้จำนวน 469 คน ซึ่งได้รับแบบสอบถามตอบกลับจำนวน 256 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 54.58 สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ปัจจัย

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างประเมินระดับความคิดเห็นของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) โดยเฉลี่ยแล้วอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด นอกจากนั้นแล้วหากประเมินค่าเฉลี่ยเป็นกลุ่มของแต่ละปัจจัย จะพบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน (Perceived Fairness) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การให้ผลตอบกลับ (Feedback) การให้รางวัล (Reward and Recognition) การตั้งวัตถุประสงค์ (Setting Objective) และการทบทวนการทำงานระหว่างปี (Periodic Review)

นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแปรที่สามารถจัดกลุ่มปัจจัยใหม่ได้ซึ่งกลุ่มปัจจัยเดิมและกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยนั้นมีความแตกต่างกัน โดยกลุ่มปัจจัยใหม่ที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยนั้นแบ่งออกเป็น 6 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ การตั้งวัตถุประสงค์ (Setting Objective) การทบทวนการทำงานระหว่างปี (Periodic Review) การพัฒนางานด้วยระบบการประเมินผลงาน (Work improvement by evaluation system) ข้อควรคำนึงในการประเมินผลของผู้ประเมิน (Appraiser's awareness) การให้รางวัล (Reward and Recognition) และ การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน (Perceived Fairness)

และเมื่อนำกลุ่มปัจจัยใหม่ทั้ง 6 กลุ่มมาหาค่าเฉลี่ยเพื่อดูความสำคัญของแต่ละกลุ่มปัจจัยพบว่า โดยเฉลี่ยแล้วอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด นอกจากนั้นแล้วหากประเมินค่าเฉลี่ยเป็นกลุ่มของแต่ละปัจจัย จะพบว่า ปัจจัยการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน (Perceived Fairness) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ปัจจัยการให้รางวัล (Reward and Recognition), ปัจจัยการพัฒนางานด้วยระบบการประเมินผลงาน (Work improvement by evaluation system), ปัจจัยการทบทวนการทำงานระหว่างปี (Periodic Review), ปัจจัยการตั้งวัตถุประสงค์ (Setting Objective) และ ปัจจัยข้อควรคำนึงในการประเมินผล (Appraisal's caution) ตามลำดับ

**คำสำคัญ:** ระบบการประเมินผลงาน, การตั้งวัตถุประสงค์, การทบทวนการทำงานระหว่างปี, การให้ผลป้อนกลับ, การให้รางวัล, การรับรู้ความยุติธรรมในระบบการประเมิน

Independent Study Title	THE STUDY OF THE APPROPRIATE ELEMENTS OF PERFORMANCE EVALUATION IN AN IMPORT-EXPORT COMPANY IN THAILAND
Author	Mrs. Wannarat Charoensuk
Degree	Master of Business Administration
Department/Faculty/University	Program in Strategic Management Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Associate Professor Ekachidd Chungcharoen, Ph.D.
Academic Year	2016

### ABSTRACT

The objective of “The study of the appropriate elements of performance evaluation in an import-export company in Thailand” is to study the appropriate elements of performance evaluation in the Thai-Japanese joint venture import-export company in Thailand. The company currently uses the Performance Management System from Mother Company in Japan. The processes of evaluation are 1) Setting Objective 2) Periodic Review 3) Feedback 4) Reward and Recognition. However, the fairness of the system is still being doubt. The researcher wants to study the appropriate process of current evaluation; including the evaluation fairness perception in 5 elements group of questions.

This research is a quantitative and a survey research model by collecting data from questionnaire which separate in 2 parts: Part 1) General Information and Part 2) the appropriate elements of performance evaluation: Performance Management System. The target is 469 Thai employees in the import-export company in Thailand. There are 256 respondents, 54.58 percent.

The data used for data analysis are percentage, standard deviation and factor analysis.

The result of the research found that the sample assesses Performance Management System in the import-export company in Thailand in Agree and Totally Agree level.

Moreover, if estimate by average of each factor, Perceived Fairness is the highest in average, Feedback, Reward and Recognition, Setting Objective and Periodic Review average score orderly.

In addition, the current factors can be rearrange in 6 groups of factor which are 1) Setting Objective 2)Periodic Review 3)Work improvement by evaluation system 4)Appraiser's awareness 5)Reward and Recognition 6)Perceived Fairness

And when average the 6 new groups of factors to clarify the importance of each group factor, the answer is yet in Agree and Totally Agree level. Furthermore, from these new 6 groups of factors, Perceived Fairness is still the highest in average, Reward and Recognition, Work improvement by evaluation system, Periodic Review, Setting Objective and Appraisal's caution average score orderly

**Keywords:** Performance Management System, Setting Objective, Periodic Review, Feedback, Reward and Recognition, The Evaluation Fairness Perception



## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์ และการชี้แนะที่เป็นประโยชน์รวมถึงความร่วมมือจากหลายท่านซึ่งผู้วิจัยขอกล่าวขอบคุณไว้ ณ ที่นี้คือ

ขอกราบขอบพระคุณ รศ. ดร.เอกจิตต์ จิงเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระและอาจารย์ ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล กรรมการค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้ความกรุณาและสละเวลาอันมีค่า ให้คำแนะนำปรึกษาในแนวทางการค้นคว้า ตลอดจนคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ คณะผู้บริหารบริษัทฯ ที่นำมาเป็นกรณีศึกษาที่ให้ข้อมูล ความคิดเห็นและอนุญาตให้ผู้วิจัยทำการศึกษาในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ทุกท่านที่ให้ความรู้ในแต่ละสาขาวิชาซึ่งผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ รวมทั้งขอขอบพระคุณ เจ้าหน้าที่โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การบริหารเชิงกลยุทธ์ทุกท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวก และเพื่อน ๆ พี่ ๆ ที่ร่วมศึกษาในโครงการเดียวกันนี้ที่ช่วยแบ่งปันข้อมูลและช่วยผลักดันให้การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ผ่านพ้นไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัวอันเป็นที่รัก ที่ให้การสนับสนุนในทุกด้านและเป็นกำลังใจสำคัญที่ทำให้การค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์

นางวรรณรัตน์ เจริญสุข

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตงานวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 คำนียามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	5
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร	5
2.1.1 ความหมายและความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	5
2.1.2 ความหมายของการบริหารผลงาน	9
2.1.3 กระบวนการของระบบบริหารผลงาน	10
2.1.4 วัตถุประสงค์ของการบริหารผลงาน	11
2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่ง ในประเทศไทย	11

	(7)
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสม	14
2.4 การทบทวน งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	20
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	24
<b>บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย</b>	<b>26</b>
3.1 ลักษณะของประชากร	26
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	26
3.3 สมมติฐานงานวิจัย	27
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	27
3.5 แนวทางในการสร้างและพัฒนาแบบสอบถามให้มีคุณภาพ	29
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	29
3.7 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	30
3.7.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)	30
3.7.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)	30
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>31</b>
4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม	31
4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ของบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย	36
4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ของบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย	40
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b>	<b>51</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย	51
5.2 การอภิปรายผลงานวิจัย	54

	(8)	
5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	58	
5.3.1 ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี	58	
5.3.2 ข้อเสนอแนะในการบริหาร	59	
5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย	61	
5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป	62	
รายการอ้างอิง	63	
ภาคผนวก		
ภาคผนวก ก	แบบสอบถาม เรื่อง: องค์ประกอบที่เหมาะสมกับการประเมินผล การปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ของบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย	65
ภาคผนวก ข	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)	70
ประวัติผู้เขียน	76	

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	9
4.1	31
4.2	32
4.3	33
4.4	34
4.5	35
4.6	36
4.7	37
4.8	40
4.9	41
4.10	42
4.11	43
4.12	44
4.13	45
4.14	45
4.15	46

- 4.16 แสดงการเปรียบเทียบกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและกลุ่มปัจจัย  
ที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย 47
- 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของการประเมินผล  
การปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน (Performance Management  
System) ของบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย หลังจาก  
ที่ผู้วิจัยได้นำกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) 50



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	สัดส่วนการประเมินผลงานตามระดับตำแหน่งงาน	13
2.2	หลักการ 5 ข้อสำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงานองค์กร	18
2.3	กรอบแนวคิดงานวิจัย	25



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันกำลังถูกท้าทายด้วยการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของระบบนิเวศน์ (Ecosystem) ทางธุรกิจในแต่ละท้องถิ่น ภูมิภาค และทั่วโลก แรงกดดันดังกล่าวทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการบรรลุเพื่อทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและยั่งยืน

ในการดำเนินงานขององค์กรที่จะต้องตอบสนองการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดขององค์กรและเพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายดังกล่าว องค์กรสมัยใหม่จึงมีการนำเอาแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Performance Management System) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน (ชัยทวี, 2546)

การบริหารผลงาน (Performance management systems) เป็นเครื่องมือในการยกระดับความสามารถและผลงานขององค์กรรวมถึงประสิทธิผลในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีการโน้มน้าวพนักงานให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับในการนำระบบบริหารผลงานมาใช้ในองค์กร กว่า 70% ของการนำเอาระบบนี้มาใช้ยังคงไม่ประสบความสำเร็จ (McCunn, 1998) แต่ไม่ได้หมายความว่าหลังจากนำเอาเครื่องมือเหล่านี้ไปใช้แล้วองค์กรประสบผลขาดทุนถึงขั้นจะต้องปิดกิจการ หากแต่ความล้มเหลวในที่นี้หมายถึงการที่องค์กรไม่พบกับการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นภายหลังจากการนำเครื่องมือนี้มาใช้ (นภดล, 2550) นั่นเอง

บริษัทที่นำมาทำการวิจัยนี้เป็นบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทยที่เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างไทยและญี่ปุ่นโดยมีการลงทุน 51% และ 49% ตามลำดับ ซึ่งดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมาอย่างยาวนานกว่า 60 ปี โดยมีบริษัทแม่อยู่ที่ประเทศญี่ปุ่น เพื่อให้กิจการของบริษัทมีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจประกอบกับได้รับนโยบายการกำหนดรูปแบบการประเมินผลงานของพนักงานจากบริษัทแม่ บริษัทฯ จึงได้นำเอาการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบบริหารผลงาน (Performance Management System หรือ PMS) มาใช้วัดและประเมินผลพนักงานภายในบริษัทตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 จนถึงปัจจุบัน โดยมีเป้าหมายให้เครื่องมือนี้ส่งเสริมการดำเนินงานของพนักงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่บริษัทวางไว้และบรรลุตามเป้าหมายสูงสุดขององค์กร นอกจากนี้ ยังคาดหวังว่าเครื่องมือนี้จะช่วยในการพัฒนาพนักงานให้มีผลงานและความสามารถสูงขึ้น ซึ่งการประเมินระบบนี้ในบริบทของบริษัทฯ จะแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ส่วน กล่าวคือ ส่วนแรกเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี หรือ เรียกว่า Management by Objective (MBO) และ



อีกส่วนคือการประเมินความสามารถของพนักงานซึ่งก็คือการประเมิน Competency และมีขั้นตอนการประเมินแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกการตั้งวัตถุประสงค์ (Setting objective) เป็นขั้นตอนที่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินทำการตกลงกันว่าต้องทำผลงานประจำปีเรื่องอะไร มีเป้าหมายอย่างไรที่สามารถวัดประเมินผลได้ในตอนสิ้นปีและมีแผนการดำเนินงานอย่างไร แล้วจึงปฏิบัติตามแผนงานดังกล่าวนั้น ขั้นตอนที่ 2 คือ การทบทวนการทำงานระหว่างปี (Periodic review) ขั้นตอนที่ 3 การให้ผลตอบกลับ (feedback) และขั้นตอนสุดท้าย คือ ขั้นตอนสุดท้าย คือ ขั้นตอนการให้รางวัล (Reward and Recognition) อย่างไรก็ตาม การประเมินผลดังกล่าวยังคงมีข้อคำถามจากทั้งทางผู้บริหาร พนักงานปัจจุบันและพนักงานที่ลาออกจากบริษัทบางส่วนที่เห็นว่าการประเมินผลแบบบริหารผลงาน (PMS) ยังไม่ถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของบริษัทแห่งนี้ เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปพัฒนากระบวนการประเมินผลงานปัจจุบันให้เหมาะสมยิ่งขึ้น และคาดหวังว่ากระบวนการประเมินผลที่ได้รับการปรับปรุงแล้วนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถควบคุมและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้บริษัทฯ มีความสามารถในการดำเนินกิจการให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างยั่งยืน

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ อันได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และฝ่ายที่สังกัด
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของบริษัทนำเข้าสู่ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย

## 1.3 ขอบเขตงานวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร ความหมายของประชากรในการศึกษานี้คือ พนักงานคนไทยบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 469 คน
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ และองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย อันได้แก่ 1) การตั้งวัตถุประสงค์ 2) การทบทวนและการทบทวนการทำงานระหว่างปี 3) การให้ผลตอบกลับ 4) การให้รางวัลและ 5) การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเริ่มตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2559 – เดือนกุมภาพันธ์ 2560 โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในเดือนธันวาคม 2559 – เดือนมกราคม 2560

#### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของบริษัท นำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย
2. เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการบริหารผลงาน และนำมาปรับใช้กับบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย ได้อย่างเหมาะสม อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งทางตรงและทางอ้อมแก่องค์กร ไม่ว่าจะเป็น เชิงกลยุทธ์ การจัดการ และการปฏิบัติการ

#### 1.5 คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

1. การบริหารผลงาน (Performance Management) หมายถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร บุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ โดยการกำหนดเป้าหมายจะต้องมีความสอดคล้องกันในทุกระดับ ตั้งแต่เป้าหมายส่วนบุคคล เป้าหมายของกลุ่ม ไปจนถึงเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถตามที่ต้องการอีกด้วย
2. การตั้งวัตถุประสงค์ หมายถึง การตั้งหัวข้อการทำงาน แผนงาน เป้าหมายการทำงาน และเกณฑ์การประเมินผลที่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้ทำการตกลงกันไว้ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ ซึ่งการตั้งวัตถุประสงค์นี้จะเป็นการตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สามารถวัดและประเมินได้ สามารถทำให้สำเร็จได้ ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงและมีกำหนดเวลาสิ้นสุดในการทำงานแต่ละงานอย่างชัดเจน การตั้งวัตถุประสงค์รายบุคคลนั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของฝ่ายงานและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. การทบทวนและการทบทวนการทำงานระหว่างปี หมายถึง การทบทวนการทำงานตามหัวข้อการทำงาน แผนงาน เป้าหมายการทำงานที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นปีมาจนถึงกลางปีงบประมาณว่ามี การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้หรือมีอุปสรรคหรือปัญหาใดๆ ในระหว่างการทำงานหรือไม่ และการปฏิบัติตามแผนดังกล่าวมีแนวโน้มจะทำให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ เพื่อสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขปัญหาและอุปสรรคนั้นๆ ได้อย่างทันท่วงที

4. การให้ผลตอบกลับ หมายถึง การให้ผลตอบกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งในช่วงระหว่างปีและช่วงการประเมินผลปลายปี เพื่อพนักงานสามารถนำผลตอบกลับที่ได้ไปพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

5. การให้รางวัล หมายถึง การให้รางวัลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

6. การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน หมายถึง ผู้รับการประเมินแปลความหมายจากสิ่งที่ได้รับในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นและเที่ยงตรงในผลการประเมินซึ่งจะต้องมีความแม่นยำตรงต่อวัตถุประสงค์อันสามารถแสดงถึงคุณค่าของผลงานที่แท้จริงได้



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ต้องการศึกษาได้แก่ การตั้งวัตถุประสงค์ การทบทวนการทำงานระหว่างปี การให้ผลตอบกลับ การให้รางวัล การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงานเพื่อเป็นแนวทางและกรอบในการศึกษา เรื่ององค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยขอแบ่งการนำเสนอเป็น 4 ส่วน ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร
- 2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสม
- 2.4 การทบทวน งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร

##### 2.1.1 ความหมายและความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในระยะเริ่มแรก การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีระบบ (unsystematic) และไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน (casual) การประเมินเป็นแบบง่าย ๆ คือ ใช้วิธีการนับผลงานที่พนักงานทำได้เพื่อใช้เป็นปัจจัยกำหนดว่า ใครควรได้รับค่าตอบแทนเท่าใด การประเมินส่วนใหญ่ มักใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเริ่มมาตั้งแต่สมัยปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรปศตวรรษที่ 17 และได้มีการพัฒนาให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้นตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบถูกบันทึกไว้ครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1800 ในโรงงานอุตสาหกรรมโดยโรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen) ซึ่งได้ใช้สมุดบันทึกและเครื่องหมายแสดงลักษณะในโรงงานปั่นฝ้าย โดยการบันทึกรายงานของพนักงานแต่ละคนในวันหนึ่งๆ ส่วนเครื่องหมายแสดงลักษณะนั้น แสดงให้เห็นความแตกต่างจากการประเมินพนักงานจากเลวไปยังดีต่อมา การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีลักษณะและเป็นที่ยึดกันแพร่หลายหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 โดยวอลเตอร์ ดิลล์ สก็อต (Walter Dill Scott) ได้เสนอแนะให้กองทัพบกสหรัฐอเมริกาประเมินผลการปฏิบัติงานของทหารบกเป็นรายบุคคล (man to man rating) ซึ่งปรากฏผลเป็นที่พอใจ และ

นอกจากนี้ยังมีการนำวิธีการประเมินแบบต่างๆ เข้ามาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่จะแปลความหมายของผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นตัวเลข สามารถที่จะปรับระดับตัวเลขเหล่านั้นได้ตามความสามารถของบุคคลทำให้การประเมินที่มีความแน่นอนมากยิ่งขึ้น องค์ประกอบดังกล่าวนี้อาจประกอบด้วยคุณลักษณะของบุคคลและผลงานที่ปฏิบัติได้ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

สำหรับในวงการธุรกิจ มีการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ใน ช่วงศตวรรษที่ 20 ระหว่างปี ค.ศ. 1920 - 1950 ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรกมุ่งประเมินเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานรายชั่วโมง (merit rating programs) โดยใช้ระบบการเปรียบเทียบปัจจัยต่างๆ (factors) ความรู้ต่ำหรือน้อยมาก (degree) และการให้คะแนน (points) ต่อมาการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะนี้ได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้น และได้นำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ตลอดจนผู้ทำงานด้านเทคนิค และวิชาชีพ

ต่อมาการประเมินพนักงานรายชั่วโมงได้ลดความสำคัญลงเนื่องจากธุรกิจต่างๆ ได้ตระหนักถึงบทบาท และความสำคัญของพนักงานที่มีผลต่อความเจริญก้าวหน้าของกิจการ จึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งที่จะประเมินว่าพนักงานผู้ใดมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต และเพื่อวางแผนพัฒนาบุคคลให้เป็นไปตามนั้น (employee appraisal หรือ performance appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรกที่กล่าวมานั้นอยู่ภายใต้สมมติฐานที่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชา (supervisor) เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้นจึงมุ่งเน้นไปที่การประเมินคุณลักษณะของบุคคล (trait) หรือ บุคลิกภาพ (characteristic) เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่าวิธีการประเมินที่เน้นคุณลักษณะของบุคคลหรือบุคลิกลักษณะนอกจากจะไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการยกระดับการผลิตและแรงจูงใจของพนักงานให้ดีขึ้นแล้ว ยังเป็นการไม่พัฒนาบุคลากรอีกด้วย ต่อมาจึงได้มีการศึกษาถึงวิธีการประเมินและปัญหาทางวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน โดยใช้วิธีการบริหารแบบกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน (management by objective) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ที่เน้นพฤติกรรมการทำงาน หรือผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ (result based approach)

โดยสรุป แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วิวัฒนาการมี 3 แบบคือ (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร, 2546, น. 9 - 10)

1. แบบไม่เป็นระบบ ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน
2. การประเมินแบบมีระบบและเป็นแบบดั้งเดิม (traditional) ซึ่งประเมินทั้งคุณลักษณะประจำตัว ผลงาน หรือทั้งสองอย่าง

3. วิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (mutual goal setting)

ในการพิจารณาความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น อาจสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร, 2546, น. 13)

การวัดผลการปฏิบัติงานหรือที่เรียกกันว่า Performance Measurement เป็นสิ่งสำคัญในทุกองค์กร แต่สิ่งหนึ่งที่มีมักจะเป็นข้อโต้แย้งในระหว่างผู้ปฏิบัติงานคือคำถามที่ว่า “อะไรคือการวัดผล” หรือถ้าต้องการวัดผล “จะต้องทำอย่างไร” โดยทั่วไปแล้วการวัดผลคือการให้ค่าในเชิงปริมาณต่อสิ่งใดๆ ที่เราต้องการทราบ ไม่ว่าสิ่งนั้นจะเป็นสิ่งที่จับต้องได้หรือจับต้องไม่ได้ก็ตาม สิ่งที่สำคัญของการวัดผลไม่ใช่ค่าที่ได้จากการวัด แต่เป็นการเปรียบเทียบค่าเหล่านั้น การวัดผลจะไม่มี ความหมายใดๆ เลยหากปราศจากการเปรียบเทียบ (นภดล, 2552) ในการวัดผลนั้น สิ่งที่สำคัญ คือการใช้มาตรฐานในการวัด ซึ่งอาจจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทดังต่อไปนี้

1. การวัดที่เป็นมาตรฐาน การวัดในลักษณะนี้จะมีการใช้หน่วยที่เป็นมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปเช่น การวัดความยาวเป็นเมตร ไม่ว่าจะวัดที่ไหน หากบอกว่ายาว 1 เมตร ทุกคนก็จะเข้าใจตรงกันหรือการวัดน้ำหนักเป็นกิโลกรัม ไม่ว่าจะวัดที่ไหนในโลก ทุกคนก็จะเข้าใจตรงกันว่าหนัก 1 กิโลกรัมคือน้ำหนักขนาดเท่าใด

2. การวัดในเชิงเปรียบเทียบ การวัดในเชิงการเปรียบเทียบกับสิ่งที่วัดในอดีตหรือเปรียบเทียบกับมาตรฐานวัดเดียวกัน เนื่องจากมาตรฐานเหล่านี้ไม่ได้มีมาตรฐานกำหนดและ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ยกตัวอย่าง เช่น การวัดดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งแต่ละบริษัทก็ย่อมมีวิธีการวัดที่แตกต่างกัน มีคำถามที่ใช้วัดที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเปรียบเทียบจึงควรทำเฉพาะภายในบริษัทในระยะเวลาที่ต่างกันเท่านั้น เช่น ปีที่แล้วได้เท่าไร ปีนี้ดีขึ้นหรือแย่ลงเท่าไร

การเปรียบเทียบข้ามบริษัทเป็นสิ่งที่ไม่มีความหมายเนื่องจากลักษณะการวัดที่ แตกต่างกัน จึงไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ ยกเว้นในกรณีที่บริษัทที่เราจะทำการเปรียบเทียบ นั้นใช้วิธีการวัด มาตรฐานวัดเดียวกันกับบริษัทของเรา การวัดในลักษณะนี้อาจจะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบ ความพึงพอใจของผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของบริษัทก็ได้ตราบดีที่มีการใช้มาตรฐานวัดและวิธีการวัดแบบ เดียวกัน นอกจากการพิจารณาตามมาตรฐานการวัดดังที่ได้กล่าวข้างต้นแล้วเรายังอาจจะสามารถแบ่ง วิธีการวัดออกได้เป็น 2 วิธีได้แก่ การวัดทางตรงและการวัดทางอ้อมดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวัดทางตรง วิธีการวัดแบบนี้ ผลที่ได้จากการวัดก็จะเป็นสิ่งที่เราสนใจที่จะวัดโดยไม่ต้องมีการแปลค่าหรือแปลความหมายแต่อย่างใด ยกตัวอย่าง เช่น ถ้าต้องการวัดความยาวของโต๊ะเราก็จะนำเอาไม้บรรทัดมาวัด สิ่งที่ได้รับจากการวัดนี้ก็คือความยาวของโต๊ะเป็นเซนติเมตร หรือการวัดจำนวนของที่แตกหักในโรงงาน เราก็จะใช้วิธีการนับสิ่งที่ได้รับจากการนับนี้ก็คือจำนวนของที่แตกหักที่เราสนใจที่จะศึกษานั้นเอง

2. การวัดทางอ้อม หลายครั้งที่สิ่งที่เราสนใจนั้นเราไม่สามารถที่จะวัดทางตรงได้ เนื่องจากสิ่งที่เราสนใจอาจจะมีลักษณะของนามธรรม ดังนั้นวิธีการแก้ไขคือการวัด “ผล” ของมันแทน การวัดแบบนี้จะเรียกว่าการวัดทางอ้อม ยกตัวอย่างเช่น ถ้าต้องการวัดขวัญกำลังใจพนักงาน การวัดทางตรงย่อมเป็นไปได้ไม่ได้ เพราะเราคงไม่มีเครื่องมือใดที่วัดค่าขวัญกำลังใจออกมาได้อย่างชัดเจน (ไม่เหมือนกับการวัดน้ำหนักหรือวัดความยาว) ดังนั้น วิธีการวัดจึงต้องเป็นการวัดทางอ้อมโดยวัด “ผล” ที่จะได้รับจากขวัญกำลังใจพนักงานเช่น การวัดอัตราการลาออก หรืออัตราการขาดงาน ซึ่งคาดว่าจะจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากขวัญกำลังใจของพนักงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตามสิ่งที่ต้องระวังในการวัดผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นการวัดทางอ้อมนั้น ควรจะต้องเป็นการวัดผลที่จะเกิดขึ้นทันที ไม่ใช่ผลที่ตามมาที่ห่างออกไป เพราะหากวัดผลที่ห่างออกไปนั้น เราจะไม่แน่ใจว่าผลนั้นเกิดขึ้นเนื่องจากสิ่งที่เราต้องการจะวัดหรือไม่ ยกตัวอย่างเช่น หากใช้ “กำไร” เป็นตัววัดขวัญกำลังใจของพนักงาน เนื่องจากคิดว่าถ้าพนักงานมีขวัญกำลังใจดีแล้วผลที่น่าจะได้รับคือกำไร การวัดในลักษณะนี้มีจุดอ่อนเนื่องจากกำไรเป็นผลที่ค่อนข้างไกลจากขวัญกำลังใจ การที่บริษัทได้กำไร ก็ไม่ได้หมายความว่าบริษัทจะมีพนักงานที่มีขวัญกำลังใจดีเสมอไป หรือในทางกลับกันการที่บริษัทขาดทุนก็ไม่ได้หมายความว่าบริษัทมีพนักงานที่มีขวัญกำลังใจต่ำเช่นกัน ยังมีปัจจัยอีกหลายประการที่จะส่งผลต่อกำไรของบริษัท นอกเหนือจากขวัญกำลังใจเป็นต้น

ในการวัดทางอ้อมนั้น ตัววัดนั้นจะเรียกว่า “ตัวบ่งชี้” เนื่องจากตัววัดนั้นบ่งชี้ถึงเหตุที่เกิดขึ้น จากตัวอย่างเดิมเรา สามารถกล่าวได้ว่าอัตราการลาออกหรืออัตราการขาดงานเป็นตัวบ่งชี้ของขวัญกำลังใจของพนักงาน เป็นต้น การวัดทางอ้อมนี้ จะมีข้อจำกัดอีกประการหนึ่งคือ เราจะไม่สามารถเทียบเคียงในลักษณะอัตราส่วนได้เนื่องจากว่าค่าที่วัดได้เป็นเพียงผลที่เกิดขึ้นจากสิ่งที่เราวัดเท่านั้น ยกตัวอย่างเช่น ถ้าเราวัดขวัญกำลังใจของพนักงาน โดยวัดจากอัตราการลาออก สมมติว่าปีนี้ อัตราการลาออกเท่ากับ 10% ส่วนปีที่แล้วอัตราการลาออกเท่ากับ 20% เราสามารถสรุปได้เพียงว่าขวัญกำลังใจของพนักงานดีขึ้น (อัตราการลาออกลดลง) แต่ไม่สามารถสรุปได้ว่าขวัญกำลังใจของพนักงานดีขึ้นสองเท่าดังเหตุผลที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ถ้าพิจารณาทั้งมาตรฐานการวัดซึ่งมีทั้งการวัดที่เป็นมาตรฐานและการวัดเชิงเปรียบเทียบและวิธีการวัดผลทั้งทางตรงและทางอ้อมพร้อมๆกันอาจจะสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 2.1

## ตารางที่ 2.1

## รูปแบบการวัดในลักษณะต่างๆ แบ่งตามมาตรฐานการวัดและวิธีการวัด

มาตรฐานการวัด	วิธีการวัด	
	การวัดทางตรง	การวัดทางอ้อม
มาตรฐาน	การวัดทางกายภาพต่างๆ การนับ ยกตัวอย่างเช่น การวัดความยาวเป็น เซนติเมตร การวัดน้ำหนัก เป็น กิโลกรัม	เป็นการวัดทางกายภาพ แต่สิ่งที่ได้รับจะเป็นผลของสิ่งที่ต้องการทราบจริงๆ เช่น การวัดน้ำหนักโลกจากผลของการโคจรของโลก เป็นต้น
เชิงเปรียบเทียบ	เป็นการวัดที่ไม่มีมาตรวัดมาตรฐาน แต่สามารถวัดได้ทางตรง เช่น การนับ จำนวนของเสีย (ของเสียแต่ละที่ อาจจะมีนิยามต่างกัน) จำนวนข้อ ร้องเรียน เป็นต้น	เป็นการวัดคุณภาพหรือนามธรรมที่จับต้องไม่ได้จึงจำเป็นต้องวัดผลแทน ยกตัวอย่างเช่น การวัดความพึงพอใจ ลูกค้า การวัดขวัญกำลังใจพนักงาน เป็นต้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานกับการบริหารผลงานมีความคล้ายคลึงกันแต่ต่างกันที่การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ เครื่องมือการประเมินผล Balanced Scorecard ของ Drs. Robert S. Kaplan and David P. Norton, ได้นำเสนอในปี ค.ศ.1996 ซึ่งได้ถูกตีพิมพ์ในหนังสือ The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. หนังสือเล่มนี้กล่าวถึงการประเมินผลงานที่ยังขาดตัวชี้วัดบางอย่าง ต่อมาในปี 2000 พวกเขาได้ออกหนังสือเรื่อง The Strategy Focused Organization, และได้แนะนำแนวคิดใหม่ คือ performance management. ซึ่งกล่าวว่าการวัดผลองค์กรจากตัววัดต่าง ๆ ยังไม่เพียงพอแต่ต้องเพิ่มกระบวนการ ประเมินการตอบกลับ และความสอดคล้องของตัววัดนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้อีกด้วย (Dylan, 2015)

### 2.1.2 ความหมายของการบริหารผลงาน

ความหมายของคำว่า บริหารผลงาน อย่างเป็นทางการที่เขียนโดย Michael Armstrong เขาได้ให้ความหมายไว้ว่า “การบริหารผลงาน คือ กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ที่มุ่งทำให้ทั้งองค์กรและบุคลากร ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร หน่วยงาน และพนักงานแต่ละคน และพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน ในทุกระดับ” (Armstrong, 2015)



Aguinis ก็ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารผลงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการพัฒนาผลงานของพนักงาน หน่วยงาน และองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยเน้นไปที่การกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้มีความสอดคล้องกันในทุกระดับ ตั้งแต่เป้าหมายระดับองค์กร ถ่ายลงสู่เป้าหมายของหน่วยงาน และลงสู่เป้าหมายบุคคล และนอกจากนั้นก็เน้นไปที่การพัฒนาทักษะ และความสามารถของพนักงาน เพื่อให้เขาทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด (Aguinis, 2013)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ก็ได้ให้ความหมายระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) ว่าหมายถึง การบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553)

ชัยทวี เสนะวงศ์ ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กลยุทธ์ หรือ กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ และมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานอย่างเข้มข้น จากความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานข้างต้น องค์กรจึงมีภารกิจที่จะต้องสร้าง หรือผสมผสาน มิติในการปฏิบัติงานของพนักงาน 2 องค์ประกอบสำคัญๆ เข้าด้วยกัน คือ

1. ทางแนวดิ่ง: เป็นการเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย ขององค์กร หน่วยงานและพนักงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน โดยผ่านกระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงาน

2. ทางแนวราบ: เป็นการนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่นการพัฒนา และฝึกอบรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน วางแผนอาชีพ การโยกย้ายเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น (ชัยทวี, 2546)

กล่าวโดยสรุป การบริหารผลงานหมายถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร บุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ โดยการกำหนดเป้าหมายจะต้องมีความสอดคล้องกันในทุกระดับ ตั้งแต่เป้าหมายส่วนบุคคล เป้าหมายของกลุ่ม ไปจนถึงเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถตามที่ต้องการอีกด้วย

### 2.1.3 กระบวนการของระบบบริหารผลงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการวางแผน (Planning) เพื่อทำข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการปฏิบัติงาน ความคาดหวัง การกำหนดเป้าหมาย การวัดผล และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สนับสนุนเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ โดยการใช้กระบวนการบริหารจัดการ (Managing) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานผ่านการฝึกสอน (Coaching) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ

(Feedback) แก่พนักงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งต้องมีการ ทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Reviewing) อย่างเป็นทางการและรวมถึงการอภิปรายและทำข้อตกลง เพื่อการพัฒนา อันจะนำไปสู่การพัฒนา เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นและมีศักยภาพในการทำงานที่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การบริหารผลการ ปฏิบัติงานเป็นการบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ สอดคล้องและเป็นไปในทางเดียวกัน อันเป็นผลจากความเชื่อมโยงของเป้าหมายและมาตรฐานของ องค์กรที่กำหนดไว้ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การวางแผนผลการดำเนินงาน (Planning performance) การบริหารผลการดำเนินงาน (Managing performance) และการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraising performance)

#### 2.1.4 วัตถุประสงค์ของการบริหารผลงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการติดต่อ สื่อสาร 2 ทาง (2-way Communication) ภายใต้ความเชื่อในลักษณะความเท่าเทียมกันของหุ้นส่วน (Partnership) โดยแสดงให้เห็นถึงข้อตกลงร่วมกันระหว่างงานและความคาดหวัง อันจะนำไปสู่วิธีการ ที่จะทำให้พนักงานบรรลุเป้าหมายการทำงาน มีวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันทั้งสองฝ่ายในการที่จะช่วยปรับปรุงและ พัฒนาการงานให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็น การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และค้นหาวิธีการแก้ไขอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงาน (Bacal, 1999, p. 93) และ เมื่อกระบวนการข้างต้นได้เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ จะทำให้องค์กรมีผลการ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง และอยู่บนพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่อย่างคุ้มค่า และพร้อมที่จะ รับมือกับความเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นในอนาคตได้เป็นอย่างดี (Bredrup, 1995a: 85 อ้างถึง ใน Williams, 1998: 62)

## 2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย

บริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย ใช้ระบบการประเมินผล แบบ Performance Management System หรือ ระบบการบริหารผลงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาพนักงาน ผลักดันการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท และจูงใจ พนักงานให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการประเมินระบบนี้จะแบ่ง ออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนแรกเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี หรือ เรียกว่า Management by Objective (MBO) ในส่วนนี้พนักงานจะต้องพิจารณาหน้าที่รับผิดชอบของตนเองในปัจจุบันประกอบ

กับนโยบายประจำปีจากฝ่ายงานที่ตนเองสังกัดอยู่ แล้วตั้งหัวข้องาน แผนการดำเนินงาน ความยากและความสำคัญของงาน รวมถึงเกณฑ์ในการประเมินผลงานของแต่ละหัวข้อนั้น จากนั้นต้องทำการหารือกับผู้ประเมินผลงานว่าควรตั้งวัตถุประสงค์หรืองานที่ต้องนำมาประเมินประจำปีอย่างไรให้เหมาะสม ซึ่งในขั้นตอนนี้พนักงานจะมีโอกาสในการชี้แจงอธิบายหรืออาจต้องปรับแก้วัตถุประสงค์ตามคำแนะนำของผู้ประเมินผลงาน จากนั้นทำความเข้าใจกันแล้วยึดถือปฏิบัติตามแผนงานเพื่อรอรับการประเมินผลงานตอนสิ้นปีตามที่ได้ทำการตกลงกันไว้ อย่างไรก็ตามจะมีการให้ผลป้อนกลับ (Feedback) ในช่วงกลางปีเพื่อประเมินแผนการปฏิบัติงานว่าเหมาะสมหรือจำเป็นต้องปรับแก้หรือไม่ และในช่วงปลายปีจะให้ผลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการดำเนินงานทั้งปีเพื่อให้พนักงานรับทราบและนำข้อผิดพลาดไปปรับปรุงพัฒนางานและตนเองต่อไป

อีกส่วนคือการประเมินความสามารถของพนักงานซึ่งก็คือการประเมิน Competency (สมรรถนะหรือความสามารถ) คือ การประเมิน Competency ของพนักงานตาม Competency ที่บริษัทคาดหวัง โดยจะแบ่ง Competency ออกเป็น Core Competency (สมรรถนะหลัก) ซึ่งประกอบไปด้วย 5 Competency คือ

1. Self Management (การบริหารจัดการตนเอง)
2. Collaboration with Others (การให้ความร่วมมือผู้อื่น)
3. Problem Solving (การแก้ปัญหา)
4. Additional Value Creation (การสร้างมูลค่าเพิ่ม)
5. Customer Focus (การมุ่งเน้นลูกค้า) และ Leadership Competency (สมรรถนะของ

ผู้นำ)

ประกอบไปด้วย 5 Competency เช่นกัน คือ

1. Strategic Creation (การสร้างกลยุทธ์)
2. Innovation Drive (การขับเคลื่อนนวัตกรรม)
3. Results Focus (การมุ่งเน้นผลงาน)
4. Adaptability (การปรับตัว)
5. Team Development (การพัฒนาทีมงาน)

โดยผู้ประเมินจะทำการตกลงกับผู้ถูกประเมินถึงรายละเอียดของแต่ละ Competency ที่ผู้ประเมินคาดหวังให้ผู้ถูกประเมินแสดงสมรรถนะหรือพัฒนาสมรรถนะที่มีในระหว่างปีแล้วผู้ประเมินจะสังเกตพฤติกรรมตลอดทั้งปีและทำการประเมินช่วงปลายปีงบประมาณ จากนั้นจะให้ผลตอบกลับว่าผู้ถูกประเมินได้แสดงพฤติกรรมหรือมีสมรรถนะตามที่คาดหวังหรือไม่

สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการจะได้รับการประเมิน Competency เฉพาะ Core Competency แต่ถ้าเป็นพนักงานระดับบริหารจะได้รับการประเมินทั้ง Core Competency และ Leadership Competency

อย่างไรก็ตาม สัดส่วนการประเมินผลทั้ง 2 แบบนั้นแตกต่างกันไปตามระดับตำแหน่ง โดยถ้ามีตำแหน่งที่สูงจะมีการประเมิน MBO หรือผลงาน มากกว่า Competency แสดงดังรูปภาพด้านล่าง

Group	Grade		PMS structure	
	Main Stream	Expert Stream	Competency	MBO
1	M2 – M1	X2 - X1	20 %	80%
2	M4 – M3	X4 – X3	30%	70%
3	P3 – P1		60%	40%

ภาพที่ 2.1 สัดส่วนการประเมินผลงานตามระดับตำแหน่งงาน

นอกจากนี้ การประเมินผลยังมีผลต่อการปรับเงินเดือนประจำปี การจ่ายโบนัสและการเลื่อนตำแหน่งงานอีกด้วย โดยบริษัทฯ จะแบ่งการให้รางวัลออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกจะปรับเงินเดือนขึ้นและจ่ายโบนัสประจำปีตามเกรด PMS หรือ เกรดที่มาจากผลการคำนวณผลของ MBO และ Competency และส่วนที่ 2 คือ การเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาจากเกรด Competency เพียงอย่างเดียว โดยผู้ที่จะได้เป็นผู้มีสิทธิ์สอบเลื่อนตำแหน่งจะต้องได้รับเกรด Competency ที่ติดต่อกันตามระยะเวลาที่บริษัทกำหนด

#### ขั้นตอนการประเมินผลงาน

ขั้นตอนการประเมินผลงานแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนแรกการตั้งวัตถุประสงค์ (Setting objective) เป็นขั้นตอนที่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินทำการตกลงกันว่าต้องทำผลงานประจำปีเรื่องอะไร มีเป้าหมายอย่างไรที่สามารถวัดประเมินผลได้ในตอนสิ้นปีและมีแผนการดำเนินงานอย่างไร แล้วจึงปฏิบัติตามแผนงานดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 2 คือ การทบทวนการทำงานระหว่างปี (Periodic Review) ว่าวัตถุประสงค์หรืองานที่ตั้งเป้าหมายว่าจะทำให้สำเร็จรวมถึงแผนดำเนินการที่ทำไว้นั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ ต้องปรับแก้ส่วนใดบ้าง หากจำเป็นต้องปรับแก้ก็สามารถดำเนินการได้ในช่วงนี้ไม่ต้องรอให้ถึงสิ้นปีเพื่อป้องกันความเสียหายหรือการไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งเอาไว้

ขั้นตอนที่ 3 การให้ผลตอบกลับ (Feedback) คือ การที่ผู้ประเมินให้ผลตอบกลับผู้ถูกประเมินว่าผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติงานตามแผนได้ดีหรือไม่ ต้องปรับปรุงหรือพัฒนาตรงส่วนใดจึงจะทำให้ผลงานเป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งการให้ผลตอบกลับสามารถทำได้ตลอดเวลา แต่โดยทั่วไปมักจะให้ผลตอบกลับอย่างเป็นทางการในช่วงกลางปีและปลายปีงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 4 การให้รางวัล (Reward) คือ การนำผลการประเมินที่ได้มาคำนวณเป็นค่าตอบแทนหรือประโยชน์ที่ผู้ถูกประเมินพึงได้รับ โดยรางวัลที่จะให้เป็นตอบแทนในระบบประเมินผลงานของบริษัทฯ ได้แก่ การขึ้นเงินเดือน โบนัสประจำปี หรือการมีสิทธิ์เข้าสอบเลื่อนตำแหน่ง ทั้งนี้ บริษัทจะให้รางวัลเป็นการตอบแทนรายบุคคลตามผลการประเมินในปีนั้น ๆ

### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสม

จากหนังสือ Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity ของ Kaydos, W. ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบบริหารผลงานไปใช้ในองค์กรไว้ 12 ประการ คือ

- 1) มีการตรวจสอบยืนยันการวัดผลในแต่ละระดับ หมายถึง ต้องมีความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละระดับ ตั้งแต่ฝ่าย แผนก ไปจนกระทั่งรายบุคคล
- 2) การตั้งเป้าหมาย คือ การตั้งเป้าหมายต้องตั้งเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เป้าหมายต้องท้าทายแต่มีความเป็นไปได้ และควร benchmark กับบริษัทอื่นเพื่อทราบตำแหน่งของเราอยู่จุดไหน ควรพัฒนาไปอีกแค่ไหน
- 3) การทบทวนเป้าหมายและแผนงานเป็นประจำ หมายถึง ในระดับหัวหน้างานการทบทวนเป้าหมายการดำเนินงานของทีมงานทั้งรายวันและรายสัปดาห์ ในขณะที่ระดับสูงกว่าจะทบทวนน้อยกว่าเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส และควรจะเน้นไปที่การประเมินแนวโน้มผลงาน ความคืบหน้าของงานต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ การปรับความสำคัญลำดับของงาน ความสามารถในการกระบวนการทำงาน และด้านกลยุทธ์
- 4) ใช้การวัดผลงานมากกว่าการเก็บคะแนน หมายถึง การใช้การวัดผลงานมากกว่าการส่งรายงานหรือการนำเสนอกราฟ การใช้การวัดผลงาน วิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้
  1. ระบุโอกาสและปัญหา
  2. กำหนดระดับความสำคัญ
  3. ลงมือพัฒนากระบวนการทำงานและระเบียบขั้นตอน
  4. ตัดสินใจจัดการทรัพยากรใหม่
  5. เปลี่ยนหรือปรับกลยุทธ์

6. ให้ผลตอบกลับ (feedback) เพื่อปรับปรุงพฤติกรรม
  7. รับรู้และให้รางวัลความสำเร็จ
- 5) การสื่อสารผลงานของผู้ประเมินผล คือ การสื่อสารผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นดังนี้
1. ผู้ประเมินผลงานมีข้อมูลที่เหมาะสมในการสื่อสารผลงาน
  2. ผู้ประเมินมีการจัดการข้อมูลที่ดี คือ จัดการข้อมูลที่มีความสัมพันธ์ของเหตุและผล ความสัมพันธ์ของกระบวนการ และความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ใช้วัดผลงานของบริษัทหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน
  3. ผู้ประเมินต้องเข้าใจข้อมูลอย่างถ่องแท้
  4. ผู้ประเมินควรได้ข้อมูลสรุปที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้
- 6) การทำรายงานผลการประเมินให้เด่นชัดด้วยการใช้กราฟหรือภาพที่สื่อความหมายได้อย่างชัดเจนเพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม
- 7) การเรียงลำดับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามความสำคัญได้อย่างเหมาะสม
- 8) การให้ผลตอบกลับ (feedback) ควรให้ผลตอบกลับ (feedback) ของผลงานบ่อยและสม่ำเสมอ นอกจากนี้ควรให้ผลตอบกลับเป็นรายบุคคลอย่างชัดเจนทั้งที่เป็นแง่บวกและลบแต่ไม่ควรใช้เพื่อการลงโทษเพราะจะเป็นอุปสรรคต่อการประเมินผลงานต่อไป การให้ผลตอบกลับส่วนใหญ่ (feedback) ควรเป็นแง่บวก เพราะจะกระตุ้นผู้ถูกประเมินให้มีแรงจูงใจในการทำงาน พัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้น องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่ได้ผลจากการวัดผลงานคือภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายงาน
- 9) การให้รางวัลและการรับรู้ความสำเร็จ คือผู้ถูกประเมินย่อมคาดหวังที่จะได้รางวัลจากผลการทำงานของพวกเขา ซึ่งการให้รางวัลมีหลายวิธีไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทน โบนัสของผลงาน รายบุคคล อย่างไรก็ตาม การให้รางวัลเป็นรายบุคคลอาจไม่ส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการทำงานเป็นทีม แต่ถ้าเป็นระบบการให้รางวัลความสำเร็จระยะยาวและงานกลุ่มจะได้ผลมากกว่า การให้รางวัลแก่กลุ่มจะสร้างความกดดันให้ผู้ร่วมงานและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ในขณะที่การให้รางวัลส่วนบุคคลจะทำให้คนพยายามทำให้ตัวเองดูดีแต่ไม่ว่าจะเป็นแบบใดระบบการให้รางวัลจะต้องสร้างให้เกิดคุณภาพและผลิตภาพและทุกคนต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์
- การรับรู้ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งของการให้รางวัล มันมีพลังมากกว่าการให้เงินซึ่งโดยทั่วไปไม่ได้ถูกพิจารณาให้เป็นแรงจูงใจ สิ่งที่ดีของการรับรู้คือต้นทุนต่ำและมีหลายวิธีการที่จะทำได้ การวัดผลงานทำให้ผู้จัดการสามารถให้ผลตอบกลับ (feedback) ที่มีคามหมายและสำคัญแก่พนักงานแต่ละคนและเป็นกลุ่มและผู้จัดการก็ต้องทำให้มันเกิดขึ้น
- 10) ไม่ควรใช้การวัดผลงานในเรื่อง ต่อไปนี้

1. ใช้เพื่อควบคุมทุกสิ่งที่เกิดขึ้นมากเกินไปเพราะความเคร่งครัดจนจำกัดความคิดสร้างสรรค์และความก้าวหน้า

2. อย่าใช้การวัดผลงานในทุกรายละเอียดเพื่อการตัดสินใจทุกอย่าง เพราะจะทำให้ทีมงานเกิดความตึงเครียด และสัมพันธ์ภาพห่างเหิน

3. อย่าใช้การประเมินผลเพียงเพื่อหาสิ่งผิด

11) การวัดผลงานกับการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

1. เน้นความใส่ใจของผู้บริหารที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก

2. สร้างคำถามเชิงกลยุทธ์

3. ระบุกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพไม่ดีและปัญหาหน้า

4. เตรียมข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์เพื่อสร้างลำดับความสำคัญ

5. เตรียมให้ผลตอบกลับ (feedback) เกี่ยวกับความสำเร็จของผลงานที่ริเริ่มขึ้น

6. รับการสนับสนุนจากผู้จัดการและพนักงานสำหรับการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ เมื่อเห็นการพัฒนาผลงานที่ชัดเจน

7. เพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานโดยผู้จัดการมอบหมายความรับผิดชอบให้

12) แน่ใจว่าผลการวัดถูกนำไปปฏิบัติไม่ใช่เพียงเพื่อเก็บคะแนนเท่านั้น แต่ผลการวัดที่ได้รับการให้ผลตอบกลับต้องถูกนำไปสื่อสารเพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและปรับปรุงผลการทำงานที่ยังไม่ได้มาตรฐานหรือตรงตามความต้องการของบริษัทให้ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป การวัดผลงานอย่างเหมาะสมต้องมีการระบุความรับผิดชอบของแต่ละระดับ และมีวัตถุประสงค์ชัดเจนเพื่อให้องค์กรรู้ว่าจะไปทิศทางไหน จากนั้นก็ต้องสื่อสารไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนอย่างมีอย่างชัดเจน ควรมีการทบทวนและวิเคราะห์วัตถุประสงค์ เป้าหมายโดยใช้การตั้งคำถามเชิงรุก ระบุปัญหาและโอกาส ระบุลำดับความสำคัญ และนำไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน

สำหรับการพัฒนาและจูงใจพนักงานทั้งรายบุคคลและกลุ่ม ต้องใช้ทั้งการให้ผลตอบกลับ (feedback) ส่วนใหญ่เป็นด้านบวกและส่วนน้อยเป็นด้านลบ ผู้จัดการหรือผู้ประเมินต้องมีการรับรู้ที่เหมาะสมและให้รางวัลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีกำลังใจและพัฒนาการทำงานของตนเองและทีมงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท หากมีการวัดผลที่เหมาะสม องค์กรจะเพิ่มคุณภาพและผลิตภาพอย่างเห็นได้ชัด แต่หากองค์กรมีปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพของผลงาน มันเป็นสัญญาณบอกว่าการวัดและระบบการบริหารมีปัญหา

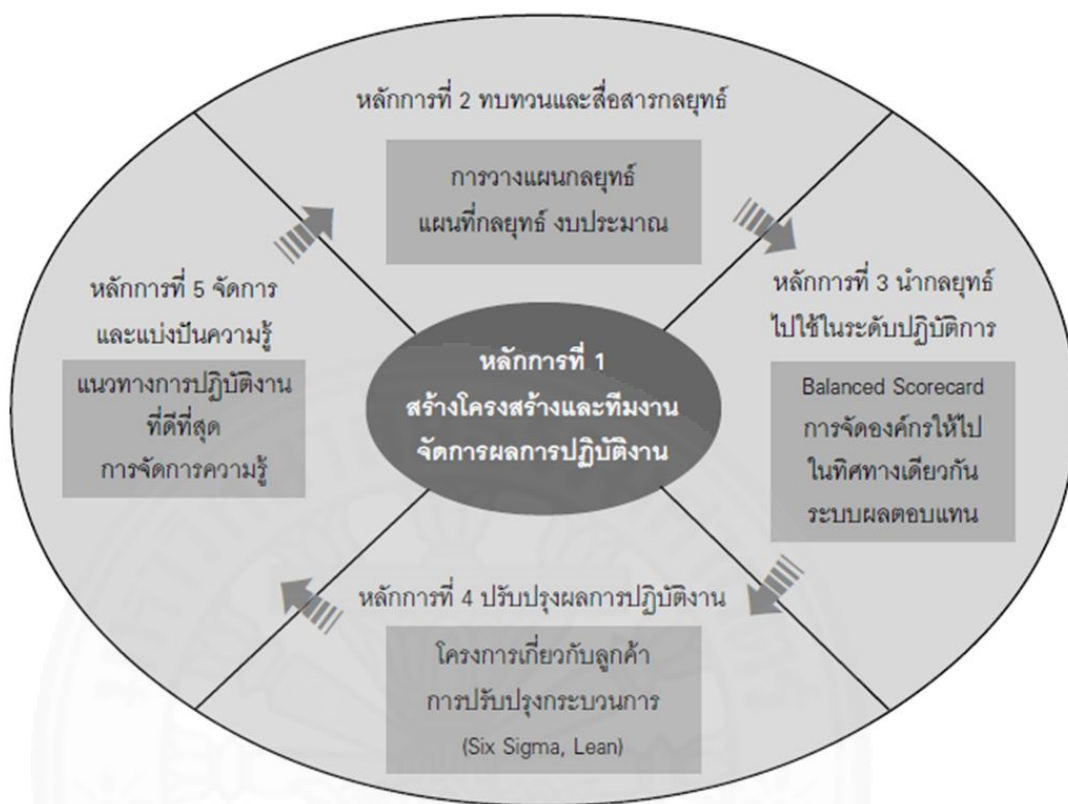
ส่วน Franco and Bourne (2003) ก็ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรเช่นกัน โดยนำเสนอผลงานผ่านบทความเรื่อง Factors that play a role in “managing through measure” ซึ่งได้รับการตีพิมพ์ลงในวารสาร Management Decision และพบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำเอาผลการปฏิบัติงานขององค์กรใช้ในการจัดการมีดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร
  2. ความเป็นผู้นำและการสนับสนุนจากผู้บริหาร
  3. ความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลตอบแทนกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- องค์กร
4. การศึกษาและความเข้าใจในระบบ
  5. การสื่อสารและระบบรายงาน
  6. การตรวจสอบความถูกต้องและการปรับระบบ
  7. กระบวนการจัดการข้อมูลและการสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
  8. ลักษณะของธุรกิจและอุตสาหกรรม
  9. กรอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Performance Measurement Framework)

อย่างไรก็ตามปัจจัยเหล่านี้ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในประเทศทางตะวันตกซึ่งจะมีลักษณะที่ค่อนข้างแตกต่างไปจากการดำเนินธุรกิจในประเทศไทย

นอกจากนี้ Paladino (2007) ก็ได้กล่าวถึงหลักการ 5 ข้อในการสร้างและนำเอากระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Corporate Performance Management) ไปใช้ โดยหลักการทั้ง 5 ข้อนี้แสดงได้ดังรูปที่ 2.2





ภาพที่ 2.2 หลักการ 5 ข้อสำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงานองค์กร  
ที่มา: Paladino (2007)

หลักการข้อที่ 1 สร้างโครงสร้างและทีมงานผลการปฏิบัติงานองค์กร

องค์กรควรสร้างทีมงานที่มีการรายงานผลโดยตรงต่อผู้บริหารระดับสูง ทีมงานควรมีจำนวนไม่มากนัก 3-8 คนโดยประมาณ แต่ควรมีลักษณะการทำงานเต็มเวลาและมีประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากมีความจำเป็นที่จะต้องนำแนวคิดที่สำคัญหลายประการไปใช้ปฏิบัติจริง โครงสร้างทีมงานนี้จะมีการรวบรวมแนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับต่าง ๆ และควรมีความรู้ในเชิงลึกในเครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้ นอกจากนี้จากความรู้ในเครื่องมือแล้ว บุคลากรในทีมงานควรมีความรู้ในภาคอุตสาหกรรมและควรมีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรและมีความคิดเปิดกว้างต่อแนวความคิดใหม่ๆ และคอยติดตามแนวปฏิบัติใหม่ๆ อยู่เสมอ

หลักการข้อที่ 2 ทบทวนและสื่อสารกลยุทธ์

ผู้ที่มีหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์จำเป็นที่จะต้องเข้าใจลักษณะตลาด คู่แข่ง ผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้เข้ามาในอุตสาหกรรมรายใหม่ รวมถึงสินค้าและบริการทดแทนต่างๆ นอกจากนั้นยังควรทำ

การเลือกและให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จสูง ในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์นั้นควรจะต้องมีการสร้างแผนกลยุทธ์ที่มีความครบถ้วนและควรมีการสร้างแผนกลยุทธ์ให้ครบทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่มุมมองทางการเงิน ทางด้านลูกค้า ทางด้านกระบวนการและทางด้านบุคลากร โดยแผนกลยุทธ์เหล่านี้ควรประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์จำนวนประมาณ 20 – 25 วัตถุประสงค์ (ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความซับซ้อนขององค์กร)

หลักการข้อที่ 3 นำกลยุทธ์ไปใช้ในระดับปฏิบัติการ

องค์กรควรมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและให้การสนับสนุนพนักงานในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง เพื่อให้กลยุทธ์ขององค์กรถูกนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม องค์กรควรสร้างระบบ Balance Scorecard ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยธุรกิจ ลงมาถึงระดับปฏิบัติการให้มีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ควรมีแผนที่จะทำให้ฝ่ายสนับสนุนต่างๆ ให้การสนับสนุนต่อฝ่ายอื่นๆ ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด องค์กรควรพิจารณาในการสร้างระบบผลตอบแทนที่ผูกติดกับผลปฏิบัติงานตามมุมมองของ Balance Scorecard โดยผ่านการวัดผลต่างๆ ที่ถูกออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว และถ้าเป็นไปได้การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้ข้อมูลที่ได้มีความถูกต้องและทันเวลามากขึ้น

หลักการข้อที่ 4 ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

เมื่อผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว องค์กรควรนำผลที่ได้มาพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงาน ซึ่งทำได้โดยการพิจารณาโครงการต่างๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ โดยจะต้องจัดลำดับความสำคัญของโครงการเหล่านี้ และพิจารณาถึงกระบวนการที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างสูงซึ่งได้แก่ กระบวนการเกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการเกี่ยวกับการดำเนินงานภายในองค์กร รวมถึงเครื่องมือที่อาจนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการเหล่านี้ เช่น Six Sigma หรือ Lean Production รวมทั้งการทำการเทียบเคียงสิ่งที่ดีที่สุดหรือ Benchmarking เพื่อให้องค์กรสามารถปรับปรุงการทำงานให้อยู่ในระดับดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เพื่อให้การปรับปรุงการทำงานนี้เป็นสิ่งที่ยั่งยืน องค์กรควรสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในองค์กร

หลักการข้อที่ 5 จัดการและแบ่งปันความรู้

เพื่อให้สิ่งที่องค์กรคิดค้นขึ้นมาจากหลักการทั้ง 4 ข้อแรกได้ถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรจะต้องมีระบบในการจัดการความรู้เพื่อให้ความรู้ที่ถูกนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร และนำไปสร้างเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดสำหรับในแต่ละเรื่องอันจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาต่อไปได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

การรับรู้ความยุติธรรมในระบบการประเมินผลงานก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสม โดย S.W. Gilliland & J. C. Langdon

ได้กล่าวเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในระบบการประเมินผลงานไว้ในหนังสือ Creating Performance Management Systems that Promote Perceptions of Fairness ดังต่อไปนี้

1) ความยุติธรรมเชิงกระบวนการประเมิน หมายถึง ความเหมาะสมของกระบวนการตัดสินประเมิน ซึ่งพิจารณาจากการที่ผู้รับการประเมินมีโอกาสได้ให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นในการตัดสินนั้นหรือไม่ นอกจากนั้นยังพิจารณาจากความคงเส้นคงวาในการปฏิบัติและกระบวนการตัดสินที่ไม่มีความลำเอียง

2) ความยุติธรรมเชิงปฏิบัติต่อบุคคล หมายถึง การปฏิบัติต่อบุคคลระหว่างการประเมินและการสื่อสารให้ทราบถึงผลการประเมิน ในขณะที่ความยุติธรรมเชิงกระบวนการประเมินมุ่งเน้นไปที่กระบวนการตัดสินใจ ความยุติธรรมเชิงปฏิบัติต่อบุคคลเน้นไปที่ความซื่อสัตย์ จรรยาบรรณ การให้ข้อมูลย้อนกลับและการติดต่อสื่อสาร โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับและการสื่อสารจะต้องมีทั้งความทันต่อเหตุการณ์ (timeliness) และความเพียงพอของข้อมูล (adequacy)

3) ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์จากการประเมิน หมายถึง บุคคลรู้สึกว่าได้ผลที่น่าพอใจจากการประเมินตัดสินโดยความรู้สึกว่ายุติธรรม เกิดจากการเปรียบเทียบผลที่ได้รับกับผลที่คาดหวัง หากผลลัพธ์ที่ได้ต่ำกว่าความคาดหวังก็จะรู้สึกว่ามีไม่ยุติธรรม

## 2.4 การทบทวน งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วันชัย ผดุงทรง (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ทักษะคติของข้าราชการทหารต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพบก: ศึกษากรณีกรมสารบรรณทหารบก ผลการศึกษาพบว่า ทักษะคติของข้าราชการทหารกรมสารบรรณทหารบกต่อกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยมาก และต่อแบบประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยมาก และเมื่อทดสอบความแตกต่างของตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปรกับทักษะคติต่อกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ปรากฏว่า เมื่อจำนวนปีรับราชการต่างกัน จะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญเพียง 1 ตัวแปร แสดงให้เห็นว่าระบบการประเมินผลของกองทัพบกในทักษะคติของข้าราชการทหารกรมสารบรรณทหารบก ยังมีความเหมาะสมในระดับหนึ่ง แต่ก็สมควรพิจารณาปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้นโดยเฉพาะในเรื่องการนำผลการประเมินมาใช้ในการประเมินมาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลในปัจจุบันอย่างป็นรูปธรรมเพื่อให้ข้าราชการทหาร เห็นความสำคัญในการประเมินผล ตลอดจนการกำหนดรายละเอียดในการให้คะแนนให้มีมาตรฐานเดียวกัน

สุทธิพงศ์ ทรงเจริญ (2550) ได้ทำศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งงานอยู่ระดับ 6-7

ระยะเวลาการทำงาน 11-20 ปี รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001 – 50,000 บาท ผลการศึกษา การรับรู้ของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีการรับรู้ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษา ความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากในด้านผู้ประเมิน ด้านผู้รับการประเมิน และด้านการประเมิน การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่มี อายุ ระดับการศึกษา ระดับงานระยะเวลาการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีผลทำให้ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน การรับรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน

ธนาภรณ์ ทีปรกรพงศ์ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาทัศนคติที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในสังกัดสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดนครศรีธรรมราช กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานสายงานการเงิน สายงานพัฒนาธุรกิจ และสายงานธุรการ จำนวน 183 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความแตกต่างใช้การทดสอบค่าที ทดสอบค่าเอฟ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ใช้วิธีแอลเอสตีผลการวิจัยพบว่า (1) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) นำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานรายคนมาใช้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจ นโยบาย และเป้าหมายอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม และความเหมาะสมในเกณฑ์การประเมินผล ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด การติดตามแนะนำกำกับการสอนงาน การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และเพื่อนำผลการประเมินไปใช้สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านอื่นๆ ด้วยความเหมาะสม เป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับของพนักงานโดยรวม สำหรับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อ (2)ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวม ด้านเพศอายุระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้มีการรับรู้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่อายุที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิธีการประเมินผลที่แตกต่างกัน สายงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวม ด้านเพศ อายุระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (4) การรับรู้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังได้เสนอแนะ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์และประโยชน์ ด้านเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล ด้านสัดส่วนคะแนนในการประเมินผล ด้านผู้ทำการประเมิน ด้านการสรุปผลการประเมิน

ชุตินา นิจจักร (2552) ได้ทำศึกษาเรื่อง ทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมิน และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ คือ ด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน ด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ด้านวิธีการประเมินผล และด้านแบบที่ใช้ในการประเมิน (2) กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส รายได้ต่อเดือน และสังกัดที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ควรพิจารณา ปรับปรุงปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทในเครือเพื่อให้ได้วิธีการ หลักเกณฑ์ รูปแบบ รวมถึงมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานและองค์การอันจะนำไปสู่การใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งของธนาคารและบริษัทในเครือ

นภดล (2552) ได้ทำการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบการประเมินผลองค์กร จากการทำการทดสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบการประเมินผล ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระที่ได้จากการทำการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรมี 4 ปัจจัยดังต่อไปนี้ (เรียงตามลำดับความสำคัญ)

1. ความถูกต้องของระบบการประเมินผล
2. การลดภาระการทำงานจากการใช้ระบบการประเมินผล
3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยระบบการประเมินผล
4. การรับรู้ผลการปฏิบัติงานทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จของระบบการประเมินผลได้แก่ ความถูกต้องของระบบ ความสามารถในการลดภาระงานของระบบ การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการจัดการข้อมูลและการรับรู้ทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นสิ่งที่แตกต่างไปจากผลงานวิจัยที่มีมาก่อนหน้า เมื่อพิจารณาเรื่องความถูกต้องของระบบ ถึงแม้ปัจจัยนี้ดูเหมือนกับว่าจะจะเป็นสิ่งที่พื้นฐาน แต่ความหมายของคำว่า “ความถูกต้อง” ไม่ได้จำกัดเพียงแค่เรื่องของความถูกต้องในการคำนวณเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมไปถึงเรื่องของ “ความเหมาะสม” ของการใช้ตัววัดผลเพื่อวัดในสิ่งที่ควรจะวัดอีกด้วย ในตัววัดเรื่องความสามารถในการลดภาระงานของระบบนั้น ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่หลายบริษัทอาจจะมองข้ามไป โดยเฉพาะบริษัทที่มีขนาดใหญ่และมีทรัพยากรจำนวนมาก การทำให้ระบบมีความซับซ้อนจนเกินความจำเป็นไม่ใช่สิ่งที่สมควรจะกระทำถึงแม้ว่าบริษัทมีความสามารถที่จะกระทำได้ การที่มีระบบการประเมินผลแล้วทำให้งานของพนักงานกลับเพิ่มมากขึ้น เป็นสิ่งที่อันตรายต่อความสำเร็จของระบบเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการยากที่จะทำให้พนักงานยอมรับระบบที่เข้ามาใหม่ ในเมื่อการมีระบบนี้กลับทำให้เขาทำงานมากขึ้น และบางครั้งทำงานที่ยากขึ้นอีกด้วย ในทางกลับกัน ระบบควรจะต้องมาช่วยให้พนักงานทำงานได้ง่ายขึ้น หรือแม้กระทั่งลดภาระงานบางอย่างของพนักงานลงไป หน้าที่หลักอย่างหนึ่งของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์การคือการนำเสนอข้อมูลเพื่อช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้องและลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนและไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ลง ดังนั้นหากองค์กรต้องการที่จะให้ระบบได้รับการยอมรับและประสบผลสำเร็จ องค์กรควรจะต้องสร้างระบบที่ลดภาระงานของพนักงานลง

ปัจจัยที่สามเป็นปัจจัยทางด้านการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการจัดการข้อมูล ปัจจัยนี้จะช่วยทำให้ระบบมีความถูกต้องและช่วยลดภาระงานของพนักงานลง ดังนั้นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยซึ่งมีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนในธุรกิจมาก นอกเหนือจากนั้นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่ทันต่อเหตุการณ์และสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและทันท่วงทีส่วนปัจจัยสุดท้ายได้แก่การรับรู้ถึงผลการปฏิบัติงาน องค์การทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ตัวแปรนี้เป็นตัวแปรที่แตกต่างไปจากงานวิจัยที่ผ่านมาโดยสิ้นเชิงหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการขยายองค์ความรู้ทางด้านทฤษฎีการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์การ สิ่งที่ค้นพบจากงานวิจัยนี้สามารถอธิบายได้ว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในระบบการประเมินผลจะเป็นองค์กรที่เน้นให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานในระยะยาว (ผลทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เป็นผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร) กล่าวคือเมื่อพนักงานทราบถึงผลในระยะยาวขององค์กรแล้ว พนักงานย่อมมีความเข้าใจถึงสาเหตุในการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้น ระบบหลายระบบที่องค์กรสร้างขึ้น รวมถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์การ

เป็นสิ่งที่องค์กรลงทุนในระยะยาว ซึ่งหากพนักงานมองไม่เห็นจุดนี้แล้วพนักงานอาจจะเห็นว่าระบบเหล่านี้เป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรไปโดยใช่เหตุ เหมือนกันกับในกรณีของการลงทุนทางด้านการวิจัย และการพัฒนา ซึ่งถ้ามองระยะสั้นจะดูเหมือนกับว่าเป็นการใช้จ่ายเงินโดยไม่ได้ประโยชน์แต่ในระยะยาวแล้วสิ่งนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นในการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาว ดังนั้นหากองค์กรต้องการให้ระบบประสบผลสำเร็จแล้ว องค์กรควรจะต้องทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระยะยาวทางด้านการเรียนรู้และการเจริญโตขององค์กรจากผลที่ได้รับนี้จะทำให้ผู้บริหารของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยนำไปปรับปรุงกระบวนการออกแบบและการปฏิบัติงาน เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถถูกใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป

ศวิตา (2553) ก็ได้ทำการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัทตรวจสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย โดยได้ทำการวิจัยเชิงสำรวจจากพนักงานตรวจสอบบัญชีของบริษัทตรวจสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย แล้วพบว่าการรู้ค่าในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บริหาร เช่น การให้เวลาและทรัพยากรอื่นๆ ในการวางแผน พัฒนา ปรับปรุง และทบทวนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลักดันให้พนักงานเห็นความสำคัญของการประเมินผล ซึ่งพนักงานจะเห็นถึงประโยชน์ก็ต่อเมื่อพนักงานเข้าใจและเห็นด้วยในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการยอมรับและทัศนคติทางบวกต่อการประเมินผล จึงเกิดความร่วมมือและเต็มใจที่จะทำการประเมินผล ผลจากการประเมินก็จะถูกต้อง อันจะเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจและการสร้างกลยุทธ์ต่อไป และหากการรู้ค่าของพนักงานที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ปฏิบัติสืบต่อกันมาแล้ว ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะประสบความสำเร็จ

## 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำขั้นตอนการประเมินผลงานของบริษัทนำเข้าไป ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วย การตั้งวัตถุประสงค์ การทบทวนและการทบทวนการทำงานระหว่างปี การให้ผลตอบกลับ และการให้รางวัล มาใช้เป็นตัวแปรหลักในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของบริษัทนำเข้าไป ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย เพราะเป็นขั้นตอนการประเมินผลงานที่บริษัทใช้อยู่และต้องการทราบว่าขั้นตอนเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่เหมาะสมแล้วหรือไม่และในแต่ละขั้นตอนควรมีรายละเอียดอย่างไรเพื่อให้การนำระบบการประเมินผลงานไปใช้ได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้รวมเอาการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงานมาใช้เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสม

เนื่องจากบริษัทฯ ยังคงได้รับความคิดเห็นจากพนักงานในมุมต่าง ๆ เกี่ยวกับความยุติธรรมในการประเมินผลงานอย่างต่อเนื่องรวมทั้งมีแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในระบบการประเมินผลงานที่กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมในระบบการประเมินผลงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญของการประเมินผลที่ดีเช่นกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอกรอบแนวคิดงานวิจัยดังต่อไปนี้

กรอบแนวคิดงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดงานวิจัย



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) จากประชากรเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามโดยการทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบสอบถาม นอกจากนี้ ทางผู้วิจัยได้มีการกำหนดรูปแบบของวิธีดำเนินการวิจัย ตามขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 3.1 ลักษณะของประชากร
- 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 สมมติฐานงานวิจัย
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ลักษณะของประชากร

กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษากลุ่มประชากร (Population) ทั้งหมดซึ่งก็คือพนักงานคนไทยที่ทำงานในบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 469 คน (ข้อมูล ณ เดือนมกราคม พ.ศ. 2560)

#### 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

1. องค์ประกอบของระบบบริหารผลงานบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย ได้แก่
  - 1) การตั้งวัตถุประสงค์
  - 2) การทบทวนและการทบทวนการทำงานระหว่างปี
  - 3) การให้ผลตอบกลับ

- 4) การให้รางวัล
  - 5) การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน
2. ปัจจัยด้านลักษณะประชากรศาสตร์
    - 1) อายุ (Age)
    - 2) เพศ (Sex)
    - 3) สังกัด (Department)
    - 4) ระดับการศึกษา (Education)
    - 5) อาชีพ (Occupation)
    - 6) ตำแหน่งงาน (Occupation)

### 3.3 สมมติฐานงานวิจัย

สมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบบริหารผลงานไปใช้

สมมติฐานที่ 1 การตั้งวัตถุประสงค์ เป็นองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2 การทบทวนและการทบทวนการทำงานระหว่างปี เป็นองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3 การให้ผลตอบกลับ เป็นองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 4 การให้รางวัล เป็นองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 5 การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน เป็นองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาจากการรวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสร้างข้อคำถามเพื่อเป็นเครื่องมือใน

การเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยรายละเอียดในแบบสอบถามสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สังกัดระดับการศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน โดยลักษณะแบบสอบถามจะมีให้เลือกหลายคำตอบ (Multiple Choices) แล้วคำนวณออกมาเป็นร้อยละเพื่อดูสัดส่วนการตอบแบบสอบถามของประชากรแต่ละกลุ่ม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย ทั้ง 5 ตัวแปร คือ การตั้งวัตถุประสงค์ การทบทวนและการทบทวนการทำงานระหว่างปี การให้ผลตอบกลับ การให้รางวัล และการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงานประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 25 ข้อ

แบบสอบถามในส่วนที่ 2 นี้ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert's Scale เพื่อพิจารณาความคิดเห็นของพนักงานในแต่ละระดับเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เหมาะสมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรตามความเป็นจริง โดยผู้วิจัยกำหนดความหมายของมาตราส่วนประมาณค่าดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	1

เกณฑ์การประเมิน คือ การหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละข้อเพื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่ตอบแบบสอบถามว่าองค์ประกอบใดมีความเหมาะสมต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ จากนั้น จึงนำมาวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การนำตัวแปรจำนวน 25 ตัวแปรในแบบสอบถามตอนที่ 2 มาทดสอบด้วย KMO and Bartlett's Test โดยค่า KMO ที่ได้ใช้เพื่อวัดว่าขนาดข้อมูลตัวอย่างมีความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิค Factor Analysis หรือไม่ และค่า Bartlett's Test ใช้ทดสอบสมมติฐานเพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรต่างๆ มีความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิค Factor Analysis หรือไม่

ขั้นตอนที่ 2 เมื่อได้ทำการทดสอบความเหมาะสมในการนำเทคนิค (Factor Analysis) มาใช้ขั้นตอนต่อไป ผู้วิจัยจะต้องมีการจัดตัวแปรแต่ละตัวว่าควรอยู่ในปัจจัยใด โดยใช้วิธีการหมุนแกนแบบ Varimax ซึ่งการจัดตัวแปรจะพิจารณาจากค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ซึ่งมีค่าตั้งแต่

0.50 ขึ้นไป หากค่าน้ำหนักปัจจัยของแต่ละตัวแปรที่มีค่ามากที่สุดอยู่ที่ปัจจัยใด ก็จัดว่าเป็นตัวแปรที่วัดปัจจัยนั้น (ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2548) จากนั้นพิจารณาค่าไอเกน (Eigen Value) ซึ่งเป็นค่าความผันแปรของตัวแปรทั้งหมดในแต่ละองค์ประกอบ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ องค์ประกอบร่วม (Common Factor) ที่ได้องค์ประกอบแรก จะเป็นองค์ประกอบที่แยกความผันแปรของตัวแปรออกมาจากองค์ประกอบอื่นได้มากที่สุดจึงมีตัวแปรร่วมอยู่มากที่สุด

### 3.5 แนวทางในการสร้างและพัฒนาแบบสอบถามให้มีคุณภาพ

1. ศึกษาทฤษฎี นิยาม คำจำกัดความ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแบบสอบถามแต่ละตัวแปร เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถาม
2. เขียน นิยาม ความหมาย หรือคำจำกัดความของตัวแปรในแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่เหมาะสมของระบบการประเมินผลงาน
3. สร้างแบบสอบถาม โดยการสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่เหมาะสมของระบบการประเมินผลงาน จากนั้นจัดแบบสอบถามให้อยู่ในรูปแบบที่นำไปใช้ได้จริง และนำแบบสอบถามนี้ไปหาคุณภาพต่อไป
4. ผู้วิจัย ทำการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม โดยนำมาทดสอบหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) เพื่อให้แบบสอบถามนี้วัดได้ครอบคลุมตามเกณฑ์หรือนิยามที่กำหนด โดยนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารผลงาน จำนวน 2 ท่านเป็นผู้ประเมินว่าข้อคำถามในแต่ละข้อสามารถใช้วัดองค์ประกอบที่เหมาะสมของระบบการประเมินผลงานในองค์กรได้หรือไม่ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยโดยนำแบบสอบถามดังกล่าวจำนวน 10 ชุด ให้กับกลุ่มตัวอย่างทดลองทำการตอบแบบสอบถาม เพื่อทดสอบความเข้าใจและความถูกต้องของการสื่อความในแบบสอบถาม ก่อนกระจายแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายต่อไป

### 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของบริษัท นำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามจากกลุ่มประชากรซึ่งเป็นพนักงานคนไทย จำนวน 469 คน และผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามผ่านทางออนไลน์ แล้วได้รับการตอบกลับจำนวน 256 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 54.58 ของประชากร ซึ่งงานวิจัยในครั้งนี้ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เป็นหลัก

โดยมีตัวแปรทั้งหมด 25 ตัวแปร ซึ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบกลับมานั้นถือว่าเพียงพอเนื่องจากสอดคล้องกับกฎในการเก็บข้อมูล Rule of 5 ที่กล่าวว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนตัวแปรควรมีสัดส่วนไม่ต่ำกว่า 5: 1 (Bryant and Yarnold, 1995) และกฎในการเก็บข้อมูล Rule of 10 ที่กล่าวว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนตัวแปรควรมีสัดส่วนไม่ต่ำกว่า 10: 1 (David Garson, 2008) โดยเมื่อคำนวณตามกฎ Rule of 5 จะต้องการข้อมูลกลับเพียง 125 ฉบับ ในขณะที่คำนวณตามกฎ Rule of 10 จะต้องการข้อมูลกลับเพียง 250 ฉบับเท่านั้น

### 3.7 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระดับความเชื่อมั่นไว้ที่ 95% สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนคือ

#### 3.7.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สังกัด ระดับการศึกษา อายุงาน และตำแหน่งโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

#### 3.7.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ในการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย (Hypothesis Testing) มีการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ผลทางสถิติ โดยการวิเคราะห์ผลแบบ Factor Analysis เพื่อเป็นการจับกลุ่มหรือรวมกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน โดยตัวแปรที่อยู่ใน Factor เดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก ความสัมพันธ์นั้นอาจจะเป็นในทิศทางบวก (ไปในทางเดียวกัน) หรือทิศทางลบ (ไปในทางตรงกันข้าม) ก็ได้ ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละ Factor จะไม่มีความสัมพันธ์กัน หรือมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2546)

เมื่อผู้วิจัยได้รวบรวมและตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ออกมาลงรหัส และถ่ายถอดรหัสแบบสอบถามลงในแบบฟอร์มลงรหัส (Coding Form) เพื่อให้สามารถนำไปประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Sciences: SPSS For Windows) หลังจากนั้น จึงนำผลที่ได้มาอภิปรายผล

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาองค์ประกอบที่เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ของบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ของบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ของบริษัทบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย

#### 4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นพนักงานคนไทยบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย ทั้งหมด 256 คน สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1

*แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำแนกตามเพศ*

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	94	36.72
หญิง	162	63.28
รวม	256	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 63.28 และเป็นเพศชาย จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 36.72

ตารางที่ 4.2

*แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย  
จำแนกตามอายุ*

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	26	10.16
25-29 ปี	87	33.98
30-34 ปี	49	19.14
35-39 ปี	51	19.92
40-44 ปี	22	8.59
45-49 ปี	13	5.08
50 ปีขึ้นไป	8	3.13
รวม	256	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-29 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 33.98 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 35-39 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 19.92 อายุระหว่าง 30-34 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 19.14 อายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 10.16 อายุระหว่าง 40-44 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 8.59 อายุระหว่าง 45-49 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.08 และอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.13

## ตารางที่ 4.3

แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานบริษัทบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำแนกตามส่วนงานที่สังกัด

ส่วนงานที่สังกัด	จำนวน	ร้อยละ
Chemical Division	20	7.81
Global Parts & Logistics Division	55	21.48
Food & Consumer Services Division	11	4.30
Machinery Division	5	1.95
Metals Division	33	12.89
Automotive Division	29	11.33
Administrative Division	86	33.59
Other	17	6.64
รวม	256	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีส่วนงานที่สังกัด Administrative Division จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 33.59 รองลงมาคือ ส่วนงานที่สังกัด Global Parts & Logistics Division จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 21.48 ส่วนงานที่สังกัด Metals Division จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 12.89 ส่วนงานที่สังกัด Automotive Division จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 11.33 ส่วนงานที่สังกัด Chemical Division จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 7.81 ส่วนงานที่สังกัด Other จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.64 ส่วนงานที่สังกัด Food & Consumer Services Division จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.30 และส่วนงานที่สังกัด Machinery Division จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.95



## ตารางที่ 4.4

แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานบริษัทบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	29	11.33
1-3 ปี	82	32.03
4-6 ปี	46	17.97
7-10 ปี	41	16.02
11-15 ปี	42	16.41
16-20 ปี	5	1.95
20 ปีขึ้นไป	11	4.30
รวม	256	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงาน 1-3 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 32.03 รองลงมาคือ อายุงาน 4-6 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 17.97 อายุงาน 11-15 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 16.41 อายุงาน 7-10 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 16.02 อายุงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 11.33 อายุงาน 20 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.30 และอายุงาน 16-20 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.95

## ตารางที่ 4.5

แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานบริษัทบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน

ตำแหน่งปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
E3 (Vice President)	1	0.39
M1 (General Manger/ Acting General Manger)	4	1.56
M2 (Deputy General Manger)	9	3.52
M3/X3 (Section Manager)	29	11.33
M4/X4 (Deputy Section Manger)	32	12.50
P1 (Chief)	65	25.39
P2 (Professional)	109	42.58
P3-4 (General Staff)	7	2.73
รวม	256	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งปัจจุบัน P2 จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 42.58 รองลงมาคือ ตำแหน่งปัจจุบัน P1 จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 25.39 ตำแหน่งปัจจุบัน M4/X4 จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 ตำแหน่งปัจจุบัน M3/X3 จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 11.33 ตำแหน่งปัจจุบัน M2 จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.52 ตำแหน่งปัจจุบัน P3-4 จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.73 ตำแหน่งปัจจุบัน M1 จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.56 และตำแหน่งปัจจุบัน E3 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.39

## ตารางที่ 4.6

แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานบริษัทบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำแนกตามสาขา

สาขา	จำนวน	ร้อยละ
สำนักงานใหญ่	175	68.36
สาขาที่ 1	45	17.58
สาขาที่ 2	26	10.16
อื่นๆ	10	3.91
รวม	256	100.00

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สาขาสำนักงานใหญ่ จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 68.36 รองลงมาคือ สาขาที่ 1 จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 17.58 สาขาที่ 2 จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 10.16 สาขา อื่นๆ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.91

#### 4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ของบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ของบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยแสดงในตารางที่ 4.7 ดังนี้

## ตารางที่ 4.7

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ของบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบ การบริหารผลงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ คิดเห็น
<b>การตั้งวัตถุประสงค์ (Setting Objective)</b>	<b>3.96</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>
1. ควรมีการตั้งวัตถุประสงค์รายบุคคล (Individual) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนก (Section) และฝ่าย (Department)	3.95	0.63	มาก
2. ควรมีการระบุหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจนก่อนตั้งวัตถุประสงค์	4.10	0.58	มาก
3. ควรมีการตั้งวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวสำหรับงานรับผิดชอบหลัก	4.01	0.51	มาก
4. ควรมีการเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ที่ตั้งกับหน่วยงานภายนอกที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน	3.80	0.65	มาก
5. ควรมีการตั้งวัตถุประสงค์ที่ท้าทายแต่สามารถทำให้สำเร็จได้	3.92	0.65	มาก
<b>การทบทวนการทำงานระหว่างปี (Periodic Review)</b>	<b>3.95</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>
1. ควรประเมินแนวโน้มของผลงานที่จะเกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	3.92	0.50	มาก
2. ควรประเมินความคืบหน้าของผลงานกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	3.96	0.46	มาก
3. ควรประเมินการจัดลำดับความสำคัญของงาน	4.05	0.57	มาก
4. ควรประเมินกระบวนการทำงาน	3.93	0.60	มาก
5. ควรประเมินความรู้ที่ได้จากการทำงาน	3.91	0.62	มาก

## ตารางที่ 4.7

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ของบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย (ต่อ)

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบ การบริหารผลงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ คิดเห็น
<b>การให้ผลตอบกลับ (Feedback)</b>	<b>4.07</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>
1. ควรใช้เพื่อปรับปรุงผลงาน	4.08	0.52	มาก
2. ควรให้ข้อมูลทั้งแง่บวกและลบ	4.14	0.54	มาก
3. ไม่ควรนำมาใช้เพื่อการลงโทษ	4.05	0.69	มาก
4. ผู้ให้ควรเป็นหัวหน้างานโดยตรง	4.02	0.73	มาก
5. ผู้ให้ควรเป็นหัวหน้างานโดยตรง	4.02	0.73	มาก
<b>การให้รางวัล (Reward and Recognition)</b>	<b>4.06</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>
1. หัวหน้างานควรแสดงถึงการรับรู้ความสำเร็จของพนักงานแต่ละคน	4.30	0.59	มากที่สุด
2. การให้รางวัลความสำเร็จในการทำงานควรให้เป็นรายบุคคล	3.59	0.95	มาก
3. การให้รางวัลความสำเร็จในการทำงานควรให้เป็นกลุ่ม เพราะจะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม	4.06	0.70	มาก
4. การให้รางวัลควรส่งเสริมให้ผลงานมีคุณภาพมากขึ้น	4.20	0.58	มาก
5. พนักงานควรเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลกับการพัฒนาผลงาน	4.15	0.60	มาก
<b>การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน (Perceived Fairness)</b>	<b>4.22</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>
1. พนักงานควรมีโอกาสให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นในกระบวนการประเมินผลงาน	4.26	0.59	มากที่สุด
2. หัวหน้างานควรเอาใจใส่พนักงานเกี่ยวกับการประเมินผลงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	4.33	0.54	มากที่สุด

## ตารางที่ 4.7

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ของบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย (ต่อ)

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบ การบริหารผลงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ คิดเห็น
<b>การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน (Perceived Fairness) (ต่อ)</b>	<b>4.22</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>
3. หัวหน้างานควรประเมินผลงานอย่างเท่าเทียม และไม่ลำเอียง	4.57	0.55	มากที่สุด
4. หัวหน้างานและพนักงานควรมีความซื่อสัตย์ และมีจรรยาบรรณในการประเมินผลงาน	4.54	0.56	มากที่สุด
5. หัวหน้างานควรมีการสื่อสารและแจ้งผลการประเมิน อย่างรวดเร็ว	4.39	0.61	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.05</b>	<b>0.33</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างประเมินระดับความคิดเห็นของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ของบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยเฉลี่ยแล้วอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด นอกจากนั้นแล้วหากประเมินค่าเฉลี่ยเป็นกลุ่มของแต่ละปัจจัย จะพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน (Perceived Fairness) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การให้ผลตอบกลับ (Feedback) การให้รางวัล (Reward and Recognition) การตั้งวัตถุประสงค์ (Setting Objective) และการทบทวนการทำงานระหว่างปี (Periodic Review)

### 4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ของบริษัทหน้าเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย

ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ซึ่งปัจจัยที่ได้ถือว่าเป็นตัวแปรใหม่ที่ผู้วิจัยจะนำมาใช้เป็นตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้นำตัวแปรจำนวน 25 ตัวแปรในแบบสอบถามตอนที่ 2 มาทดสอบด้วย KMO and Bartlett's Test โดยค่า KMO ที่ได้ใช้เพื่อวัดว่าขนาดข้อมูลตัวอย่างมีความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิค Factor Analysis หรือไม่ และค่า Bartlett's Test ใช้ทดสอบสมมติฐานเพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรต่างๆ มีความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิค Factor Analysis หรือไม่ ซึ่งจากผลที่ได้ตามตารางที่ 4.8 พบว่า มีความเหมาะสมและสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยได้

ตารางที่ 4.8

แสดงค่า KMO and Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.890
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2885.580
df		300
Sig.		0.000

จากตารางที่ 4.8 พบว่า KMO and Bartlett's Test (KMO) เท่ากับ 0.890 ซึ่งเป็นค่าที่ค่อนข้างสูงเนื่องจากมากกว่า 0.50 และเข้าใกล้ 1 จึงสรุปได้ว่า การนำเทคนิค Factor Analysis มาใช้นั้นเหมาะสมกับข้อมูลตัวอย่างที่มีอยู่ ส่วนค่า Bartlett's Test ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐาน นั้นหมายความว่า ตัวแปรทั้ง 25 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันจึงเหมาะสมที่จะใช้ Factor Analysis วิเคราะห์ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 เมื่อได้ทำการทดสอบความเหมาะสมในการนำเทคนิค (Factor Analysis) มาใช้ขั้นตอนต่อไป ผู้วิจัยจะต้องมีการจัดตัวแปรแต่ละตัวว่าควรอยู่ในปัจจัยใด โดยใช้วิธีการหมุนแกนแบบ Varimax ซึ่งการจัดตัวแปรจะพิจารณาจากค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ซึ่งมีค่าตั้งแต่

0.50 ขึ้นไป หากค่าน้ำหนักปัจจัยของแต่ละตัวแปรที่มีค่ามากที่สุดอยู่ที่ปัจจัยใด ก็จัดว่าเป็นตัวแปรที่วัดปัจจัยนั้น (ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2548)

ตารางที่ 4.9

แสดงค่า Eigenvalue ร้อยละของความแปรปรวนและร้อยละสะสมของความแปรปรวนของแต่ละปัจจัย

ปัจจัย	Eigenvalue	ร้อยละของความแปรปรวน	ร้อยละสะสมของความแปรปรวน
1	3.799	15.196	15.196
2	3.533	14.133	29.330
3	2.509	10.034	39.364
4	2.176	8.703	48.067
5	1.857	7.429	55.496
6	1.785	7.139	62.634

ตัวแปรที่ได้จากการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย สามารถแบ่งได้ 6 ปัจจัย ซึ่งการเลือกปัจจัยจะพิจารณาจากค่า Eigenvalue ที่มีค่ามากกว่า 1 เท่านั้น จึงแบ่งออกได้เป็น 6 ปัจจัย โดย

ปัจจัยที่ 1 สามารถอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มตัวแปรได้ ร้อยละ 15.196

ปัจจัยที่ 2 สามารถอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มตัวแปรได้ ร้อยละ 14.133

ปัจจัยที่ 3 สามารถอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มตัวแปรได้ ร้อยละ 10.034

ปัจจัยที่ 4 สามารถอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มตัวแปรได้ ร้อยละ 8.703

ปัจจัยที่ 5 สามารถอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มตัวแปรได้ ร้อยละ 7.429

ปัจจัยที่ 6 สามารถอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มตัวแปรได้ ร้อยละ 7.139



รวมทั้ง 6 ปัจจัยสามารถอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวแปรได้ร้อยละ 62.634 ซึ่งปัจจัยทั้งหมดมีดังต่อไปนี้

### ปัจจัยที่ 1 การทบทวนการทำงานระหว่างปี (Periodic Review)

ตารางที่ 4.10

แสดงตัวแปรของปัจจัยการทบทวนการทำงานระหว่างปี (Periodic Review)

ตัวแปร	น้ำหนักปัจจัย
1. ควรประเมินแนวโน้มของผลงานที่จะเกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	0.720
2. ควรประเมินความคืบหน้าของผลงานกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	0.747
3. ควรประเมินการจัดลำดับความสำคัญของงาน	0.616
4. ควรใช้เพื่อปรับปรุงผลงาน	0.721
5. ควรให้ข้อมูลทั้งแง่บวกและลบ	0.660
6. ควรให้เรื่องที่สำคัญและมีความหมายต่อการทำงานตามวัตถุประสงค์	0.656

Eigenvalue = 3.799 ร้อยละของความแปรปรวน = 15.196

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ปัจจัยที่ 1 การทบทวนการทำงานระหว่างปี (Periodic Review) สามารถอธิบายได้ด้วย 6 ตัวแปรที่สำคัญคือ ควรประเมินแนวโน้มของผลงานที่จะเกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ควรประเมินความคืบหน้าของผลงานกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ควรประเมินการจัดลำดับความสำคัญของงาน ควรใช้เพื่อปรับปรุงผลงาน ควรให้ข้อมูลทั้งแง่บวกและลบ และควรให้เรื่องที่สำคัญและมีความหมายต่อการทำงานตามวัตถุประสงค์

## ปัจจัยที่ 2 การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน (Perceived Fairness)

ตารางที่ 4.11

แสดงตัวแปรของปัจจัยการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน (Perceived Fairness)

ตัวแปร	น้ำหนักปัจจัย
1. พนักงานควรมีโอกาสให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นในกระบวนการประเมินผลงาน	0.557
2. หัวหน้างานควรเอาใจใส่พนักงานเกี่ยวกับการประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ	0.718
3. หัวหน้างานควรประเมินผลงานอย่างเท่าเทียมและไม่ลำเอียง	0.861
4. หัวหน้างานและพนักงานควรมีความซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณในการประเมินผลงาน	0.864
5. หัวหน้างานควรมีการสื่อสารและแจ้งผลการประเมินอย่างรวดเร็ว	0.793

Eigenvalue = 3.533 ร้อยละของความแปรปรวน = 14.133

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ปัจจัยที่ 2 การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน (Perceived Fairness) สามารถอธิบายได้ด้วย 5 ตัวแปรที่สำคัญคือ พนักงานควรมีโอกาสให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นในกระบวนการประเมินผลงาน หัวหน้างานควรเอาใจใส่พนักงานเกี่ยวกับการประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ หัวหน้างานควรประเมินผลงานอย่างเท่าเทียมและไม่ลำเอียง หัวหน้างานและพนักงานควรมีความซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณในการประเมินผลงาน และหัวหน้างานควรมีการสื่อสารและแจ้งผลการประเมินอย่างรวดเร็ว

### ปัจจัยที่ 3 การตั้งวัตถุประสงค์ (Setting Objective)

ตารางที่ 4.12

แสดงตัวแปรของปัจจัยการตั้งวัตถุประสงค์ (Setting Objective)

ตัวแปร	น้ำหนักปัจจัย
1. ควรมีการตั้งวัตถุประสงค์รายบุคคล (Individual) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนก (Section) และฝ่าย (Department)	0.578
2. ควรมีการระบุหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจนก่อนตั้งวัตถุประสงค์	0.512
3. ควรมีการตั้งวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวสำหรับงานรับผิดชอบหลัก	0.700
4. ควรมีการเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ที่ตั้งกับหน่วยงานภายนอกที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน	0.774
5. ควรมีการตั้งวัตถุประสงค์ที่ทำนายแต่สามารถทำให้สำเร็จได้	0.532

Eigenvalue = 2.509 ร้อยละของความแปรปรวน = 10.034

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ปัจจัยที่ 3 การตั้งวัตถุประสงค์ (Setting Objective) สามารถอธิบายได้ด้วย 5 ตัวแปรที่สำคัญคือ ควรมีการตั้งวัตถุประสงค์รายบุคคล (Individual) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนก (Section) และฝ่าย (Department) ควรมีการระบุหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจนก่อนตั้งวัตถุประสงค์ ควรมีการตั้งวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวสำหรับงานรับผิดชอบหลัก ควรมีการเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ที่ตั้งกับหน่วยงานภายนอกที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน และควรมีการตั้งวัตถุประสงค์ที่ทำนายแต่สามารถทำให้สำเร็จได้

### ปัจจัยที่ 4 การให้รางวัล (Reward and Recognition)

ตารางที่ 4.13

แสดงตัวแปรของปัจจัยการให้รางวัล (Reward and Recognition)

ตัวแปร	น้ำหนักปัจจัย
1. หัวหน้างานควรแสดงถึงการรับรู้ความสำเร็จของพนักงานแต่ละคน	0.469
2. การให้รางวัลความสำเร็จในการทำงานควรให้เป็นกลุ่มเพราะจะทำให้เกิดการ ทำงานเป็นทีม	0.789
3. การให้รางวัลควรส่งเสริมให้ผลงานมีคุณภาพมากขึ้น	0.768
4. พนักงานควรเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลกับการพัฒนาผลงาน	0.549

Eigenvalue = 2.176 ร้อยละของความแปรปรวน = 8.703

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ปัจจัยที่ 4 การให้รางวัล (Reward and Recognition) สามารถอธิบายได้ด้วย 4 ตัวแปรที่สำคัญคือ หัวหน้างานควรแสดงถึงการรับรู้ความสำเร็จของพนักงานแต่ละคน การให้รางวัลความสำเร็จในการทำงานควรให้เป็นกลุ่มเพราะจะทำให้เกิดการ ทำงานเป็นทีม การให้รางวัลควรส่งเสริมให้ผลงานมีคุณภาพมากขึ้น พนักงานควรเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลกับการพัฒนาผลงาน

### ปัจจัยที่ 5 ข้อควรคำนึงในการประเมินผล (Appraisal's caution)

ตารางที่ 4.14

แสดงตัวแปรของปัจจัยข้อควรคำนึงในการประเมินผล (Appraisal's caution)

ตัวแปร	น้ำหนักปัจจัย
1. ไม่ควรนำมาใช้เพื่อการลงโทษ	0.713
2. ผู้ให้ควรเป็นหัวหน้างานโดยตรง	0.584
3. การให้รางวัลความสำเร็จในการทำงานควรให้เป็นรายบุคคล	0.560

Eigenvalue = 1.857 ร้อยละของความแปรปรวน = 7.429

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ปัจจัยที่ 5 ข้อควรคำนึงในการประเมินผล (Appraisal's caution) สามารถอธิบายได้ด้วย 3 ตัวแปรที่สำคัญคือ ไม่ควรนำมาใช้เพื่อการลงโทษ ผู้ให้ควรเป็นหัวหน้างานโดยตรง และการให้รางวัลความสำเร็จในการทำงานควรให้เป็นรายบุคคล

**ปัจจัยที่ 6 การพัฒนางานด้วยระบบการประเมินผลงาน (Work improvement by evaluation system)**

ตารางที่ 4.15

แสดงตัวแปรของปัจจัยการพัฒนางานด้วยระบบการประเมินผลงาน (Work improvement by evaluation system)

ตัวแปร	น้ำหนักปัจจัย
1. ควรประเมินกระบวนการทำงาน	0.657
2. ควรประเมินความรู้ที่ได้จากการทำงาน	0.695

Eigenvalue = 1.785 ร้อยละของความแปรปรวน = 7.139

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ปัจจัยที่ 6 การพัฒนางานด้วยระบบการประเมินผลงาน (Work improvement by evaluation system) สามารถอธิบายได้ด้วย 2 ตัวแปรที่สำคัญคือ ควรประเมินกระบวนการทำงาน และควรประเมินความรู้ที่ได้จากการทำงาน

## ตารางที่ 4.16

แสดงการเปรียบเทียบกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย

ปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม	ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย
<p><b>การตั้งวัตถุประสงค์ (Setting Objective)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรมีการตั้งวัตถุประสงค์รายบุคคล (Individual) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนก (Section) และฝ่าย (Department)</li> <li>2. ควรมีการระบุหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจนก่อนตั้งวัตถุประสงค์</li> <li>3. ควรมีการตั้งวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวสำหรับงานรับผิดชอบหลัก</li> <li>4. ควรมีการเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ที่ตั้งกับหน่วยงานภายนอกที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน</li> <li>5. ควรมีการตั้งวัตถุประสงค์ที่ท้าทายแต่สามารถทำให้สำเร็จได้</li> </ol>	<p><b>การตั้งวัตถุประสงค์ (Setting Objective)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรมีการตั้งวัตถุประสงค์รายบุคคล (Individual) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนก (Section) และฝ่าย (Department)</li> <li>2. ควรมีการระบุหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจนก่อนตั้งวัตถุประสงค์</li> <li>3. ควรมีการตั้งวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวสำหรับงานรับผิดชอบหลัก</li> <li>4. ควรมีการเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ที่ตั้งกับหน่วยงานภายนอกที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน</li> <li>5. ควรมีการตั้งวัตถุประสงค์ที่ท้าทายแต่สามารถทำให้สำเร็จได้</li> </ol>
<p><b>การทบทวนการทำงานระหว่างปี (Periodic Review)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรประเมินแนวโน้มของผลงานที่จะเกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้</li> <li>2. ควรประเมินความคืบหน้าของผลงานกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้</li> <li>3. ควรประเมินการจัดลำดับความสำคัญของงาน</li> <li>4. ควรประเมินกระบวนการทำงาน</li> <li>5. ควรประเมินความรู้ที่ได้จากการทำงาน</li> </ol>	<p><b>การทบทวนการทำงานระหว่างปี (Periodic Review)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรประเมินแนวโน้มของผลงานที่จะเกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้</li> <li>2. ควรประเมินความคืบหน้าของผลงานกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้</li> <li>3. ควรประเมินการจัดลำดับความสำคัญของงาน</li> <li>4. ควรใช้เพื่อปรับปรุงผลงาน</li> <li>5. ควรให้ข้อมูลทั้งแง่บวกและลบ</li> <li>6. ควรให้เรื่องที่สำคัญและมีความหมายต่อการทำงานตามวัตถุประสงค์</li> </ol>

ตารางที่ 4.1617

แสดงการเปรียบเทียบกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย (ต่อ)

ปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม	ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย
<p><b>การให้ผลตอบกลับ (Feedback)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรใช้เพื่อปรับปรุงผลงาน</li> <li>2. ควรให้ข้อมูลทั้งแง่บวกและลบ</li> <li>3. ไม่ควรนำมาใช้เพื่อการลงโทษ</li> <li>4. ควรให้เรื่องที่สำคัญและมีความหมายต่อการทำงานตามวัตถุประสงค์</li> <li>5. ผู้ให้ควรเป็นหัวหน้างานโดยตรง</li> </ol>	<p><b>การพัฒนางานด้วยระบบการประเมินผลงาน (Work improvement by evaluation system)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรประเมินกระบวนการทำงาน</li> <li>2. ควรประเมินความรู้ที่ได้จากการทำงาน</li> </ol> <p><b>ข้อควรคำนึงในการประเมินผล (Appraisal's caution)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่ควรนำมาใช้เพื่อการลงโทษ</li> <li>2. ผู้ให้ควรเป็นหัวหน้างานโดยตรง</li> <li>3. การให้รางวัลความสำเร็จในการทำงานควรให้เป็นรายบุคคล</li> </ol>
<p><b>การให้รางวัล (Reward and Recognition)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หัวหน้างานควรแสดงถึงการรับรู้ความสำเร็จของพนักงานแต่ละคน</li> <li>2. การให้รางวัลความสำเร็จในการทำงานควรให้เป็นรายบุคคล</li> <li>3. การให้รางวัลความสำเร็จในการทำงานควรให้เป็นกลุ่มเพราะจะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม</li> <li>4. การให้รางวัลควรส่งเสริมให้ผลงานมีคุณภาพมากขึ้น</li> <li>5. พนักงานควรเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลกับการพัฒนาผลงาน</li> </ol>	<p><b>การให้รางวัล (Reward and Recognition)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หัวหน้างานควรแสดงถึงการรับรู้ความสำเร็จของพนักงานแต่ละคน</li> <li>2. การให้รางวัลความสำเร็จในการทำงานควรให้เป็นกลุ่มเพราะจะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม</li> <li>3. การให้รางวัลควรส่งเสริมให้ผลงานมีคุณภาพมากขึ้น</li> <li>4. พนักงานควรเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลกับการพัฒนาผลงาน</li> </ol>

## ตารางที่ 4.16

แสดงการเปรียบเทียบกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย (ต่อ)

ปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม	ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย
<p><b>การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน (Perceived Fairness)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานควรมีโอกาสให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นในกระบวนการประเมินผลงาน</li> <li>2. หัวหน้างานควรเอาใจใส่พนักงานเกี่ยวกับการประเมินผลงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย</li> <li>3. หัวหน้างานควรประเมินผลงานอย่างเท่าเทียมและไม่ลำเอียง</li> <li>4. หัวหน้างานและพนักงานควรมีความซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณในการประเมินผลงาน</li> <li>5. หัวหน้างานควรมีการสื่อสารและแจ้งผลการประเมินอย่างรวดเร็ว</li> </ol>	<p><b>การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน (Perceived Fairness)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานควรมีโอกาสให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นในกระบวนการประเมินผลงาน</li> <li>2. หัวหน้างานควรเอาใจใส่พนักงานเกี่ยวกับการประเมินผลงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย</li> <li>3. หัวหน้างานควรประเมินผลงานอย่างเท่าเทียมและไม่ลำเอียง</li> <li>4. หัวหน้างานและพนักงานควรมีความซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณในการประเมินผลงาน</li> <li>5. หัวหน้างานควรมีการสื่อสารและแจ้งผลการประเมินอย่างรวดเร็ว</li> </ol>

จากตาราง 4.16 พบว่ากลุ่มปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยนั้นมีความแตกต่างกัน โดยกลุ่มปัจจัยใหม่ที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยนั้นแบ่งออกเป็น 6 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ การตั้งวัตถุประสงค์ (Setting Objective) การทบทวนการทำงานระหว่างปี (Periodic Review) การพัฒนางานด้วยระบบการประเมินผลงาน (Work improvement by evaluation system) ข้อควรคำนึงในการประเมินผล (Appraisal's Caution) การให้รางวัล (Reward and Recognition) และ การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน (Perceived Fairness)



## ตารางที่ 4.18

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ของบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย หลังจากที่ถูกวิจัยได้นำกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
ปัจจัยที่ 1 การทบทวนการทำงานระหว่างปี (Periodic Review)	4.04	0.40	มาก
ปัจจัยที่ 2 การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน (Perceived Fairness)	4.42	0.46	มากที่สุด
ปัจจัยที่ 3 การตั้งวัตถุประสงค์ (Setting Objective)	3.96	0.43	มาก
ปัจจัยที่ 4 การให้รางวัล (Reward and Recognition)	4.18	0.46	มาก
ปัจจัยที่ 5 ข้อควรคำนึงในการประเมินผล (Appraisal's caution)	3.81	0.52	มาก
ปัจจัยที่ 6 การพัฒนางานด้วยระบบการประเมินผลงาน (Work improvement by evaluation system)	4.04	0.58	มาก
รวม	4.07	0.33	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างประเมินระดับความคิดเห็นของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ของบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย หลังจากที่ถูกวิจัยได้นำกลุ่มปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) โดยเฉลี่ยแล้วอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด นอกจากนั้นแล้วหากประเมินค่าเฉลี่ยเป็นกลุ่มของแต่ละปัจจัย จะพบว่า ปัจจัยที่ 2 การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน (Perceived Fairness) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ปัจจัยที่ 4 การให้รางวัล (Reward and Recognition), ปัจจัยที่ 6 การพัฒนางานด้วยระบบการประเมินผลงาน (Work improvement by evaluation system), ปัจจัยที่ 1 การทบทวนการทำงานระหว่างปี (Periodic Review), ปัจจัยที่ 3 การตั้งวัตถุประสงค์ (Setting Objective) และ ปัจจัยที่ 5 ข้อควรคำนึงในการประเมินผล (Appraisal's caution) ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสมของบริษัท นำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทยโดยได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานคนไทยของบริษัทฯ จำนวน 469 คน ด้วยแบบสอบถามออนไลน์ และได้รับแบบสอบถามตอบกลับจำนวน 256 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 54.58 จากผลการศึกษสามารถสรุปได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 63.28 และเป็นเพศชาย จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 36.72 และเมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานชาย-หญิงที่มีปัจจุบัน (ชาย 200 คน และ หญิง 269 คน) จะเห็นว่ามีพนักงานหญิงตอบแบบสอบถามร้อยละ 60.22 และพนักงานชายร้อยละ 39.78 ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าพนักงานหญิงมีความใส่ใจในการตอบแบบสอบถามออนไลน์มากกว่าพนักงานชาย

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25 – 29 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 33.98 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 35-39 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 19.92 อายุระหว่าง 30-34 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 19.14 อายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 10.16 อายุระหว่าง 40-44 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 8.59 อายุระหว่าง 45-49 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.08 และอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.13 จากผลการวิจัยดังกล่าวพบว่าสัดส่วนของพนักงานในแต่ละช่วงอายุสอดคล้องกับจำนวนพนักงานที่มีจำนวนมากขึ้นแตกต่างกันตามช่วงอายุซึ่งนับว่าผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเป็นตัวแทนประชากรในช่วงอายุนั้น ๆ ได้

นอกจากนี้ ส่วนงานที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดมาจากสังกัด Administrative Division จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 33.59 รองลงมาคือ ส่วนงานที่สังกัด Global Parts & Logistics Division จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 21.48 ส่วนงานที่สังกัด Metals Division จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 12.89 ส่วนงานที่สังกัด Automotive Division จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 11.33 ส่วนงานที่สังกัด Chemical Division จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 7.81 ส่วนงานที่สังกัด Other จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.64 ส่วนงานที่สังกัด Food & Consumer Services Division จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.30 และส่วนงานที่สังกัด Machinery Division จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.95 จากผลการตอบแบบสอบถามดังกล่าวก็มีความสอดคล้องกับจำนวนประชากรที่มีอยู่ในแต่ละส่วนงาน อาทิ ส่วนงาน Administrative Division ส่วนงานที่สังกัด Global

Parts & Logistics Division และส่วนงานที่สังกัด Metals Division มีจำนวนพนักงานที่ตอบกลับแบบสอบถามมากที่สุดเป็น 3 ลำดับแรกโดยมีอัตราส่วนร้อยละ 33.59, 21.48 และ 12.89 ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 3 ส่วนงานก็มีพนักงานที่สังกัดจำนวนมากเป็น 3 ลำดับแรกโดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ส่วนงาน Administrative Division ส่วนงานที่สังกัด Global Parts & Logistics Division และส่วนงานที่สังกัด Metals Division เช่นกัน

สำหรับอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ จะเป็นผู้ที่มีอายุงาน 1-3 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 32.03 รองลงมาคือ อายุงาน 4-6 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 17.97 อายุงาน 11-15 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 16.41 อายุงาน 7-10 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 16.02 อายุงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 11.33 อายุงาน 20 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.30 และอายุงาน 16-20 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.95 จะเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีอายุงานระหว่าง 1 – 15 ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุงานที่มีการตอบแบบสอบถามร้อยละ 82.43 ซึ่งเป็นไปตามสัดส่วนของจำนวนพนักงานในแต่ละช่วงอายุงาน

ในด้านตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่ามีตำแหน่งงานที่ตอบแบบสอบถามในระดับ P2 หรือพนักงานผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 42.58 รองลงมาคือ ตำแหน่ง P1 หรือหัวหน้างานจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 25.39 ตำแหน่งปัจจุบัน M4/X4 หรือผู้ช่วยผู้จัดการแผนก จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 ตำแหน่งปัจจุบัน M3/X3 หรือ ผู้จัดการแผนก จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 11.33 ตำแหน่งปัจจุบัน M2 หรือ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.52 ตำแหน่งปัจจุบัน P3-4 หรือพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.73 ตำแหน่งปัจจุบัน M1 หรือ วิชาการผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการฝ่าย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.56 และตำแหน่งปัจจุบัน E3 หรือ รองประธาน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.39

โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานที่สำนักงานใหญ่จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 68.36 รองลงมาคือ สาขาที่ 1 จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 17.58 สาขาที่ 2 จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 10.16 สาขา อื่นๆ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.91

สำหรับสมมติฐานงานวิจัยเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบทั้ง 5 ปัจจัย ของระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ของบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย จากงานวิจัยพบว่าพนักงานคนไทยเห็นว่าทั้ง 5 ปัจจัยเป็นองค์ประกอบที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด นอกจากนั้นแล้วหากประเมินค่าเฉลี่ยเป็นกลุ่มของแต่ละปัจจัย จะพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน (Perceived Fairness) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การให้ผลตอบกลับ (Feedback) การให้รางวัล (Reward and Recognition) การตั้งวัตถุประสงค์ (Setting Objective) และการทบทวนการทำงานระหว่างปี (Periodic Review)

จากนั้นได้นำองค์ประกอบที่เหมาะสมทั้ง 5 องค์ประกอบ มาจัดกลุ่มใหม่ และผลจากการจัดกลุ่มใหม่ พบว่าได้องค์ประกอบที่จัดกลุ่มใหม่ 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1) องค์ประกอบที่ 1 การประเมินระหว่างปีและการให้ผลตอบกลับ ประกอบด้วย 6 ตัวแปร คือ ควรประเมินแนวโน้มของผลงานที่จะเกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ควรประเมินความคืบหน้าของผลงานกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ควรประเมินการจัดลำดับความสำคัญของงาน ควรใช้เพื่อปรับปรุงผลงาน ควรให้ข้อมูลทั้งแง่บวกและลบ และควรให้เรื่องที่สำคัญและมีความหมายต่อการทำงานตามวัตถุประสงค์ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ร้อยละ 15.196

2) องค์ประกอบที่ 2 การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงานประกอบด้วย 5 ตัวแปรที่สำคัญคือ พนักงานควรมีโอกาสให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นในกระบวนการประเมินผลงาน หัวหน้างานควรเอาใจใส่พนักงานเกี่ยวกับการประเมินผลงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย หัวหน้างานควรประเมินผลงานอย่างเท่าเทียมและไม่ลำเอียง หัวหน้างานและพนักงานควรมีความซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณในการประเมินผลงาน และหัวหน้างานควรมีการสื่อสารและแจ้งผลการประเมินอย่างรวดเร็ว สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ร้อยละ 14.133

3) องค์ประกอบที่ 3 การตั้งวัตถุประสงค์ประกอบด้วย 5 ตัวแปรที่สำคัญคือ ควรมีการตั้งวัตถุประสงค์รายบุคคล (Individual) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนก (Section) และฝ่าย (Department) ควรมีการระบุน้ำหนักที่รับผิดชอบของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจนก่อนตั้งวัตถุประสงค์ ควรมีการตั้งวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวสำหรับงานรับผิดชอบหลัก ควรมีการเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ที่ตั้งกับหน่วยงานภายนอกที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน และควรมีการตั้งวัตถุประสงค์ที่ท้าทายแต่สามารถทำให้สำเร็จได้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ร้อยละ 10.034

4) องค์ประกอบที่ 4 การให้รางวัล ประกอบด้วย 4 ตัวแปรที่สำคัญคือ หัวหน้างานควรแสดงถึงการรับรู้ความสำเร็จของพนักงานแต่ละคน การให้รางวัลความสำเร็จในการทำงานควรให้เป็นกลุ่มเพราะจะทำให้เกิดการ ทำงานเป็นทีม การให้รางวัลควรส่งเสริมให้ผลงานมีคุณภาพมากขึ้น พนักงานควรเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลกับการพัฒนาผลงานสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ร้อยละ 8.703

5) องค์ประกอบที่ 5 ข้อควรคำนึงในการประเมินผลงาน (Appraiser's caution) 3 ตัวแปรที่สำคัญคือ ไม่ควรนำมาใช้เพื่อการลงโทษ ผู้ให้ควรเป็นหัวหน้างานโดยตรง และการให้รางวัลความสำเร็จในการทำงานควรให้เป็นรายบุคคล สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ร้อยละ 7.429

6) องค์ประกอบที่ 6 การพัฒนางานด้วยระบบการประเมินผลงาน (Work improvement by evaluation system) ประกอบด้วย 2 ตัวแปรที่สำคัญคือ ควรประเมิน

กระบวนการทำงาน และควรประเมินความรู้ที่ได้จากการทำงาน สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ร้อยละ 7.139

นอกจากนี้เมื่อนำองค์ประกอบที่จัดกลุ่มใหม่ทั้ง 6 องค์ประกอบมาประเมินระดับความคิดเห็นของพนักงานคนไทยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) อีกครั้ง พบว่าความคิดเห็นโดยเฉลี่ยแล้วอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด นอกจากนั้นแล้วหากประเมินค่าเฉลี่ยเป็นกลุ่มของแต่ละปัจจัย จะพบว่า ปัจจัยที่ 2 การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน (Perceived Fairness) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ปัจจัยที่ 4 การให้รางวัล (Reward and Recognition), ปัจจัยที่ 6 การพัฒนางานด้วยระบบการประเมินผลงาน (Work improvement by evaluation system), ปัจจัยที่ 1 การทบทวนการทำงานระหว่างปี (Periodic Review), ปัจจัยที่ 3 การตั้งวัตถุประสงค์ (Setting Objective) และ ปัจจัยที่ 5 ข้อควรคำนึงในการประเมินผล (Appraisal's caution) ตามลำดับ

## 5.2 การอภิปรายผลงานวิจัย

จากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอภิปรายได้ว่า การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเฉพาะองค์กรซึ่งในที่นี้ คือ การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เหมาะสมของระบบบริหารผลงาน (Performance management system) ของบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทยซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างไทยกับญี่ปุ่น ดังนั้น ผลการวิจัยจึงสะท้อนวัฒนธรรมองค์กรนี้โดยเฉพาะ

ในขณะที่องค์ประกอบของการประเมินผลงานปัจจุบันทั้ง 4 องค์ประกอบที่บริษัทดำเนินการอยู่คือ การตั้งวัตถุประสงค์ (Setting Objective) การทบทวนการทำงานระหว่างปี (Periodic Review) การให้ผลตอบกลับ (Feedback) และการให้รางวัล (Reward and Recognition) รวมถึงองค์ประกอบ การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน (Perceived Fairness) พบว่าทั้ง 5 องค์ประกอบมีความเหมาะสมแล้ว แต่เมื่อนำมาจัดกลุ่มใหม่องค์ประกอบเหล่านี้ได้เปลี่ยนไปจาก 5 องค์ประกอบ เป็น 6 ประการ คือการตั้งวัตถุประสงค์ (Setting Objective) การทบทวนการทำงานระหว่างปี (Periodic Review) การให้รางวัล (Reward and Recognition) การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน (Perceived Fairness) ข้อควรคำนึงในการประเมินผลงาน (Appraiser's caution) การพัฒนางานด้วยระบบการประเมินผลงาน (Work improvement by evaluation system) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaydos, W. จากหนังสือ Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity ที่ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบบริหารผลงานไปใช้ในองค์กรว่า การวัดผลงานอย่างเหมาะสมต้องมีการระบุความรับผิดชอบของแต่ละระดับ และมีวัตถุประสงค์ชัดเจนเพื่อให้องค์กรรู้ว่าจะไปทิศทางไหน

จากนั้นก็ต้องสื่อสารไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนอย่างชัดเจน ควรมีการทบทวนและวิเคราะห์วัตถุประสงค์ เป้าหมายโดยใช้การตั้งคำถามเชิงรุก ระบุปัญหาและโอกาส ระบุลำดับความสำคัญ และนำไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน นอกจากนี้ยังใช้การพัฒนาและจูงใจพนักงานทั้งรายบุคคลและกลุ่ม ต้องใช้ทั้งการให้ผลตอบกลับ (feedback) ส่วนใหญ่เป็นด้านบวกและส่วนน้อยเป็นด้านลบ ผู้จัดการหรือผู้ประเมินต้องมีการรับรู้ที่เหมาะสมและให้รางวัลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีกำลังใจและพัฒนาการทำงานของตนเองและทีมงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท หากมีการวัดผลที่เหมาะสม องค์กรจะเพิ่มคุณภาพและผลิตภาพอย่างเห็นได้ชัด (Kaydos, 1998)

สำหรับการรับรู้ความยุติธรรมที่เป็นองค์ประกอบที่เพิ่มเติมจากองค์ประกอบหลักที่องค์กรมีซึ่งได้นำมาวิจัยในครั้งนี้ด้วยนั้น จากงานวิจัยพบว่าพนักงานประเมินให้องค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบที่เหมาะสมและมีความสำคัญมากที่สุดซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ S.W. Gilliland & J. C. Langdon ที่กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมในระบบการประเมินผลงานเป็นปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบการประเมินผลงานที่เหมาะสม โดยได้กล่าวเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในระบบการประเมินผลงานไว้ในหนังสือ *Creating Performance Management Systems that Promote Perceptions of Fairness* ว่าการรับรู้ความยุติธรรมควรประกอบไปด้วย 1) การรับรู้ความยุติธรรมเชิงกระบวนการประเมิน ซึ่งหมายถึง ความเหมาะสมของกระบวนการตัดสินประเมิน ซึ่งพิจารณาจากการที่ผู้รับการประเมินมีโอกาสได้ให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นในการตัดสินนั้นหรือไม่ นอกจากนั้นยังพิจารณาจากความคงเส้นคงวาในการปฏิบัติและกระบวนการตัดสินที่ไม่มีความลำเอียง 2) การรับรู้ความยุติธรรมเชิงปฏิบัติต่อบุคคล หมายถึง การปฏิบัติต่อบุคคลระหว่างการประเมินและการสื่อสารให้ทราบถึงผลการประเมิน ในขณะที่ความยุติธรรมเชิงกระบวนการการประเมินมุ่งเน้นไปที่กระบวนการตัดสินใจ ความยุติธรรมเชิงปฏิบัติต่อบุคคลเน้นไปที่ความซื่อสัตย์ จรรยาบรรณ การให้ข้อมูลย้อนกลับและการติดต่อสื่อสาร โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับและการสื่อสารจะต้องมีทั้งความทัน ต่อเหตุการณ์ (timeliness) และความเพียงพอของข้อมูล (adequacy) 3) ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์จากการประเมิน หมายถึง บุคคลรู้สึกว่าได้ผลที่น่าพอใจจากการประเมินตัดสินโดยความรู้สึกว่ายุติธรรม เกิดจากการเปรียบเทียบผลที่ได้รับกับผลที่คาดหวัง หากผลลัพธ์ที่ได้ต่ำกว่าความคาดหวังก็จะรู้สึกไม่ยุติธรรม (Gilliland & Langdon, 1998)

กลุ่มองค์ประกอบที่เหมาะสมใหม่ทั้ง 6 กลุ่มนี้มีตัวแปรที่แตกต่างไปจากเดิม กล่าวคือ ตัวแปรในบางองค์ประกอบไม่เปลี่ยนแปลง อาทิ การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงานและการตั้งวัตถุประสงค์ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 2 องค์ประกอบนี้ บริษัทฯ สามารถนำตัวแปรย่อยที่อยู่ในองค์ประกอบเหล่านี้ไปใช้ในการประเมินผลงานของบริษัทฯ ได้เลย แต่บางองค์ประกอบมีตัวแปรที่ถูกสกัดออกด้วยเครื่องมือทางการวิจัยและรับตัวแปรเพิ่มจากองค์ประกอบอื่นมาอย่างการทบทวนการทำงานระหว่างปี เมื่อถูกจัดกลุ่มใหม่จากเดิมมี 5 ตัวแปร กลายเป็นองค์ประกอบใหม่ที่มี 6 ตัวแปร

นั่นคือ การทบทวนการทำงานระหว่างปีซึ่งหมายถึง การประเมินระหว่างปีควรประเมินแนวโน้มของผลงานที่จะเกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ควรประเมินความคืบหน้าของผลงานกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ควรประเมินการจัดลำดับความสำคัญของงาน ซึ่งเป็นตัวแปรเดิมที่อยู่ในการทบทวนการทำงานระหว่างปี และควรเพิ่มการประเมินเพื่อปรับปรุงผลงาน และเวลาประเมินควรให้ข้อมูลทั้งแง่บวกและลบด้วยซึ่งเป็นตัวแปรที่เคยอยู่ในองค์ประกอบการให้ผลตอบกลับ จะเห็นว่า พนักงานในองค์กรนี้ต้องการทราบข้อมูลตอบกลับระหว่างปีทั้งแง่บวกและลบเพื่อจะสามารถปรับปรุงผลงานของตนเองได้ก่อนการประเมินผลสุดท้าย

สำหรับองค์ประกอบที่มีตัวแปรลดลงอย่างองค์ประกอบการให้รางวัลจากเดิมมี 5 ตัวแปร ลดเหลือ 4 ตัวแปร หมายความว่า เมื่อมีการให้รางวัลจากการประเมินผลงานควรเน้นการให้รางวัลจากตัวแปรทั้ง 4 ที่ถูกจัดกลุ่มใหม่ คือ หัวหน้างานควรแสดงถึงการรับรู้ความสำเร็จของพนักงานแต่ละคนซึ่งปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่พนักงานเห็นความสำคัญมากที่สุดและเป็นปัจจัยที่ไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณเพียงแต่หัวหน้าควรมีความเอาใจใส่และชื่นชมผลงานของพนักงานเมื่อพนักงานทำสำเร็จเป็นรายบุคคลซึ่งจะทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นไป นอกจากนี้การให้รางวัลความสำเร็จในการทำงานควรให้เป็นกลุ่มด้วยเพราะจะทำให้เกิดการงานเป็นทีม และควรใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ผลงานมีคุณภาพมากขึ้นด้วยรูปแบบการให้รางวัลต่าง ๆ ซึ่งพนักงานควรเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลกับการพัฒนาผลงานว่าหากทำผลงานดีก็จะได้รางวัลเป็นการตอบแทนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaydos ที่กล่าวว่า การให้รางวัลและการรับรู้ความสำเร็จ คือผู้ถูกประเมินย่อมคาดหวังที่จะได้รับรางวัลจากผลการทำงานของพวกเขา ซึ่งการให้รางวัลมีหลายวิธีไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทน โบนัสของผลงานรายบุคคล อย่างไรก็ตาม การให้รางวัลเป็นรายบุคคลอาจไม่ส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการทำงานเป็นทีม แต่ถ้าเป็นระบบการให้รางวัลความสำเร็จระยะยาวและงานกลุ่มจะได้ผลมากกว่า การให้รางวัลแก่กลุ่มจะสร้างความกดดันให้ผู้ร่วมงานและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ในขณะที่การให้รางวัลส่วนบุคคลจะทำให้คนพยายามทำให้ตัวเองดูดีแต่ไม่ว่าจะเป็นแบบใดระบบการให้รางวัลจะต้องสร้างให้เกิดคุณภาพและผลิตภาพและทุกคนต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ (Kaydos, 1998)

อย่างไรก็ตาม การจัดกลุ่มใหม่นี้ทำให้เกิดองค์ประกอบใหม่ที่น่าสนใจขึ้นอีก 2 องค์ประกอบ นั่นคือ องค์ประกอบข้อควรคำนึงในการประเมินผล (Appraisal's caution) ซึ่งมีตัวแปรที่สำคัญ 3 ตัวแปร คือ ไม่ควรนำมาใช้เพื่อการลงโทษ ผู้ประเมินควรเป็นหัวหน้างานโดยตรง และการให้รางวัลความสำเร็จในการทำงานควรให้เป็นรายบุคคล ทั้งนี้จะช่วยให้บริษัทฯ ทราบว่าการวางระบบโครงสร้างการประเมินผลนั้นควรให้ผู้ประเมินเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงต่อผู้ถูกประเมินเพื่อจะได้เข้าใจสถานการณ์จริงของผู้ถูกประเมินและประเมินได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ควรใช้

การประเมินเพื่อการทำโทษและหากผู้ถูกประเมินทำผลงานได้ตามเป้าหมาย บริษัทาก็ควรให้รางวัล เป็นรายบุคคลด้วย

และอีกกลุ่มปัจจัยที่กล่าวถึงการพัฒนางานด้วยระบบการประเมินผลงาน (Work improvement by evaluation system) ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัยที่สำคัญคือ การประเมิน กระบวนการทำงาน และการประเมินความรู้ที่ได้จากการทำงาน กลุ่มปัจจัยนี้มีความเหมาะสมกับ วัตถุประสงค์ในการประเมินผลงานของบริษัทฯ เป็นอย่างมาก เนื่องจากบริษัทฯ เป็นบริษัทไทย – ญี่ปุ่นที่เน้นการบริหารงานในรูปแบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนด ดังนั้น การนำรูปแบบการประเมินผลงานมาใช้ นอกเหนือจากเพื่อให้บริษัทบรรลุเป้าหมายแล้ว ยังเพื่อ พัฒนาระบบการทำงานและความรู้ความสามารถของบุคลากรอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Paladino ที่กล่าวไว้ในหลักการ 5 ข้อในการสร้างและนำเอาระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน องค์กร (Corporate Performance Management) ไปใช้ ในหลักการข้อที่ 5 การจัดการและ แบ่งปันความรู้ กล่าวไว้ว่าเพื่อให้สิ่งที่องค์กรคิดค้นขึ้นมาจากหลักการการประเมินผลงานต่าง ๆ ได้ถูก นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรจะต้องมีระบบในการจัดการความรู้เพื่อให้ความรู้ที่ถูกนำไปใช้ ทั่วทั้งองค์กร และนำไปสร้างเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดสำหรับในแต่ละเรื่องอันจะทำให้ องค์กรสามารถพัฒนาต่อไปได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด (Paladino, 2007)

ดังนั้น การประเมินผลงานของบริษัทควรจะพิจารณาในด้านกระบวนการดำเนินงาน และความรู้ความสามารถของพนักงานที่ได้จากการทำงานเพิ่มเติม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา อย่างยั่งยืน

องค์ประกอบที่จัดกลุ่มใหม่ทั้ง 6 องค์ประกอบหากเปรียบเทียบระดับความสำคัญแล้ว บริษัทควรให้ความสำคัญต่อปัจจัยการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงานของพนักงานมากที่สุด เพราะถ้าพนักงานมั่นใจในความยุติธรรมของระบบการประเมินผลงาน พนักงานก็จะปฏิบัติงาน อย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีนำไปสู่รางวัลที่ต้องการ ดังนั้น ความสำคัญลำดับรองลงมา คือ ระบบ การให้รางวัลที่สามารถจูงใจให้พนักงานพัฒนาผลงานของตนเองได้ตามเป้าหมายของบริษัท ซึ่งบริษัท ควรพิจารณาว่าการให้รางวัลแบบใดจึงจะเหมาะสมกับพนักงานของบริษัท ความสำคัญลำดับถัดไปคือ การใช้ระบบการประเมินผลงานเพื่อการพัฒนาและตัวพนักงานเองโดยการประเมินทั้ง กระบวนการทำงานและความรู้ของพนักงานหลังจากทำงานนั้น ๆ แล้วเสร็จว่ามีพัฒนาการที่ดีขึ้น หรือไม่ รวมถึงควรมีการทบทวนการทำงานระหว่างปีโดยให้ผลตอบกลับเกี่ยวกับผลงานที่ผ่านมา เพื่อให้พนักงานมีโอกาสปรับปรุงตนเองและผลงานก่อนการประเมินผลปลายปี สำหรับการตั้ง วัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานประจำปีนั้นแม้ว่าจะมีความสำคัญเป็นลำดับที่ 5 แต่ก็มี ความสำคัญไม่น้อยเพราะหากตั้งวัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร ไม่เกี่ยวข้องกับงาน หลักที่ทำ ไม่มีความท้าทาย ก็อาจทำให้เกิดปัญหาได้ตลอดทั้งกระบวนการประเมินผลงานเพราะการ



ตั้งเป้าหมายนั้นเป็นขั้นตอนแรกที่จะกำหนดว่าพนักงานควรทำงานอะไร และทำอย่างไรให้สัมฤทธิ์ผลในปีนั้น ๆ และปัจจัยสุดท้ายที่มีความสำคัญน้อยที่สุด แต่ก็ต้องระลึกถึงเสมอเมื่อประเมินผลงาน คือ ข้อควรคำนึงในการประเมินผลงานต่าง ๆ นั้นเอง ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผลงานไม่ควรนำมาใช้เพื่อการลงโทษ ผู้ประเมินควรเป็นหัวหน้างานโดยตรง และการให้รางวัลความสำเร็จในการทำงานควรให้เป็นรายบุคคล

### 5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัยผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการประเมินผลงานของบริษัท นำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยแบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 2 แนวทาง คือ ข้อเสนอแนะทางทฤษฎีกับข้อเสนอแนะในการบริหาร

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี

1. รูปแบบการบริหารผลงานที่จะนำมาใช้กับบริษัทนี้ควรจะเป็นกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ที่มุ่งทำให้ทั้งองค์กรและบุคลากร ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร หน่วยงาน และพนักงานแต่ละคน และพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในทุกกระดับ (Armstrong, 2015) ซึ่งสอดคล้องกับ Aguinis ที่กล่าวว่า การบริหารผลงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการพัฒนาผลงานของพนักงาน หน่วยงาน และองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยเน้นไปที่การกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้มีความสอดคล้องกันในทุกระดับ ตั้งแต่เป้าหมายระดับองค์กร ถ้ายกลงสู่เป้าหมายของหน่วยงาน และลงสู่เป้าหมายบุคคล และนอกจากนั้นก็จะเน้นไปที่การพัฒนาทักษะ และความสามารถของพนักงาน เพื่อให้เขาทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด (Aguinis, 2013)

2. การประเมินผลงานขององค์กรนี้ควรเน้นการสื่อสาร 2 ทางทั้งจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบนเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเข้าใจในกระบวนการและหน้าที่ของตนแล้วสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้องตามที่ Balcon ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (2-way Communication) ภายใต้ความเชื่อในลักษณะความเท่าเทียมกันของหุ้นส่วน (Partnership) โดยแสดงให้เห็นถึงข้อตกลงร่วมกันระหว่างงานและความคาดหวัง อันจะนำไปสู่วิธีการที่จะทำให้พนักงานบรรลุเป้าหมายการทำงาน มีวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันทั้งสองฝ่ายในการที่จะช่วยปรับปรุงและ พัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และค้นหาวิธีการแก้ไขอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงาน (Bacal, 1999) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธนาภรณ์ ที่ปรกรพงศ์ (2551)

ที่กล่าวว่าการรับรู้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. การประเมินผลงานขององค์กรนี้ควรให้ความสำคัญกับการรับรู้ความยุติธรรมของพนักงานเพราะส่งผลโดยตรงต่อการประเมินผลงานสอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธิพงศ์ ทรงเจริญ (2550) ที่กล่าวว่าการรับรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่า 0.05

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการบริหาร

ข้อเสนอแนะในการบริหารโดยแบ่งตามบทบาทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบประเมินผลงาน

#### *ผู้บริหารองค์กร*

1. ควรสื่อสารเป้าหมายขององค์กรประจำปีอย่างชัดเจนเพื่อให้ผู้บริหารในลำดับถัดมาสามารถตั้งเป้าหมายของหน่วยงานและกระจายงานให้พนักงานรายบุคคลได้อย่างเหมาะสมและทำให้พนักงานเหล่านั้นสามารถตั้งเป้าหมายการทำงานประจำปีที่สุดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กรได้

2. ควรให้นโยบายการประเมินผลงานทั้งการประเมินเป็นทีมและการประเมินรายบุคคลเพราะสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมซึ่งแตกต่างจากการประเมินผลงานในปัจจุบันที่เน้นการประเมินรายบุคคลเท่านั้น

3. ควรสื่อสารวัตถุประสงค์ของการใช้ระบบประเมินผลงานของบริษัทเพื่อการพัฒนาพนักงานและองค์กรอย่างชัดเจน

#### *ผู้จัดการ / หัวหน้างาน (ผู้ประเมิน)*

1. ผู้ประเมินควรทำความเข้าใจกับองค์ประกอบที่เหมาะสมของการประเมินผลงานขององค์กร ทั้ง 6 องค์ประกอบ รวมถึงลักษณะเฉพาะของหน่วยงานและพนักงานในสังกัด

2. ผู้ประเมินควรมีการสื่อสารสองทางกับผู้ถูกประเมินในทุกขั้นตอนและติดตามอย่างใกล้ชิดพร้อมให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาผลงานของผู้ถูกประเมินให้ดีขึ้น

3. ผู้ประเมินควรประเมินผลงานของผู้ถูกประเมินทุกคนในทีมอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ลำเอียง

4. ผู้ประเมินควรมีความซื่อสัตย์ ประเมินผลงานที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรม

5. ผู้ประเมินควรให้ผลตอบกลับแก่ผู้ถูกประเมินทั้งในระหว่างปีและปลายปีทั้งแบบบวกและลบอย่างชัดเจนเพื่อทำให้ผู้ถูกประเมินทราบแนวทางในการพัฒนาตนเอง

5. ผู้ประเมินควรให้โอกาสผู้ถูกประเมินให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็น

6. ผู้ประเมินควรแจ้งผลการประเมินอย่างรวดเร็ว

## 7. ผู้ประเมินควรแสดงถึงการรับรู้ความสำเร็จของผู้ถูกประเมิน

### พนักงาน (ผู้ถูกประเมิน)

1. ควรทำความเข้าใจกับระบบประเมินผลงานขององค์กร
2. ควรสื่อสารกับผู้ประเมินเกี่ยวกับการตั้งวัตถุประสงค์ตั้งแต่ต้นปี และรายงานความคืบหน้ารวมทั้งอุปสรรคปัญหาในการทำงานตามวัตถุประสงค์หรือแผนงานที่ตั้งไว้ต่อผู้ประเมินเป็นระยะเพื่อสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างทัน่วงที
3. เมื่อได้รับผลการประเมินแล้วควรพิจารณาทั้งผลงานและกระบวนการทำงานว่าเหมาะสมแล้วหรือไม่ หากเป็นผลงานและกระบวนการที่เหมาะสมควรทำเป็นมาตรฐานเพื่อแบ่งปันความรู้หรือกระบวนการที่ถูกต้องให้เพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะการทำงานที่เหมือนหรือใกล้เคียงกันจะได้เป็นประโยชน์ทั่วทั้งองค์กร
4. เมื่อสิ้นสุดกระบวนการประเมินผลงานแล้วควรประเมินความรู้ของตนเองหลังจากที่ทำงานนั้น ๆ สำเร็จว่ามีความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่

### ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

1. ควรปรึกษารื้อกับผู้บริหารบริษัทเกี่ยวกับนโยบายการประเมินผลงานประจำปี
2. ควรจัดให้มีการประกาศนโยบายจากผู้บริหารมายังผู้จัดการหรือหัวหน้างานเพื่อรับทราบนโยบายการประเมินผลงานประจำปี
3. ควรจัดการอบรมเรื่องการประเมินผลงานตามนโยบายของผู้บริหารให้พนักงาน โดยแบ่งเป็นพนักงานทั่วไปเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบประเมินผลงานและบทบาทหน้าที่ของตนเอง และจัดให้กับผู้จัดการหรือหัวหน้างานโดยมีเนื้อหาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเป็นผู้ประเมินที่ดีและการใช้เครื่องมือการประเมินผลงานเพื่อพัฒนางานอย่างมีกลยุทธ์ในตอนต้นปี และจัดให้มีการอบรมอีกครั้งในช่วงก่อนการประเมินผลปลายปีเพื่อเน้นย้ำผู้ประเมินให้ประเมินผลด้วยความยุติธรรม
4. ควรระบุกระบวนการประเมินผลงานที่ดีไว้ใน Intranet และมีคู่มือสำหรับผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินหรือพนักงาน
5. ควรให้คำแนะนำ ชี้แจง เกี่ยวกับการประเมินผลงานหากพนักงานมีข้อสงสัย
6. ควรควบคุมการประเมินผลงานของแต่ละหน่วยงานให้เป็นไปตามองค์ประกอบที่ตั้งไว้
7. ควรมีกิจกรรมแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ของผลงานที่มีกระบวนการยอดเยี่ยมหรือผู้ที่ได้รับความรู้จากการทำงานแล้วเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนเห็นได้ชัด ซึ่งอาจจะทำในรูปแบบคู่มือ คลิปวิดีโอใน Intranet ฯ

นอกจากบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทราบถึงกระบวนการประเมินผลงานปัจจุบันขององค์กรแล้วพบว่าสามารถนำผลการวิจัยมาปรับปรุงในบางกระบวนการได้ ดังนี้

1. การให้รางวัลเป็นรายบุคคลอย่างเดี่ยวอาจส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันภายในองค์กรซึ่งค้านกับวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมขององค์กร ดังนั้น อาจปรับเป็นให้ทั้งรางวัลรายบุคคล และรางวัลสำหรับการทำงานของทีมงานที่มีผลงานยอดเยี่ยม

2. การประเมินผลปัจจุบันจะส่งผลกระทบต่อ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งทำให้ผู้ประเมินใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการแบบไม่เหมาะสม กล่าวคือ หากผู้ประเมินต้องการเลื่อนขั้นให้พนักงานคนใดจะมีการให้ผลการประเมินที่ดีโดยไม่ดูความเหมาะสม ซึ่งเมื่อเป็นเช่นนี้แล้วก็ทำให้พนักงานในทีมรู้สึกถึงความไม่เป็นธรรมซึ่งจากผลการวิจัยพนักงานให้ความสำคัญเรื่องนี้เป็นลำดับต้น ๆ ด้วยเหตุนี้พนักงานก็จะไม่เชื่อถือในระบบการประเมินผลงานและทำให้ระบบนี้ไม่มีประสิทธิภาพตามที่ควรจะเป็น ดังนั้น ผู้ประเมินควรประเมินตามผลงานของพนักงานอย่างแท้จริง

3. การประเมินผลปัจจุบันได้ใช้การตัดเกรดแบบแบ่งสัดส่วนตามโค้งปกติ (Distribution curve) ไม่ว่าหน่วยงานนั้นจะทำผลงานได้ดีกว่าหน่วยงานอื่นหรือด้อยกว่าก็ตาม แต่ละหน่วยงานก็ต้องมีพนักงานที่ได้เกรดตามสัดส่วนของโค้งปกติ อาทิ เกรด S, A = 10% B+ = 20% B = 40% B- = 20% C,D = 10% ซึ่งทำให้พนักงานที่ตั้งใจทำงานเท่ากันแต่ได้เกรดไม่เท่ากันเพราะหัวหน้างานจำเป็นต้องเลือกคนใดคนหนึ่งให้ได้เกรดที่สูงกว่าและอีกคนหนึ่งจะได้เกรดต่ำกว่าโดยปริยายซึ่งทำให้คนที่ได้เกรดน้อยกว่าเกิดความน้อยใจและส่งผลให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากที่เคยตั้งใจทำงานกลายเป็นเฉื่อยชามากขึ้นหรือลาออกจากงานไปในที่สุด และนอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมที่อาจไม่เกิดความร่วมมือที่ดีได้ ดังนั้นบริษัทจึงควรพิจารณาปรับปรุงการตัดเกรดตามสัดส่วนแบบโค้งปกติให้สะท้อนผลงานของแต่ละหน่วยงานได้มากขึ้น อาทิ หน่วยงานที่ทำกำไรให้บริษัทมากกว่าจะมีโอกาสได้สัดส่วนของเกรดสูง ๆ อย่าง S หรือ A มากกว่าเพื่อจูงใจพนักงานที่มีศักยภาพให้ผลิตผลงานที่ดีและอยู่กับองค์กรไปได้นาน ๆ

#### 5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย

1. ผู้วิจัยไม่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการประกาศนโยบายด้านการประเมินผลงานของบริษัทที่เหมาะสมที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการประเมินผลงานของบริษัทนำเข้า ส่งออกและจำหน่ายแห่งนี้

2. ผู้วิจัยไม่ได้ศึกษาบทบาทการเป็นผู้ประเมินผลงานของหัวหน้างานที่เหมาะสมต่อความสำเร็จในการนำระบบการประเมินผลงานของบริษัทนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายแห่งนี้

## 5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิธีการเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากงานวิจัยนี้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบออนไลน์ซึ่งมีช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลจำกัดและบางข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามอาจมีความกังวลในการตอบข้อมูลในรูปแบบออนไลน์ ดังนั้น หากมีการศึกษาต่อไปในอนาคตอาจต้องศึกษาวิธีการเก็บข้อมูลที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ผลการตอบกลับมากขึ้น

2. หลังจากนำองค์ประกอบที่เหมาะสมของระบบการประเมินผลงานที่ปรับแล้วทั้ง 6 องค์ประกอบไปใช้ ควรมีการติดตามประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบก่อนและหลังการนำไปใช้โดยอาจพิจารณาจากความพึงพอใจของพนักงานหรือผลงานของทั้งรายบุคคลและทีมงาน



## รายการอ้างอิง

### หนังสือและบทความในหนังสือ

- ชัยทวิ เสนวงค์. (2546). การบริหารผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: Productivity World.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการประเมินผลปฏิบัติงานองค์กร. กรุงเทพฯ: วารสาร  
วิชาชีพบัญชี.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2558). ความลับของการวัดผล. กรุงเทพฯ: บีทีเอส เพรส.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2546). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. พิมพ์ลักษณ์. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์ สสท.
- Aguinis, H., Performance Management: 3<sup>rd</sup> Edition, Indiana University, Pearson, 2013
- Armstrong, M., Armstrong Handbook of Performance Management: an evidence base  
guide to delivering high performance, Great Britain and the United States,  
Kogan Page Limited, 2015
- Bryant, F. B., & Yarnold, P. R. .Principal-components analysis and exploratory and  
confirmatory factor analysis. In L. G. Grimm & P. R. Yarnold (Eds.), *Reading and  
understanding multivariate statistics* (pp. 99-136). Washington, DC: American  
Psychological Association, 1995
- Dylan, M., Performance Measurement Vs. Performance Management,  
[https://www.clearpointstrategy.com/performance-measurement-vs-  
performance-management/](https://www.clearpointstrategy.com/performance-measurement-vs-performance-management/), 2015
- Franco, M. and Bourne, M., Factors that play a role in “managing through measures”,  
*Management Decision*, 41 (8), 698-710, 2003
- Garson, D. G. (2008). Factor Analysis: Statnotes. Retrieved March 22, 2008, from North  
Carolina State University Public Administration. 2008
- Gilliland, S. W., & Langdon, J. C. . Creating performance management systems that  
promote perceptions of fairness. In J. W. Smither (Ed.), *Performance appraisal.  
State of the art in practice* (pp. 209-243). San Francisco: Pfeiffer. USA, 1998
- Gruman & Saks, Performance management and employee engagement, Human  
Resource Management Review, Canada, 2011

Kaplan, R. and Norton, D., *The Office of Strategy Management*, Harvard Business Review, UK., 2005

McCunn, P. The balanced scorecard . . . the eleventh commandment. Management Accounting, UK, 1998

Paladino, B., *Five Key Principles of Corporate Performance Management*, John Wiley & Sons, New Jersey, USA, 2007

Wilfred Kaydos, “Operational Performance: Increasing Total Productivity”, Taylor & Francis, UK., 1998

### วิทยานิพนธ์และงานวิจัย

ชุติมา นิจจักร (2552). ทศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่. (การค้นคว้าอิสระ) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, คณะบริหารธุรกิจ

ธนาภรณ์ ทีปรกรพงศ์ (2551). ทศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา: ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในสังกัดสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด นครศรีธรรมราช. (การค้นคว้าอิสระ) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, คณะบริหารธุรกิจ

วันชัย ผดุงทรง (2550). ทศนคติของข้าราชการทหารต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ กองทัพบก: ศึกษาเฉพาะกรณีกรมสารบรรณทหารบก. (วิทยานิพนธ์) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์

ศวิตา รักษา (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัท ตรวจสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย. (การค้นคว้าอิสระ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

สุทธิพงศ์ ทรงเจริญ (2550). ความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ที โอที จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร คณะบริหารธุรกิจ



ภาคผนวก



## ภาคผนวก ก

### แบบสอบถาม

เรื่อง: องค์กรประกอบที่เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบการบริหาร  
ผลงาน (Performance Management System) ของบริษัทนำเข้า ส่งออก  
และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย

#### คำชี้แจง:

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (XMBA) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ วัตถุประสงค์ในการทำแบบสอบถามเพื่อเป็นการเก็บข้อมูลสำหรับอธิบายองค์ประกอบที่เหมาะสมกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ของบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทยโดยข้อมูลที่ท่านตอบในแบบสอบถามชุดนี้จะถูกเก็บเป็นความลับอย่างเคร่งครัดและไม่มีผลต่อการทำงาน หรือชีวิตส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น และจะถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการศึกษาสำหรับเรื่องนี้เท่านั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามนี้ตามความรู้สึที่แท้จริง อย่างครบถ้วน และขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม มา ณ โอกาสนี้ โดยแบบสอบถามนี้จะประกอบด้วยคำถามทั้งหมด 2 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ของบริษัทนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย

**ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง:** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงที่เกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ
 

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
2. อายุ
 

<input type="checkbox"/> 20-30 ปี	<input type="checkbox"/> 31-40 ปี
<input type="checkbox"/> 41-50 ปี	<input type="checkbox"/> 51-60 ปี
3. ส่วนงานที่สังกัด
  - Chemical Division
  - Global Parts & Logistics Division
  - Food & Consumer Services Division
  - Machinery Division
  - Metals Division
  - Automotive Division
  - Administrative Division
4. อายุงาน ที่ทำงานอยู่ในองค์กรตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน
 

<input type="checkbox"/> 0-5 ปี	<input type="checkbox"/> 6-10 ปี	<input type="checkbox"/> 11-15 ปี
<input type="checkbox"/> 16-20 ปี	<input type="checkbox"/> 21-25 ปี	<input type="checkbox"/> 25 ปีขึ้นไป
5. ระดับการศึกษาสูงสุด
 

<input type="checkbox"/> อนุปริญญา	<input type="checkbox"/> วิชาชีพและอาชีวศึกษา
<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี
6. ตำแหน่งปัจจุบัน
  - General Manager / Acting General Manager
  - Deputy General Manager
  - Section Manager
  - Deputy Section Manager
  - Chief
  - Professional
7. สาขา
 

<input type="checkbox"/> สำนักงานใหญ่ (อโศก-ดินแดง.	<input type="checkbox"/> อมตะนคร	<input type="checkbox"/> สาขาอื่น ๆ
-----------------------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------

**ส่วนที่ 2:** แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ของบริษัทนำเข้าส่งออก และจัดจำหน่ายแห่งหนึ่งในประเทศไทย

**คำชี้แจง:** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในหน้าข้อความที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ข้อ	รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็น ด้วย มาก	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยมาก ที่สุด
<b>การตั้งวัตถุประสงค์ (Setting Objective)</b>						
1	ควรมีการตั้งวัตถุประสงค์รายบุคคล (Individual) ให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของแผนก (Section) และ ฝ่าย (Department)					
2	ควรมีการระบุหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละ บุคคลอย่างชัดเจนก่อนตั้งวัตถุประสงค์					
3	ควรมีการตั้งวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและ ระยะยาวสำหรับงานรับผิดชอบหลัก					
4	ควรมีการเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ที่ตั้ง กับหน่วยงานภายนอกที่มีลักษณะงาน ใกล้เคียงกัน					
5	ควรมีการตั้งวัตถุประสงค์ที่ทำหายแต่ สามารถทำให้สำเร็จได้					
<b>การทบทวนการทำงานระหว่างปี (Periodic Review)</b>						
6	ควรประเมินแนวโน้มของผลงานที่จะเกิด ขึ้นกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้					
7	ควรประเมินความคืบหน้าของผลงานกับ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้					
8	ควรประเมินการจัดลำดับความสำคัญของ งาน					
9	ควรประเมินกระบวนการทำงาน					
10	ควรประเมินความรู้ที่ได้จากการทำงาน					

ข้อ	รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็น ด้วย มาก	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยมาก ที่สุด
<b>การให้ผลตอบกลับ (Feedback)</b>						
11	ควรใช้เพื่อปรับปรุงผลงาน					
12	ควรให้ข้อมูลทั้งแง่บวกและลบ					
13	ไม่ควรนำมาใช้เพื่อการลงโทษ					
14	ควรให้เรื่องที่สำคัญและมีความหมายต่อ การทำงานตามวัตถุประสงค์					
15	ผู้ให้ควรเป็นหัวหน้างานโดยตรง					
<b>การให้รางวัล (Reward and Recognition)</b>						
16	หัวหน้างานควรแสดงถึงการรับรู้ ความสำเร็จของพนักงานแต่ละคน					
17	การให้รางวัลความสำเร็จในการทำงาน ควรให้เป็นรายบุคคล					
18	การให้รางวัลความสำเร็จในการทำงาน ควรให้เป็นกลุ่มเพราะจะทำให้เกิดการ ทำงานเป็นทีม					
19	การให้รางวัลควรส่งเสริมให้ผลงานมี คุณภาพมากขึ้น					
20	พนักงานควรเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง การให้รางวัลกับการพัฒนาผลงาน					
<b>การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน (Perceived Fairness)</b>						
21	พนักงานควรมีโอกาสให้ข้อมูลหรือแสดง ความคิดเห็นในกระบวนการประเมินผล งาน					
22	หัวหน้างานควรเอาใจใส่พนักงานเกี่ยวกับ การประเมินผลงานอย่างเสมอต้นเสมอ ปลาย					
23	หัวหน้างานควรประเมินผลงานอย่างเท่า เทียมและไม่ลำเอียง					

ข้อ	รายการ	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็น ด้วย มาก	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยมาก ที่สุด
24	หัวหน้างานและพนักงานควรมีความ ซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณในการ ประเมินผลงาน					
25	หัวหน้างานควรมีการสื่อสารและแจ้งผล การประเมินอย่างรวดเร็ว					

จบแบบสอบถาม



## ภาคผนวก ข

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

ตารางที่ ข.1

ผลการวิเคราะห์ค่า KMO and Bartlett's Test

## KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.890
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2885.580
	df	300
	Sig.	0.000

ตารางที่ ข.2

ผลการวิเคราะห์ค่า Communalities

Communalities

	Initial	Extraction
ข้อ 23	1.000	.498
ข้อ 24	1.000	.487
ข้อ 25	1.000	.644
ข้อ 26	1.000	.622
ข้อ 27	1.000	.439
ข้อ 28	1.000	.642
ข้อ 29	1.000	.694
ข้อ 30	1.000	.633
ข้อ 31	1.000	.569
ข้อ 32	1.000	.583
ข้อ 33	1.000	.682
ข้อ 34	1.000	.636
ข้อ 35	1.000	.667
ข้อ 36	1.000	.655
ข้อ 37	1.000	.454
ข้อ 38	1.000	.552
ข้อ 39	1.000	.656
ข้อ 40	1.000	.651
ข้อ 41	1.000	.733
ข้อ 42	1.000	.586
ข้อ 43	1.000	.600
ข้อ 44	1.000	.700
ข้อ 45	1.000	.764
ข้อ 46	1.000	.800
ข้อ 47	1.000	.713

Extraction Method: Principal Component Analysis.

ตารางที่ ข.3

ผลการวิเคราะห์ค่า Total Variance Explained

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.217	32.867	32.867	8.217	32.867	32.867	3.799	15.196	15.196
2	2.464	9.857	42.724	2.464	9.857	42.724	3.533	14.133	29.330
3	1.490	5.961	48.685	1.490	5.961	48.685	2.509	10.034	39.364
4	1.299	5.197	53.882	1.299	5.197	53.882	2.176	8.703	48.067
5	1.131	4.522	58.404	1.131	4.522	58.404	1.857	7.429	55.496
6	1.057	4.230	62.634	1.057	4.230	62.634	1.785	7.139	62.634
7	.964	3.855	66.489						
8	.867	3.470	69.959						
9	.808	3.231	73.190						
10	.690	2.759	75.948						
11	.637	2.548	78.496						
12	.602	2.409	80.906						
13	.585	2.339	83.244						
14	.549	2.195	85.439						
15	.525	2.099	87.539						
16	.450	1.799	89.337						
17	.427	1.706	91.044						
18	.395	1.580	92.623						
19	.349	1.396	94.019						
20	.334	1.337	95.356						
21	.295	1.181	96.537						
22	.234	.935	97.472						
23	.230	.919	98.390						
24	.207	.828	99.219						
25	.195	.781	100.000						



ตารางที่ ข.4

ผลการวิเคราะห์ค่า Component Matrix

Component Matrix<sup>a</sup>

	Component					
	1	2	3	4	5	6
ข้อ 23	.479					
ข้อ 24	.603					
ข้อ 25	.586					
ข้อ 26				.591		
ข้อ 27	.511					
ข้อ 28	.667					
ข้อ 29	.664	-.410				
ข้อ 30	.695					
ข้อ 31	.458				.456	
ข้อ 32	.466				.513	
ข้อ 33	.721					
ข้อ 34	.724					
ข้อ 35	.405					
ข้อ 36	.687					
ข้อ 37	.426					
ข้อ 38	.679					
ข้อ 39					.509	
ข้อ 40						-.558
ข้อ 41	.591		.448			
ข้อ 42	.572		.462			
ข้อ 43	.658					
ข้อ 44	.695					
ข้อ 45	.533	.546	-.417			
ข้อ 46	.525	.566	-.429			
ข้อ 47	.608	.485				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 6 components extracted.

ตารางที่ ข.5

ผลการวิเคราะห์ค่า Rotated Component Matrix

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component					
	1	2	3	4	5	6
ข้อ 23			.578			
ข้อ 24			.512			
ข้อ 25			.700			
ข้อ 26			.774			
ข้อ 27			.532			
ข้อ 28	.720					
ข้อ 29	.747					
ข้อ 30	.616					
ข้อ 31						.657
ข้อ 32						.695
ข้อ 33	.721					
ข้อ 34	.660					
ข้อ 35					.713	
ข้อ 36	.656					
ข้อ 37					.584	
ข้อ 38				.469		
ข้อ 39					.560	.519
ข้อ 40				.789		
ข้อ 41				.768		
ข้อ 42				.549	.441	
ข้อ 43		.557				
ข้อ 44		.718				
ข้อ 45		.861				
ข้อ 46		.864				
ข้อ 47		.793				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

ตารางที่ ข.6

การวิเคราะห์ค่า Component Transformation Matrix

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	.583	.484	.389	.346	.287	.271
2	-.401	.698	-.402	.253	.171	-.312
3	-.151	-.511	-.081	.600	.590	-.035
4	-.515	.050	.756	.270	-.267	-.127
5	-.397	.084	-.148	.035	-.031	.901
6	-.233	.086	.296	-.618	.684	-.014

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางวรรณรัตน์ เจริญสุข
วันเดือนปีเกิด	17 ธันวาคม 2520
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2544: ครุศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง	รักษาการผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท โตโยต้า ฟูโซ่ ไทยแลนด์ จำกัด
ประสบการณ์การทำงาน	2559: รักษาการผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท โตโยต้า ฟูโซ่ ไทยแลนด์ จำกัด 2555: ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท โตโยต้า ฟูโซ่ ไทยแลนด์ จำกัด 2551: ผู้จัดการแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัทโตโยต้า ฟูโซ่ ไทยแลนด์ จำกัด