



การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจครอบครัว

โดย

นางสาวจันทร์จิรา อินทร์ชัย

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจครอบครัว

โดย

นางสาวจันทร์จิรา อินทร์ชัย



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

CHANGING A PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM AND
EMPLOYEE' S PERFORMANCE: CASE STUDY OF A FAMILY
BUSINESS COMPANY

BY

MISS JANJIRA INCHAI



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

นางสาวจันทร์จิรา อินทร์ชัย

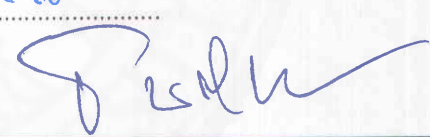
เรื่อง

การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจครอบครัว


ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 30 มิถุนายน 2560

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนวัต ลิ้มป้าณิชย์กุล)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


(อาจารย์ ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล)

คณบดี


(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจครอบครัว
ชื่อผู้เขียน	นางสาวจันทร์จิรา อินทร์ชัย
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร.มณฑล สรไกรกิติกุล
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน และเพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเดิม และระบบใหม่ของบริษัท รวมทั้งศึกษาการเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เกิดจากการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่มาใช้ ในบริษัทเอกชนที่เป็นธุรกิจครอบครัว โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานที่มีอายุงานสองปีขึ้นไปจำนวน 38 คน เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ได้รับจากระบบเดิมและระบบใหม่ จากนั้นจึงนำข้อมูลระดับความคิดเห็นที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์การถดถอยกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จากนั้นทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลจำนวน 8 คน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมและสมมติฐานที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย 5 ประเด็นสำคัญ คือ การอบรมเกี่ยวกับระบบการประเมิน และบริหารผลการปฏิบัติงาน หลักเกณฑ์ที่ใช้ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การนำผล การปฏิบัติงานไปบริหารด้านงานบุคคล การรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน และการให้ผลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงแนวความคิดทางวิชาการและการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรที่ยังขาดการสื่อสารที่ชัดเจน การให้ผลป้อนกลับ การปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยที่ได้รับไปปรับปรุงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกระบวนการและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

คำสำคัญ: ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน, ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน, ผลการปฏิบัติงาน

Independent Study Title	CHANGING A PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM AND EMPLOYEE'S PERFORMANCE: CASE STUDY OF A FAMILY BUSINESS COMPANY
Author	Miss Janjira Inchai
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Monthon Sorakraikitikul, Ph.D.
Academic Years	2016

ABSTRACT

The objectives of this research were to examine changing process of performance management system and employee's attitudes on previous and new performance management system. Changes in employee performance resulting from system implementation were also considered of a family business company. Samples were 38 employees with at least two years' seniority that can be compared employee's performance between previous and new performance management system. Data was gathered by questionnaire and analyzed by Pearson's product moment correlation coefficient, t-test for dependent samples (paired samples) and regression analysis to find the relation of dependent and independent variables.

Results were that employee's attitudes on previous and new performance management systems were unrelated with employee's performance at a significance of 0.05. After analyzing survey data, in-depth interviews with eight employees provided more data, showing that the survey results did not agree with the literature review and hypothesis in five critical issues: trained appraisers, job relatedness, rewarding system, open communication, and feedback for improvement. These reflected the difference between concept and application process. These findings suggest that the company should improve internal communication, feedback system, organizational culture, and change management process to develop its performance management system into a successful process.

Keywords: Performance appraisal system, Performance management system, Employee performance.

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัย เรื่อง “การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผล การปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจครอบครัว” สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วย ความกรุณาของ อาจารย์ ดร.มณฑล สรไกรกิติกุล ที่รับเป็นที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระให้แก่ผู้วิจัย ตลอดจนการให้คำแนะนำ และสนับสนุนการวิจัยครั้งนี้ด้วยความเอาใจใส่ ทั้งในเรื่องการแนะนำ แหล่งข้อมูลการค้นคว้า การปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น จนสามารถพัฒนาการศึกษาวิจัย ในครั้งนี้ จนได้รับผลสำเร็จ นอกจากนี้ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนวัต ลิ้มปัญญาชัยกุล ที่กรุณาแนะนำเกี่ยวกับงานวิจัยในครั้งนี้ จนสามารถทำให้งานวิจัยเสร็จสมบูรณ์

นอกจากนี้ขอขอบคุณผู้มีพระคุณของผู้วิจัย ทั้งครอบครัวที่สนับสนุนและคอยให้กำลังใจ ครูอาจารย์ที่ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ที่สนับสนุนในการเรียน รุ่นพี่ที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำวิจัย เพื่อนและน้อง MBA - HRM 14 ที่ร่วมเรียนและให้ความช่วยเหลือที่ดีเสมอมา

และสุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามและ ให้สัมภาษณ์ ในครั้งนี้ จนทำให้สามารถสนับสนุนให้การวิจัยสามารถสำเร็จลุล่วงมาได้ด้วยดี

นางสาวจันทร์จิรา อินทร์ชัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย	1
1.2 คำถามการวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.4 ขอบเขตการวิจัย	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	6
2.1.1 คำจำกัดความของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	6
2.1.2 แนวคิดของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	9
2.1.3 ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	11
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	13
2.2.1 คำจำกัดความของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	13
2.2.2 แนวคิดของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	15
2.2.3 ความสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	16

	(5)
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบการประเมินและบริหาร ผลการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	18
2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	20
 บทที่ 3 วิธีการวิจัย	 21
3.1 การเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	23
3.1.1 การศึกษาเอกสาร คู่มือ ระเบียบของบริษัท	23
3.1.2 การสัมภาษณ์จากผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้อง	23
3.2 การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	24
3.2.1 ประชากร	24
3.2.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	25
3.2.2.1 ตัวแปรต้น	25
3.2.2.2 ตัวแปรตาม	26
3.2.3 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	26
3.2.3.1 การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา	26
3.2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	27
3.2.4.1 แบบสอบถาม	27
3.3 การเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การประมวลและการปกปิดข้อมูล	28
3.3.1 การเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	28
3.3.2 การประมวลและการปกปิดข้อมูล	28
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ	29
3.5 การสัมภาษณ์เชิงลึก	30
 บทที่ 4 ผลการวิจัย	 34
4.1 การศึกษากระบวนการการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	34
4.1.1 ระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานแบบเดิม	35
4.1.1.1 วัตถุประสงค์	35
4.1.1.2 แบบการประเมินผลและเกณฑ์การให้คะแนน	35
4.1.1.3 ระดับผลการปฏิบัติงาน	36

4.1.1.4	ขั้นตอนการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน	37
4.1.2	ระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานแบบใหม่	38
4.1.2.1	วัตถุประสงค์	38
4.1.2.2	แบบการประเมินผลและเกณฑ์การให้คะแนน	39
4.1.2.3	ระดับผลการปฏิบัติงาน	41
4.1.2.4	ขั้นตอนการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน	42
4.1.3	กระบวนการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	43
4.2	การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจ	45
4.2.1	การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา	46
4.2.1.1	การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	46
4.2.1.2	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	47
4.2.2	การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงเชิงอนุมาน	53
4.2.2.1	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	53
4.2.2.1	การเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง	55
4.2.2.3	การวิเคราะห์การถดถอย	57
4.2.3	ข้อมูลความคิดเห็นที่ได้รับเพิ่มเติมจากแบบสอบถาม	62
4.2.3.1	การอบรมเกี่ยวกับระบบการประเมินผลรูปแบบใหม่	62
4.2.3.2	การประเมินไม่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน	62
4.2.3.3	เกณฑ์การประเมินและระดับผลงาน	62
4.3	การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	62
4.3.1	การอบรมเกี่ยวกับระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่	63
4.3.2	หลักเกณฑ์ที่ใช้ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	64
4.3.2.1	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตัวชี้วัดผลงาน (KPI)	64
4.3.2.2	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับความสามารถ (Competency)	65
4.3.3	การนำผลการปฏิบัติงานไปบริหารในด้านระบบงานบุคคล	65

	(7)
4.3.4 การรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานในการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมิน และบริหารผลการปฏิบัติงาน	66
4.3.5 ระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานกับการปรับปรุง ผลการปฏิบัติงาน	66
4.3.6 ข้อเสนอแนะและสิ่งที่ควรปรับปรุงเกี่ยวกับระบบการประเมินและ บริหารผลการปฏิบัติงาน	67
 บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	 69
5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	69
5.1.1 การศึกษากระบวนการการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	69
5.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจ	71
5.1.2.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	71
5.1.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผล และบริหารผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	71
5.1.2.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงระบบ การประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน กับผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน	72
5.1.2.4 การเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรก่อนและหลัง การเปลี่ยนแปลง	72
5.1.2.5 การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)	73
5.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	74
5.2 การอภิปรายผล	76
5.3 ประโยชน์ที่ได้รับเชิงบริหารและการนำไปปรับใช้	82
5.3.1 การออกแบบหลักเกณฑ์ในการประเมินผล ให้สอดคล้องกับงานที่ พนักงานปฏิบัติ ในแต่ละตำแหน่ง	83
5.3.2 การนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น	83
5.3.3 การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วม ในการเปลี่ยนแปลง	85
5.4 ประโยชน์ที่ได้รับเชิงวิชาการ	86
5.5 ข้อจำกัดในการศึกษา	87

	(8)
5.6 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	87
5.7 ความรู้ที่ได้รับ	88
5.7.1 ความรู้เกี่ยวกับหัวข้อการวิจัย	88
5.7.2 ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย	89
5.7.3 ความรู้เกี่ยวกับการทำงานของตนเองและความรู้เกี่ยวกับตนเอง	90
รายการอ้างอิง	91
ภาคผนวก	95
ประวัติผู้เขียน	111



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 คำจำกัดความของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	7
2.2 เปรียบเทียบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	8
2.3 คำจำกัดความของระบบการบริหารผลปฏิบัติงาน	14
3.1 แสดงวิธีการวิจัย	21
3.2 แสดงแหล่งที่มาของเอกสาร	23
3.3 แสดงหน่วยงานที่ใช้ในการวิจัย	25
3.4 คะแนนระดับความคิดเห็น	28
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	30
3.6 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล	32
4.1 ระดับพนักงานและปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน	35
4.2 ระดับผลการปฏิบัติงานและอัตราส่วน	37
4.3 ระดับพนักงานและปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน	40
4.4 ระดับผลการปฏิบัติงานและความหมาย	41
4.5 สรุปเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระบบการประเมินและบริหารการปฏิบัติงาน	43
4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามตามปัจจัยส่วนบุคคล	46
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเ้ และความโด่งต่อระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน	47
4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเ้ และความโด่งต่อระบบบริหารผล การปฏิบัติงาน	50
4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเ้ และความโด่งของตัวแปร	52
4.10 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน	54
4.11 แสดงความแตกต่างระหว่างตัวแปรก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงระบบ	56
4.12 แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R2) ในการวิเคราะห์ ความคิดเห็นของ การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	58

4.13	แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R2) ในการวิเคราะห์ ความคิดเห็นของ การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานต่อ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	59
4.14	แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R2) ในการวิเคราะห์ ความคิดเห็นของการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	59
4.15	แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R2) ในการวิเคราะห์ ความคิดเห็นของการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	60
4.16	สรุปผลการทดสอบการวิเคราะห์การถดถอย	61
5.1	สรุปเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระบบการประเมินและบริหารการปฏิบัติงาน	70
5.2	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งของตัวแปร	72
5.3	แสดงความแตกต่างระหว่างตัวแปรก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงระบบ	73
5.4	สรุปผลการทดสอบการวิเคราะห์การถดถอย	74
5.5	การวางระบบโดยใช้แนวคิดของที่ปรึกษาจากภายนอก	77

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน	7
2.2	องค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	10
2.3	ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน	15
2.4	วงจรการพัฒนากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์	16
2.5	ระบบการประเมินและบริหารผลกับการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน	19
2.6	กรอบแนวคิดการวิจัย	20
3.1	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	22
4.1	กระบวนการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากการสรุปจากเอกสารคู่มือการประเมินผลงานประจำปี	38
4.2	หลักเกณฑ์การประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากเอกสารการอบรมผู้บริหาร	39
4.3	ขั้นตอนการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากเอกสารการอบรมผู้บริหาร	42
4.4	กระบวนการการเปลี่ยนแปลงประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากเอกสารและการสัมภาษณ์	45
5.1	กระบวนการการเปลี่ยนแปลงประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากเอกสารและการสัมภาษณ์	71
5.2	หลักเกณฑ์การประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากเอกสารการอบรมผู้บริหาร	81
5.3	กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน	81

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย

องค์กรในปัจจุบันอยู่ในภาวะการณที่มีการแข่งขันและปรับตัวอยู่ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อม ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และนโยบายของภาครัฐ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งปัจจัยภายในขององค์กรที่ต้องการเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขัน ทางธุรกิจกับองค์กรภายในและภายนอกประเทศ องค์กรส่วนใหญ่มีการปรับตัวให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิผล (Organizational effectiveness) เพื่อสร้างความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และผลักดันให้องค์กร ปรับกลยุทธ์การปฏิบัติงานมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้น เพื่อการแข่งขันขององค์กร การปรับตัวของธุรกิจเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในสภาวะการณการแข่งขันในปัจจุบัน

ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างยั่งยืน เพราะความสามารถและการบริหารของระบบที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างความสำเร็จ ของผล การปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยผลักดันให้องค์กรสามารถ บรรลุ ผลสำเร็จได้ ดังนั้นการที่องค์กรต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้สามารถดำรงธุรกิจอยู่ได้ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนการดำเนินธุรกิจของพนักงาน จึงเป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ โดยมีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญ ในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงานดังกล่าว

จากการทำการสำรวจแนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตของสมาคม การจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ประจำปี พ.ศ. 2560 พบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management system) เป็นสิ่งที่องค์กรในประเทศไทยให้ความสำคัญและนำมาใช้ เป็นกลไก ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับที่ 1 จากการเก็บข้อมูลของ 15 ภาคอุตสาหกรรม ในประเทศไทย โดยองค์กรจะนำผลที่ได้จากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนา องค์กรและมีการเชื่อมโยงผลงานระดับปัจเจกบุคคลให้สอดคล้องกับระดับประสิทธิผลขององค์กร ตรงกับความเห็นของนักวิชาการที่ว่าความจำเป็นของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถูกให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีการนำระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานไปพัฒนาการปฏิบัติงานและคุณภาพโดยรวมขององค์กรมากขึ้น (de Waal et al., 2009)

นอกจากนี้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีกระบวนการย่อย ได้แก่ การกำหนด การวัด การประเมิน การปรับปรุง และการให้รางวัล แก่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีผล การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร โดยเป็นระบบที่เป็นทางการของวิธีการวัดและประเมินพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน และการประเมินความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานให้แก่องค์กร จะเห็นได้ว่ากระบวนการดังกล่าวส่งผลต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรในการสร้างให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาพนักงานในองค์กรเอกชนที่มีลักษณะการบริหารงานและผู้บริหารคนไทยในรูปแบบของธุรกิจครอบครัว และมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง การบริหารงานภายในองค์กรให้เป็นมืออาชีพ โดยเน้นความเป็นสากลมากยิ่งขึ้น จึงมีแนวทางที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยมีหลักการในการปรับปรุงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน ให้มีความเหมาะสม สามารถสะท้อนถึงผลสำเร็จของงานที่ส่งผลถึงเป้าหมายที่กำหนด การแสดงให้เห็นถึงวิธีการทำงานผ่านพฤติกรรมการแสดงออกต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การวางแผน การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ การนำทีมงาน ความมุ่งมั่นทุ่มเท รวมทั้งการมีคุณลักษณะสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร จะเห็นได้ว่าหลักการขององค์กรที่วางไว้ เป็นในแนวทางเดียวกับ E. Deepa et al. (2014) ที่ว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบโครงสร้างที่เป็นทางการของการวัดและประเมินพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานและผลลัพธ์ทำให้พบว่าพนักงานทำงานอย่างไร และทำไมถึงแสดงผลการปฏิบัติงาน สามารถแสดงถึงความสามารถที่จะปฏิบัติงานต่อไปในอนาคตซึ่งมีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

แม้ว่าผลจากการทำการสำรวจของบริษัทที่ปรึกษาให้แก่องค์กรที่ทำการวิจัยในครั้งนี้ที่ผ่านมาโดยใช้รูปแบบการศึกษาแบบ Human Capital Management Analysis เพื่อวัดประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูง การจัดทำ HR Audit และ การสำรวจดัชนีความสุขของพนักงาน โดยเปรียบเทียบจากงานวิจัยของบริษัทที่ปรึกษา พบว่า วัฒนธรรมแบบครอบครัวเป็นจุดแข็งที่สามารถ สร้างความร่วมมือร่วมใจระหว่างพนักงานทุกระดับ องค์กรดูแลพนักงานเหมือนครอบครัว โดยมีคะแนน Engagement Score 72% อยู่ใน High Performance Zone พนักงานมีความจงรักภักดีและศรัทธา ในตัวผู้บริหารระดับสูง ในด้านการดูแลพนักงานทุกระดับ แต่จุดอ่อนที่สำคัญที่พบจากการทำการสำรวจในครั้งนี้คือ ระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management) กล่าวคือยังขาดการบริหารจัดการคนเก่ง ที่เชื่อมโยงกับการเติบโตขององค์กร พนักงานให้ความเห็นว่าการประเมินผลงานยังไม่มีระบบและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน มีเพียง 52% ของพนักงานที่เห็นว่า “ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของฉัน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของฉันอย่างเป็นธรรม”

ด้วยเหตุจากปัจจัยภายนอกที่ปรับเปลี่ยนและมีการแข่งขันทางด้านธุรกิจ ประกอบกับ ปัจจัยภายในขององค์กรจากผลที่ได้จากการทำการสำรวจของบริษัทที่ปรึกษา จึงนำมาสู่การที่ องค์กร การปรับปรุง ด้าน Infrastructure ที่สนับสนุนการบริหารคนเก่ง เช่น การสร้าง Career Growth และการพัฒนาระบบการบริหารผลงานและวางหลักการในการปรับระบบประเมิน และระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานใหม่ โดยการสร้างมาตรฐาน เพื่อให้ได้ระดับผลการปฏิบัติงาน ที่สามารถนำไปใช้ในการพิจารณาเรื่องการบริหารผลตอบแทนและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การเริ่มการปรับเปลี่ยนระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร ได้เริ่มต้นกับบริษัทในเครือซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการขายและการตลาดในต่างประเทศ ของบริษัทที่ไปลงทุนไว้ เพราะมีการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจกับองค์กรข้ามชาติ มีความจำเป็นที่ ต้องปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับนโยบาย ดังนั้นองค์กรจึงเลือกบริษัทดังกล่าว เป็นกลุ่มแรกที่จะเริ่มการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยบริษัท มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 47 คน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ทำงานในบริษัทเป็นระยะเวลา 2 ปีขึ้นไป เนื่องจากพนักงานจะได้รับการประเมินผลทั้งระบบเดิมและระบบใหม่จำนวน 38 คน เพื่อศึกษาว่า การเปลี่ยนแปลงระบบดังกล่าวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามแนวทางที่ผู้บริหาร และหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์วางไว้หรือไม่ โดยใช้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงก่อนและหลัง การเปลี่ยนแปลงระบบเป็นตัวแปรตาม เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้รับมาเป็นแนวทางให้องค์กรปรับปรุง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ และปรับใช้กับพนักงานทุกกลุ่มธุรกิจขององค์กร โดยได้รับการยอมรับจากพนักงาน เพื่อสามารถสร้าง องค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิผลและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น รวมทั้งการสร้างระบบ การพัฒนาและสนับสนุนการบริหารคนเก่งให้กับองค์กรต่อไปได้

1.2 คำถามการวิจัย

1. กระบวนการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัทบริษัทเอกชน ที่เป็นธุรกิจครอบครัว มีลักษณะและขั้นตอนการดำเนินการอย่างไร
2. พนักงานมีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเดิมและ ระบบใหม่ ที่บริษัทใช้อยู่เป็นไปในแนวทางใด
3. ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทเอกชนที่เป็นธุรกิจครอบครัว ที่เกิดจาก การนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่มาใช้ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนที่เป็นธุรกิจครอบครัว
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเดิมและระบบใหม่ ที่บริษัทใช้อยู่
3. เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทเอกชนที่เป็นธุรกิจครอบครัว ที่เกิดจากการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่มาใช้

1.4 ขอบเขตการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานที่ทำงานในบริษัทเอกชนที่เป็นธุรกิจครอบครัวที่ทำงานในบริษัทเป็นระยะเวลา 2 ปีขึ้นไป ซึ่งเป็นบริษัทที่เป็นต้นแบบในการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นบริษัทแรก เนื่องจากบริษัทดังกล่าวเป็นบริษัทในเครือที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการลงทุนในต่างประเทศ ซึ่งมีการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจกับองค์การข้ามชาติ มีความจำเป็นต้องปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับนโยบายที่ต้องการขยายธุรกิจไปสู่ต่างประเทศ เพราะส่วนแบ่งการตลาดในประเทศอยู่ในภาวะคงที่ ธุรกิจจึงต้องขยายฐานลูกค้าไปยังต่างประเทศมากขึ้น ดังนั้นจึงได้ผลักดันเป้าหมายขององค์การมาสู่การปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการกำหนดผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายบริษัท และการกำหนดการให้คะแนนด้านพฤติกรรมการทำงานไว้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกทำการศึกษาการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัทที่เป็นต้นแบบก่อนการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาปรับใช้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในองค์การต่อไป

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทที่เป็นธุรกิจครอบครัว
2. เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเดิมและระบบใหม่ที่บริษัทใช้อยู่ เพื่อนำไปปรับปรุงระบบการประเมินผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. เพื่อให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
ในบริษัทเอกชน ที่เป็นธุรกิจครอบครัว อันเกิดจากการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ
ใหม่มาใช้ และสามารถนำผลมาวิเคราะห์นำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติโดยได้รับการยอมรับจากพนักงาน



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา 3 ตัวแปร คือ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal System), ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Job Performance) โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.1.1 คำจำกัดความของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.1.2 แนวคิดของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.1.3 ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2.1 คำจำกัดความของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2.2 แนวคิดของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2.3 ความสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal System)

2.1.1 คำจำกัดความของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาพบว่ามีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal System) และระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ว่าเป็นสิ่งเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามจากงานเขียนของนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้ให้คำจำกัดความว่าการบริหารระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ไม่ได้หมายถึง ระบบการประเมินผลปฏิบัติงานหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังหมายรวมถึงการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายด้านผลงานและพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรคาดหวัง พร้อมทั้งสื่อสารให้พนักงานรับทราบเกี่ยวกับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อช่วยในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงาน ดังนั้นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นขั้นตอนหนึ่งของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเท่านั้น (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2553) เป็นไปในแนวทางเดียวกับ

Robert Bacal (2002) ที่กล่าวว่าอย่าเข้าใจผิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพราะการประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ผุสดี รุมาคม (2551) ที่ระบุว่า การประเมินการปฏิบัติงาน คือกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมิน และการบริหารพฤติกรรม (Behavior) และผลที่ได้รับ (Outcomes) จากการปฏิบัติงานของบุคคล ในสถานที่ทำงานเพื่อนำไปสู่ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังภาพ



ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานโดย ผุสดี รุมาคม (2551)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการรวบรวมความหมายของ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่นักวิจัย และผู้ที่ศึกษาได้ให้ความหมายไว้ เพื่อแสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างระบบการประเมินและระบบ การบริหารผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.1

คำจำกัดความของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เจ้าของนิยาม	ความหมาย
Murphy and Cleveland (1995)	รูปแบบที่เป็นทางการที่เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นประจำขององค์การ ปีละหนึ่งหรือสองครั้ง ที่แสดงความชัดเจนของมิติ ด้านผลการปฏิบัติงาน และหลักเกณฑ์ที่ใช้ในกระบวนการประเมินผล
Fletcher (2001)	เป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์ในการบูรณาการกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ และนโยบายธุรกิจ เป็นรูปแบบที่ครอบคลุมกิจกรรมที่หลากหลายขององค์การ ในการหาวิธีการประเมินพนักงาน พัฒนาสมรรถนะ เสริมผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลแก่พนักงาน
E. Deepa et al. (2014)	เป็นระบบโครงสร้างที่เป็นทางการของการวัดและประเมินพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน และผลลัพธ์ทำให้พบว่าพนักงานทำงานอย่างไร และทำไมถึงแสดงผลการปฏิบัติงาน สามารถแสดงถึงความสามารถที่จะปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต ซึ่งมีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การที่จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

ตารางที่ 2.1

คำจำกัดความของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

เจ้าของนิยาม	ความหมาย
Kumari (2014)	เป็นแนวทางที่เป็นระบบของการทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานของช่วงระยะเวลาการวัดและการวางแผนสำหรับอนาคต
Mathew et al. (2015)	เป็นระบบและกระบวนการที่ประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิผลในความสัมพันธ์กับหลักเกณฑ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร

ที่มา: ผู้วิจัย

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปความหมายเพื่อเป็นนิยามในการศึกษาครั้งนี้ได้ว่าเป็นระบบโครงสร้างที่เป็นทางการและกระบวนการที่ประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้วยวิธีการวัดและประเมินความสามารถและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์กับหลักเกณฑ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต่างจากระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลที่ได้จากกระบวนการประเมินผลไปใช้บริหารตามวัตถุประสงค์และหลักเกณฑ์ที่องค์กรวางไว้ และเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงขอเนำตารางเปรียบเทียบตามที่ อากรณ ภูวิทย์พันธ์ (2553) ได้สรุปไว้เกี่ยวกับความแตกต่างใน 4 ประเด็นดังนี้

ตารางที่ 2.2

เปรียบเทียบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ประเด็น	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน: PAS	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน: PMS
กระบวนการ	เป็นการประเมินผลงานของพนักงานอย่างเป็นทางการและมีการจัดทำแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคน	เป็นกระบวนการบริหารผลงานของพนักงานที่มีรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเน้นการพูดคุยและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน

ตารางที่ 2.2

เปรียบเทียบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ประเด็น	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน: PAS	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน: PMS
ช่วงเวลา	เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยมีกำหนดระยะเวลาแน่นอนตามนโยบายขององค์กรว่าจะกำหนดปีละหนึ่งหรือสองครั้ง ในช่วงปลายปีและกลางปี	เกิดขึ้นได้ตลอดทั้งปีตั้งแต่การวางแผน การติดตาม การให้ข้อมูลป้อนกลับและแนะแนวทางในการพัฒนาผลงานและนำผลที่ได้ไปใช้ในการบริหารและพัฒนาต่อไป
ผู้รับผิดชอบหลัก	หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ออกแบบ ติดตามรวบรวมผล เพื่อนำไปดำเนินการจ่ายค่าตอบแทนหรือการปรับระดับตามนโยบายขององค์กร	ผู้จัดการตามสายงานเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการกำหนดปัจจัยในการวัดผลและชี้แจงผลงานที่เกิดขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
เป้าหมาย	เน้นการนำผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นไปใช้ในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล เช่น ระบบบริหารค่าตอบแทนและการปรับระดับ	เน้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เพื่อนำมาชี้แจงและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน

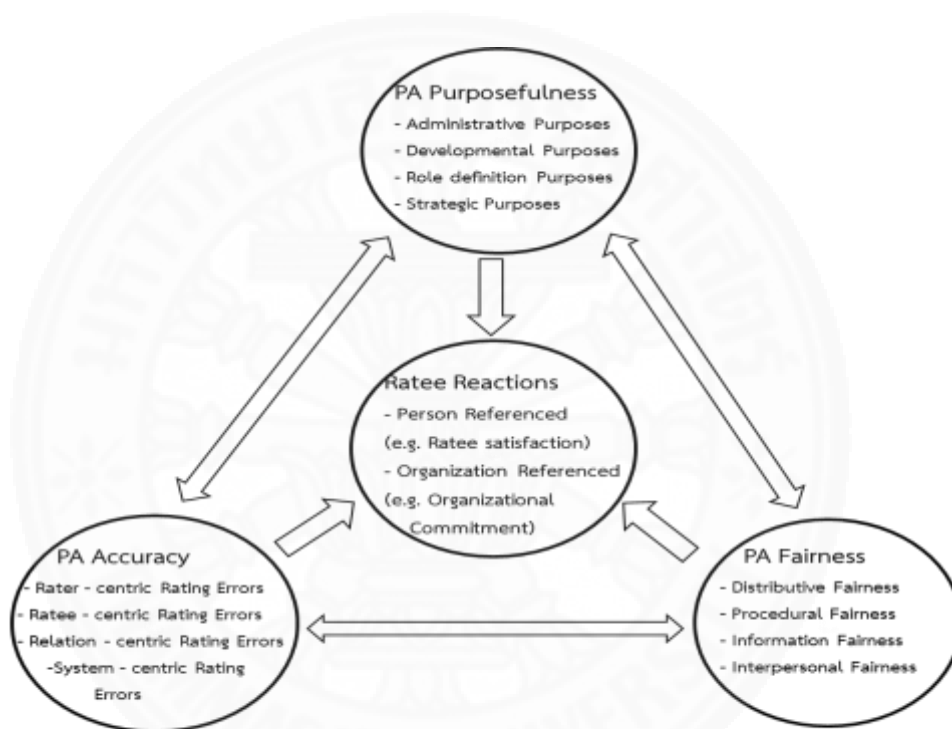
ที่มา: อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553)

จากตารางข้างต้นและคำจำกัดความที่ได้รวบรวมไว้จะเห็นได้ว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน โดยระบบประเมินผล เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเท่านั้น

2.1.2 แนวคิดของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาของ DeNisi et al (2006) โดยการรวบรวมงานวิจัยพบว่า ในองค์กรสมัยใหม่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกนำมาใช้เพื่อให้ผลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสามารถนำผลที่ได้ไปใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยตัดสินใจเกี่ยวกับการเพิ่มค่าตอบแทนและการปรับระดับ แม้ว่าแนวคิดของการปรับปรุง ผลการปฏิบัติงานและพัฒนาบุคคลจะถูกนำมาใช้ในองค์กรที่แตกต่างกัน แต่มีการศึกษาที่ชี้ว่า ยังมีความไม่พอใจในระบบการประเมินผลปฏิบัติงานในหลายอุตสาหกรรม (Cook & Crossmon, 2004) ทำให้มีนักวิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการออกแบบการวัดและ

ปัจจัยที่ทำให้ระบบประเมินผลปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล โดยจากงานวิจัยของ Muhammad Zahid Iqbal et al. (2015) ได้ทำการรวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ จากการอ่านแบบเทคนิคการอ่านเร็วจำนวน 549 บทความและเลือกบทความที่เกี่ยวข้องกับระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Effectiveness of Performance Appraisal) จำนวน 127 บทความ แล้วนำมาสรุปเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ จุดมุ่งหมาย (Purposefulness), ความเป็นธรรม (Fairness), ความถูกต้อง (Accuracy) ดังภาพ



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดย Muhammad Zahid Iqbal et al., (2015)

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับความพึงพอใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะมีความสัมพันธ์ในทางบวก หากพนักงานรับรู้ถึงความเป็นธรรม (Fairness) และความยุติธรรม ในองค์กร (Organizational Justice) (Cook et al, 2004)

นอกจากนี้แนวความคิดจากการวิจัยของ Donald L. Caruth และ John H. Humphreys (2008) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ที่มีประสิทธิผลต้องสะท้อนให้เห็นถึง 11 ประเด็นสำคัญ คือ Formalization, Job

relatedness, Standards and measurements, Validity, Reliability, Open communication, Trained appraisers, Ease of use, Employee accessibility to results, Review procedures, and Appeal procedures. สอดคล้องกับการศึกษาของ DeNisi et al. (2006) ที่พบว่างานวิจัยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่จะเน้นการพัฒนาารูปแบบ เพื่อให้เกิดความถูกต้องและความเชื่อถือได้ในการวัดผลที่เกิดขึ้น

ดังนั้นการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงต้องประกอบด้วยปัจจัยข้างต้น เพื่อให้ระบบมีประสิทธิภาพจึงจะทำให้สามารถสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน ที่จะสนับสนุนการบริหารงานและแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์และ การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (Boice and Kleiner, 1997) ซึ่งสอดคล้องกับ Saiyadain (1998) ที่ว่าเป้าหมายพื้นฐานของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการตัดสินที่มีความสัมพันธ์กับคุณค่าหรือความสามารถของพนักงานในการแสดงผลงาน หากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้จะสามารถช่วยระบุว่าพนักงานคนใดมีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้

2.1.3 ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบันได้แบ่งออกเป็นหลายลักษณะตามวัตถุประสงค์และลักษณะงานของแต่ละองค์กรที่แตกต่างกันออกไป (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2553) ได้อธิบายวิธีการประเมินตามแนวคิดของ George Bohlander and Scott Snell ที่แบ่งประเภท ของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น 3 รูปแบบได้แก่

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะ (Trait Methods) ซึ่งมี 4 วิธีการ คือ วิธีการประเมินผลด้วยการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale Method), วิธีการประเมินผลตามค่าคะแนน (Point Rating Scale Method), วิธีการประเมินผลแบบผสม (Mixed-Standard Scale Method) และวิธีการประเมินผลแบบบรรยายความ (Essay or Narrative Method) โดยแบบประเมินลักษณะนี้มุ่งวัดคุณลักษณะประจำตัวของพนักงาน เช่น ความรู้ในงาน คุณภาพของงาน ความอดทนความทุ่มเท หรือภาวะผู้นำ เป็นต้น โดยเชื่อว่าคุณลักษณะมีความจำเป็นต่อการทำงาน เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมอย่างมากในอดีต และองค์กรหลายแห่งในปัจจุบันยังคงใช้ระบบนี้ เพราะง่ายและสะดวกต่อผู้ประเมิน แต่มีข้อเสียคือไม่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมและแฝงด้วยอคติในการประเมิน ดังนั้นนักวิชาการในกลุ่มนี้จึงพยายามพัฒนาแบบฟอร์มและวิธีการประเมินผลเพื่อลดจุดอ่อนที่เกิดขึ้น

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามพฤติกรรมการทำงาน (Behavioral Methods) ซึ่งมี 4 วิธีการ คือ วิธีการประเมินด้วยแบบตรวจสอบรายการพฤติกรรม (Behavioral Checklist Method), วิธีการประเมินพฤติกรรมตามเกณฑ์มาตราส่วน (Behaviorally Anchored

Rating Scales: BARS), วิธีการประเมินด้วยการสังเกตพฤติกรรม (Behavioral Observation Scales: BOS) และวิธีการประเมินผลจากพฤติกรรมการทำงานในสถานการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) แบบประเมินในรูปแบบนี้เหมาะสำหรับปัจจัยที่เป็น Soft Skill อาทิ ทักษะคนดี และแรงจูงใจ เป็นต้น โดยมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมการทำงานของพนักงานตามแนวความคิดของนักวิชาการ ด้านพฤติกรรมศาสตร์ ที่เชื่อว่าการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลต้องสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออกในระหว่างการทำงานของบุคคล เพราะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลงาน กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความเชื่อหรือความคิดอย่างไรต่อการทำงาน จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกตามแนวคิด และนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ปัจจุบันแนวคิดนี้ได้นำ Competency มาปรับใช้ในการประเมิน แม้ว่าจะมีความเที่ยงตรงมากกว่าแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะ แต่ยังคงอคติในการประเมินและการกำหนดหรืออธิบายพฤติกรรมต้องใช้ความเข้าใจ และความชัดเจนอย่างมากว่าเป็นตัวชี้วัดพฤติกรรมที่สำคัญในการก่อให้เกิดผลสำเร็จของงานในแต่ละตำแหน่ง

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน (Result or objective Based Methods) แบ่งเป็น 2 วิธี คือ วิธีการประเมินผลที่ยึดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเป็นเกณฑ์ (Management by objectives: MBO) ของ Peter F. Drucker ที่กล่าวว่า วัตถุประสงค์หลักของ MBO คือ การเพิ่มผลิตภาพขององค์การด้วยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนให้แก่พนักงาน โดยเป้าหมายต้องสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ และวิธีการประเมินผลตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) วิธีการนี้ให้ความสำคัญกับการวัดผลเป็นตัวเลขทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ ซึ่งต่างจากการประเมินผลแบบ MBO โดยได้แบ่งเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การเป็นมุมมอง 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ โดยข้อดีของการประเมินผลในประเภทนี้คือ การที่สามารถถ่ายทอดกลยุทธ์ ขององค์การไปสู่เป้าหมาย ในแต่ละระดับเพื่อให้การทำงานสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ขององค์การ แต่จุดอ่อน คือการที่องค์กรต้องใช้เวลาในการถ่ายทอดและสื่อสารเพื่อให้พนักงานรับทราบและเข้าใจอย่างถูกต้อง

จากแนวคิดดังกล่าวองค์กรในปัจจุบันได้มีการนำรูปแบบการประเมิน มาเลือกใช้ ในแบบผสมผสาน เนื่องจากแต่ละรูปแบบมีข้อจำกัด ผลดีและผลเสียที่แตกต่างกัน จึงนำมาสู่รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสม (Mixed Model or Hybrid Performance Appraisal) ตามวัตถุประสงค์ และลักษณะงานของแต่ละองค์กร กล่าวคือ ระบบการประเมินผลที่ดี ควรให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่สามารถวัดเป็นตัวเลขได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ (KPI: Key performance indicator) ซึ่งเป็นผลงานที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และผลลัพธ์ที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเลขได้คือความสามารถ (Competency) ของพนักงานผ่านพฤติกรรมการทำงาน โดยการประเมินผลแบบผสม เป็นการนำวิธีการประเมินผลตามรูปแบบพฤติกรรมการทำงาน (Behavioral Methods)

และรูปแบบการประเมินแบบยึดผลสำเร็จของงาน (Result or objective Based Methods) มาใช้ร่วมกันตามสัดส่วนที่ขึ้นกับลักษณะของงาน จึงเป็นทางเลือกขององค์การที่ต้องการตอบสนองต่อเป้าหมายในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าการเลือกรูปแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงวิธีใดวิธีหนึ่ง

จากรูปแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีรูปแบบที่เน้นการประเมินคุณลักษณะ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และความสามารถในการทำงานของพนักงาน รวมทั้งรูปแบบการประเมินแบบผสม ซึ่งรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน ผ่านการให้ผลป้อนกลับและการสื่อสารระหว่างผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินในกระบวนการดังกล่าว ซึ่งจากการศึกษาและค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการศึกษาว่าระบบประเมินผลปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลในทางบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานได้นั้นพนักงานจะต้องมีประสบการณ์ในทางบวกต่อผลที่เกิดจากการประเมิน (Kuvaas, 2007) เป็นไปในแนวทางเดียวกับ Zheng et al., (2012) ที่ได้ทำการศึกษาว่าระบบประเมินการปฏิบัติงานมีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ (OCB) โดยมี Rating-reward Linkage และ Affective Commitment เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้อง พบว่า PA process มีความสัมพันธ์กับ OCB ของพนักงาน นอกจากนี้การประเมินและการให้ผลป้อนกลับ (Feedback) อย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้พนักงานเห็นว่าควรมีการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างไร และเพิ่มแรงจูงใจในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานมากขึ้น ดังนั้นองค์การควรมีรูปแบบของการประเมินแบบไม่เป็นทางการและการให้ผลป้อนกลับแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอมากกว่าการจัดการประเมินผลปีละหนึ่งหรือสองครั้ง (DeNisi et al., 2006)

จึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.2.1 คำจำกัดความของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาของ Lawson et al. (2003) โดยการทำการสำรวจบริษัทที่นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้จำนวน 150 บริษัท พบว่าจำนวน 2 ใน 3 ของบริษัทเห็นความสำคัญของระบบดังกล่าว เนื่องจากสามารถทำให้พนักงานตระหนักถึงกลยุทธ์และแผนธุรกิจขององค์การ และระบบสามารถนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ดังกล่าว

จากการที่รวบรวมข้อมูลจากแหล่งค้นคว้า นักวิจัยและผู้ที่ศึกษาด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้หลากหลายดังนี้

ตารางที่ 2.3

คำจำกัดความของระบบการบริหารผลปฏิบัติงาน

เจ้าของนิยาม	ความหมาย
Bacal (2002)	เป็นกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา ในเรื่องกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน และทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ต้องทำ ซึ่งต้องอาศัยส่วนประกอบจึงจะทำระบบสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้
DeNisi et al. (2006)	เป็นชุดของกิจกรรมเพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเตรียมข้อมูลนำเข้า (Input) มาสู่กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาแนวทางในการจูงใจให้พนักงานเกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในระดับปัจเจกบุคคล และในระดับองค์กร
Marthis and Jackson (2004)	ระบบที่ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ตั้งแต่การกำหนดการวัด การประเมิน การปรับปรุง และการให้รางวัล แก่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์ (2553)	เป็นกระบวนการบริหารพฤติกรรมและผลลัพธ์ของงานจากพนักงานแต่ละคน เพื่อให้พนักงานมีผลงานเป็นไปตามเป้าหมายและความต้องการของหน่วยงานและองค์กร

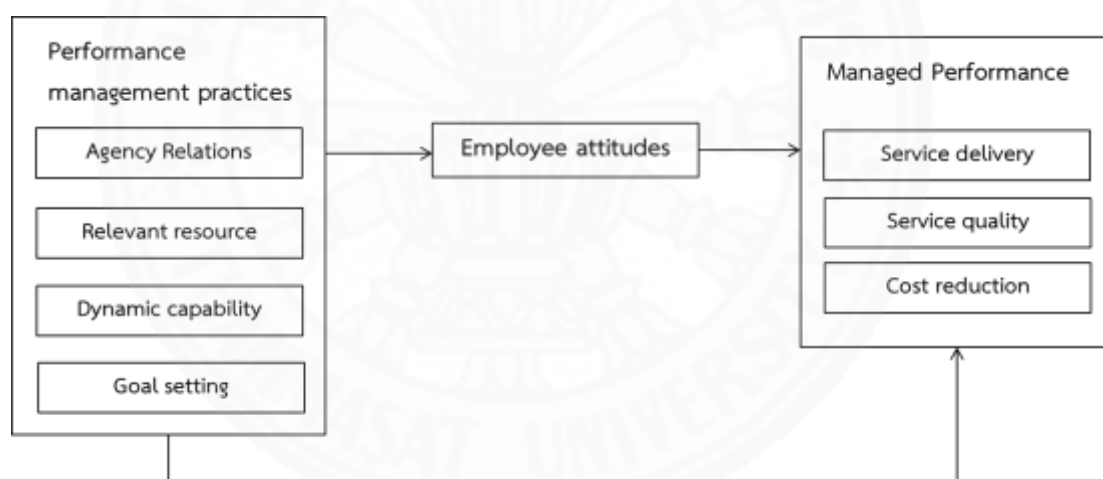
ที่มา: ผู้วิจัย

จากความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุปความหมายเพื่อเป็นนิยาม ในการศึกษาครั้งนี้ว่า หมายถึง กระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาแนวทางในการจูงใจให้พนักงานเกิดการปรับปรุง ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในระดับปัจเจกบุคคล และในระดับองค์กร โดยมีกระบวนการย่อย ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การวัด การประเมิน การปรับปรุงพัฒนา และการให้รางวัล แก่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร ด้วยการให้ผลป้อนกลับ การสอนงานและการให้คำแนะนำแก่พนักงาน

2.2.2 แนวคิดของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

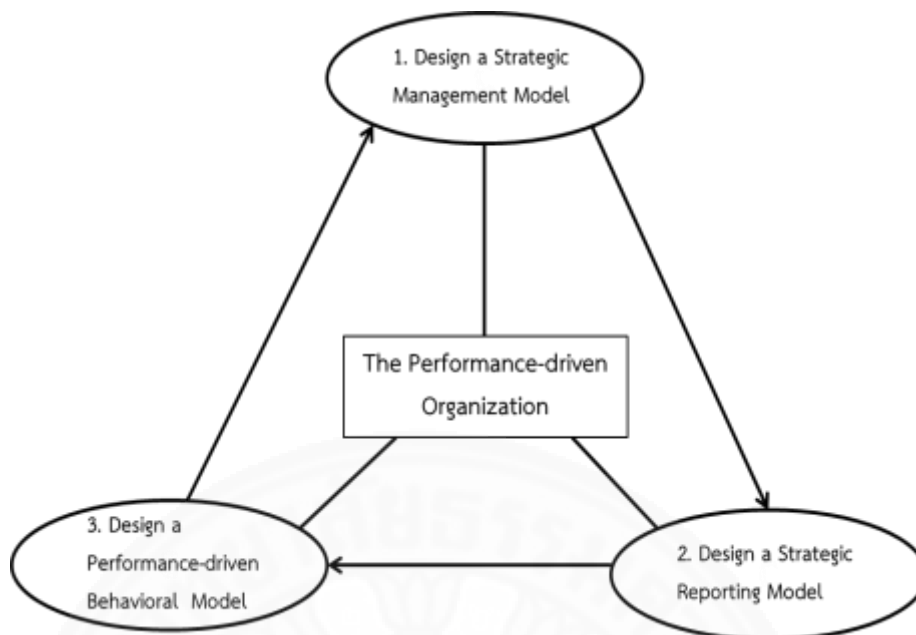
ปัจจุบันแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้เปลี่ยนแปลงไป จากความเชื่อเดิมที่ว่าใช้เพื่อการควบคุม และเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา เพื่อประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งต่างจากปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงผลักดันให้องค์การต้องปรับกลยุทธ์การปฏิบัติงานมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้นเพื่อ การแข่งขันขององค์กร (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2551) จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ของระบบ การบริหารผลการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการและนักวิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับประเภทเพื่อให้เกิด ความรู้ความเข้าใจไว้หลากหลายแนวคิด ดังนี้

Kagaari et al. (2010) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำระบบการบริหาร ผลงานมาปฏิบัติ และทัศนคติของพนักงานพบว่า มีผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยปัจจัยของ การนำระบบ การบริหารผลงานมาปฏิบัติ มี 4 ปัจจัย คือ ความสัมพันธ์ของหน่วยงาน ทรัพยากรที่ เกี่ยวข้อง การขับเคลื่อนความสามารถ และการตั้งเป้าหมาย ดังภาพ



ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน โดย Kagaari et al., (2010)

นอกจากนี้ de Waal (2007) ได้ศึกษาวิธีการสร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จ โดยรวบรวมเครื่องมือและพฤติกรรมของระบบบนพื้นฐานของทฤษฎีและการนำไป ปฏิบัติ โดยมีวงจรการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ดังภาพ



ภาพที่ 2.4 วงจรการพัฒนากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ โดย de Waal, (2007)

โดยการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ของ de Waal (2007) สอดคล้องกับนักวิชาการไทย ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2551) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับระบบบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ ที่มีการมุ่งเน้น 4 ด้าน ได้แก่

1. มุ่งเน้นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Targets) เป็นการนำเป้าหมายขององค์กรมาปรับใช้ในการประเมิน โดยเป็นลักษณะ Top Down และการทำงานต้องตอบสนองเป้าหมาย โดยขึ้นอยู่กับตำแหน่งและระดับของพนักงาน
2. มุ่งเน้นตัวชี้วัดหลักที่สำคัญ (Key Performance Indicators) เน้นการประเมินตัวชี้วัด ที่สำคัญและส่งผลกระทบต่องานนั้นโดยตรง และมีการแจ้งให้ผู้ถูกประเมินรับทราบ
3. มุ่งเน้นการเชื่อมโยง (Alignment) มีการเชื่อมโยงเป้าหมายทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ให้สอดคล้องและสัมพันธ์กัน
4. มุ่งเน้นความโปร่งใส (Transparency) ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต้องมีการกำหนด และรับทราบเป้าหมายในการประเมิน และประเมินตามเกณฑ์ที่ได้ตกลงไว้ร่วมกัน

2.2.3 ความสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยในปัจจุบันเกี่ยวกับระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน จะมุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับการออกแบบและการนำไปปฏิบัติ โดยมีเป้าหมายหลักในการนำไปใช้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีแนวทางในการใช้วิธีการจูงใจเป็นกรอบการศึกษา (DeNisi et al., 2006) สอดคล้องกับ ผุสดี รุมาคม (2551) กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงานได้ถูกนำมาใช้ในการตัดสินใจ

และให้แนวทางการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านการประเมิน และการพัฒนาเพื่อให้ผลย้อนกลับที่เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น โดยมีการนำผลไปบริหารใน 3 ประเด็นหลัก คือ

1. การใช้เป็นข้อมูลการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการตัดสินใจในการให้ออกจากงาน เป็นต้น
2. การนำผลการปฏิบัติงานไปพัฒนาแผนการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
3. การนำผลการปฏิบัติงานไปแก้ปัญหาในการทำงาน ด้วยการจัดการอบรม และพัฒนา การให้แนวทางคำปรึกษา การรักษาวินัยในการทำงาน และการให้ออกจากงาน

สอดคล้องกับแนวคิดของ อากรณี ภูวิทย์พันธ์ (2553) ที่ว่าผลที่ได้จากระบบ การประเมินผลสามารถนำไปใช้ในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 6 ด้านคือ ด้านการปรับเงินเดือน ด้านการจ่ายโบนัส ด้านการพัฒนา ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านการโอนย้ายงาน และด้านการสรรหา และพัฒนาคนเก่ง (Talent Management)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย การวัดผลลัพธ์ (Outcome) และการเตรียมผลตอบกลับ (Feedback) เพื่อพัฒนาการผลการปฏิบัติงานในอนาคต โดยทางทฤษฎีถือเป็นการสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการและการจูงใจบุคลากร ให้มีพฤติกรรมที่ถูกต้องตามผลตอบกลับและผลลัพธ์นั้น (Schneider et al., 2003) สอดคล้องกับการศึกษาของ Robertson et al. (1993) ที่ระบุว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานถูกมองว่าเป็นผลสรุปจาก การวัดพฤติกรรมการปฏิบัติงานโดยทั่วไป จึงได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์เกี่ยวกับการตั้งจุดมุ่งหมายในการทำงานและพฤติกรรมในการทำงานพบว่า บทบาทของพฤติกรรมการทำงานเป็นตัวแปรสื่อของการวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้นการที่จะทำให้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องประกอบด้วยวิธีการตามแนวคิดของ Robert Bacal (2002) กล่าวคือ

1. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการเริ่มต้นที่พนักงานและผู้บังคับบัญชาจะร่วมกันวิเคราะห์และวางแผนเกี่ยวกับสิ่งที่พนักงานรับผิดชอบและควรปฏิบัติ รวมถึงความคาดหวังเกี่ยวกับเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อกำหนดวิธีวัดผลการปฏิบัติงานและสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน

2. การสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง คือกระบวนการที่ผู้จัดการกับพนักงานร่วมกันแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับการทำงาน ก่อนที่จะถึงการทบทวนผลการปฏิบัติงานประจำปี ผู้บังคับบัญชาควรมีการสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบสองทาง ที่จะช่วยในการติดตามความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อปรับปรุงและป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น

3. การรวบรวมข้อมูล การสังเกตการณ์ และการจัดทำเอกสาร การพัฒนาพนักงาน หรือการให้ผลป้อนกลับกับพนักงาน จะต้องมียุทธศาสตร์ในการสนับสนุนการตัดสินใจว่าควรพิจารณา และเปลี่ยนแปลงสิ่งใด ดังนั้นควรมีการรวบรวมข้อมูล สังเกตการณ์ และนำข้อมูลมาจัดทำเป็นเอกสาร เพื่อที่จะนำไปใช้ในการสื่อสาร เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานต่อไป

4. การประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ต้องร่วมกันประเมินความคืบหน้าในการทำงานของพนักงาน ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน โดยการกล่าวชมเชยหรือแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน

5. การวินิจฉัยผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน คือ กระบวนการค้นหาสาเหตุแห่งความสำเร็จ หรือที่มาของอุปสรรคของพนักงาน ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่จะใช้ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพราะจะทำให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาในการปฏิบัติงาน และสามารถช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทำการสอนงาน (Coaching) แก่พนักงาน เพื่อช่วยให้พนักงานได้พัฒนาความรู้และทักษะ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้

จากการรวบรวมข้อมูล แนวคิด ความสำคัญ และกระบวนการของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานข้างต้น จะเห็นได้ว่าในแต่ละกระบวนการของการบริหารผลการปฏิบัติงาน จะเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร การให้ผลป้อนกลับ การแนะนำ และการสอนงาน อันจะส่งผลต่อการรับรู้ของพนักงานและทำให้เกิดพฤติกรรม การปฏิบัติงานตามที่องค์การคาดหวัง หากกระบวนการดังกล่าวสามารถนำมาใช้อย่างเหมาะสมและเป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่มีประสิทธิผล ภายใต้ปัจจัยส่วนบุคคล อาทิ การรับรู้ ระดับของแรงจูงใจ ความคาดหวังของ และความสามารถของพนักงานเป็นตัวแปรสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จของแต่ละบุคคล จึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

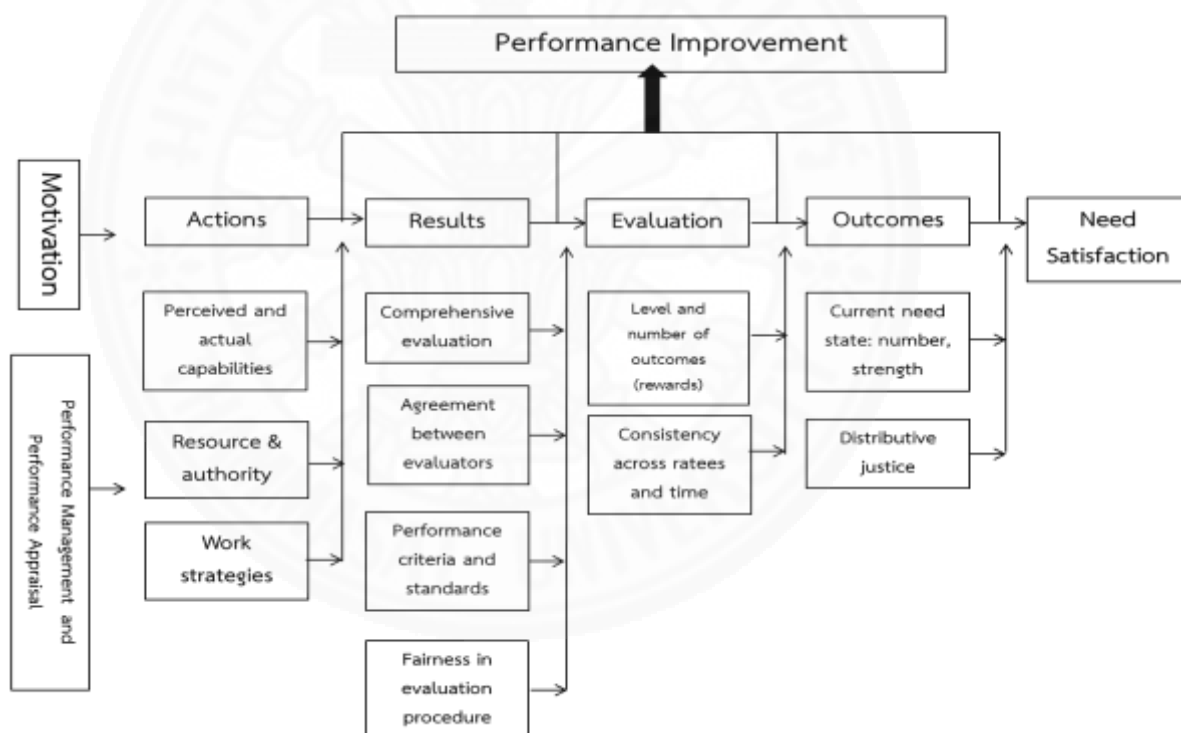
สมมติฐานการวิจัยที่ 2 การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการค้นคว้างานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า หากพนักงานยอมรับหรือพึงพอใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือเมื่อระบบถูกนำมาใช้บริหารอย่างเหมาะสม ระบบจะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน (Muczyk & Gable, 1987; Pehijohn et al., 2001) สอดคล้องกับการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งถูก

ออกแบบอย่างมีการรับรู้ที่ชัดเจน มีความสอดคล้อง ได้รับการยอมรับและเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย และผลตอบกลับ จะสามารถพัฒนาแรงจูงใจ ความผูกพัน ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Fletcher, 2001) นอกจากนี้ Robert and Reed (1996) ระบุว่า การมีส่วนร่วม, เป้าหมาย และผลตอบกลับ จะเพิ่มการยอมรับในระบบ ซึ่งจะส่งผลต่อความพอใจและจูงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงาน

สอดคล้องกับ DeNisi et al., 2006 ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยมีจูงใจเป็นกรอบการศึกษาได้สรุปแนวคิดของ Pritchard and Payne (2003) บนพื้นฐานเรื่องทฤษฎีการจูงใจของ Naylor, Pritchard, and Ilgen (1980) นำมาสู่การพัฒนาเป็นรูปแบบเกี่ยวกับการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีปัจจัยด้านการจูงใจ และระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังภาพ



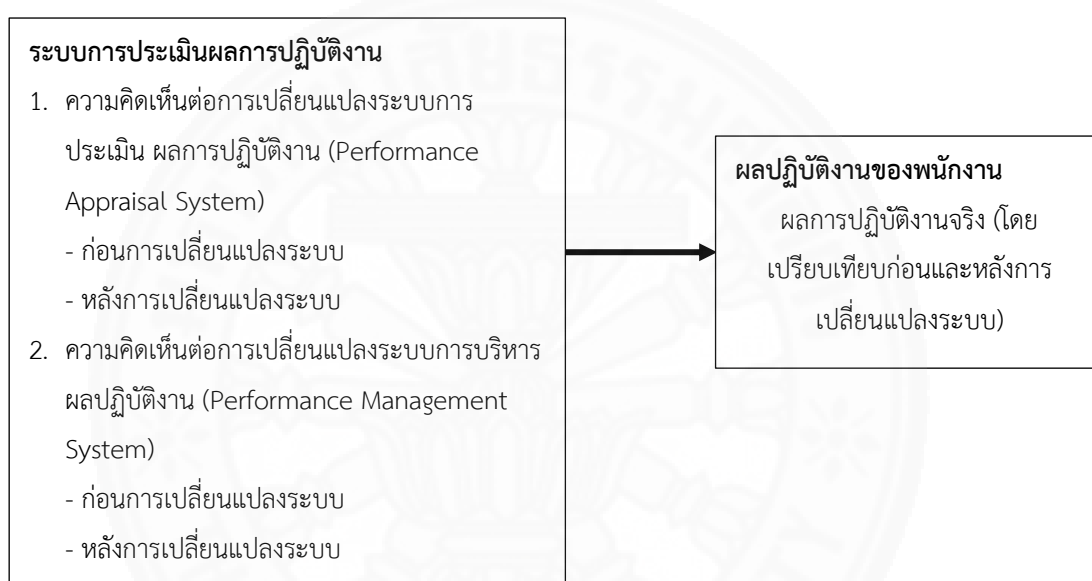
ภาพที่ 2.5 ระบบการประเมินและบริหารผลกับการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน โดย DeNisi et al., (2006)

จากภาพจะเห็นว่ากระบวนการจูงใจอยู่ในส่วนบนสุดตามสมมติฐานที่ว่าปัจเจกบุคคลจะมีการเอาใจใส่ในการทำงานหากเกิดความพึงพอใจ และการกระทำ (Actions) ที่อ้างถึงพฤติกรรมหรืองานจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลพบแนวทางที่ทำให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด โดยมีระบบการประเมิน

และการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยเสริมในขั้นตอนการส่งผ่านในกระบวนการสร้างความเข้าใจ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน จึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับระบบ การประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการ ปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการ ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการ ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีตัวแปรการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรกำกับ

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ “การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจครอบครัว” โดยมีวิธีการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1

แสดงวิธีการวิจัย

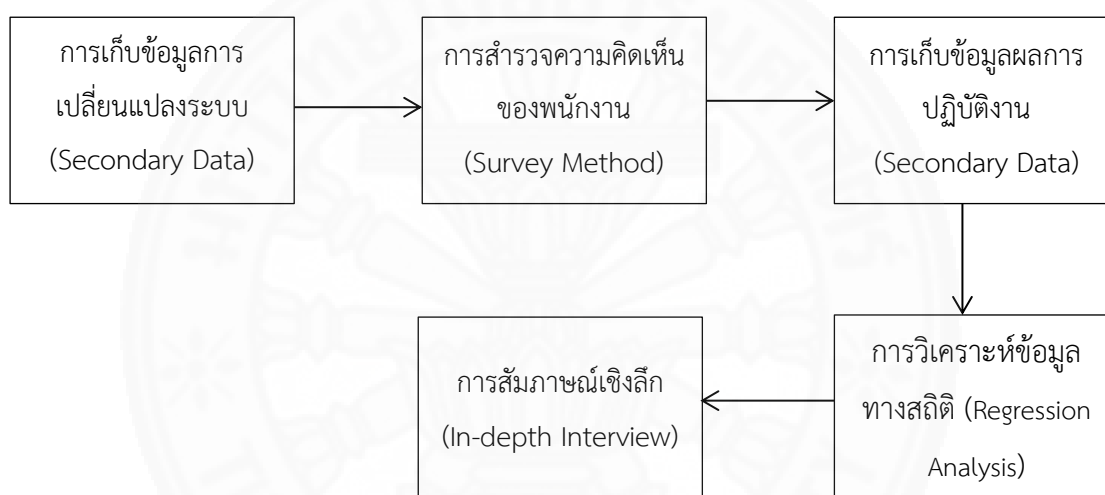
วัตถุประสงค์การวิจัย	วิธีการวิจัย
1. เพื่อศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนที่เป็นธุรกิจครอบครัว	1. การเก็บข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับระบบ การประเมินและการบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบเดิม และรูปแบบใหม่ 2. การสัมภาษณ์จากผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบ
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเดิมและระบบใหม่ที่บริษัทใช้อยู่	การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการสำรวจ (Survey)
3. เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทเอกชนที่เป็นธุรกิจครอบครัวที่เกิดจากการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่มาใช้	1. การเก็บข้อมูลทุติยภูมิจากผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ วิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์ การถดถอย จากผลสำรวจและผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น 3. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและตัวแทนแต่ละหน่วยงาน

ที่มา: ผู้วิจัย

โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 การเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.2 การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.3 การเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การประมวลผลและการปกปิดข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ
- 3.5 การสัมภาษณ์เชิงลึก

โดยสามารถแสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ได้ดังภาพ



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้บริษัทที่ทำการศึกษาเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการขายและการตลาด ในต่างประเทศซึ่งมีการดำเนินธุรกิจแข่งขันกับองค์การข้ามชาติ มีความจำเป็นที่ต้องปรับตัว และการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับนโยบาย ดังนั้นบริษัทดังกล่าวเป็นบริษัทแรกๆ ที่เริ่มการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยปัจจุบันบริษัทมีพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 47 คน เพื่อให้สอดคล้องกับการศึกษาผู้วิจัยจึงเลือกที่จะเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ทำงานในบริษัทเป็นระยะเวลา 2 ปีขึ้นไปจำนวน 38 คน เนื่องจากพนักงานจะได้รับการประเมินผลทั้งระบบเดิมและระบบใหม่และสามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อเปรียบเทียบได้

3.1 การเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.1.1 การศึกษาเอกสาร คู่มือ ระเบียบของบริษัท

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากนโยบาย คู่มือ และเอกสารเกี่ยวกับระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัท ทั้งในระบบเดิมและระบบใหม่เพื่อทำการศึกษานโยบายที่องค์กรวางไว้ว่ามีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร และมีรูปแบบวิธีการที่เปลี่ยนแปลงจากเดิมอย่างไร โดยนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาและหาข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้

ตารางที่ 3.2

แสดงแหล่งที่มาของเอกสาร

ระบบเดิม		ระบบใหม่	
เอกสาร	แหล่งที่มา	เอกสาร	แหล่งที่มา
นโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	HRM Guideline for Executive	เอกสารการประชุมคณะกรรมการบริหารเรื่องระบบการปฏิบัติงานประจำปี	ผู้ดำเนินการด้านนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน
คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	เอกสารแนบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	เอกสารการอบรมผู้บริหารระดับกลาง	ผู้ดำเนินการด้านนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: ผู้วิจัย

3.1.2 การสัมภาษณ์จากผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์จากผู้ที่ทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) เพียงแต่กำหนดเป็นแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview Guide) เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระในการตอบคำถาม (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552) ให้ได้ข้อมูลที่เกิดขึ้นในการวางแนวทางเกี่ยวกับระบบการประเมิน รูปแบบการประเมิน การสื่อสารและการอบรมผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินและพนักงานที่ถูกประเมิน รวมทั้งการนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

เมื่อได้ข้อมูลจากเอกสารและการสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องแล้ว จึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานแบบเดิมและแบบใหม่ว่าได้ทำการปรับเปลี่ยนไปอย่างไร มีความสอดคล้องกับแนวคิดหรือทฤษฎีทางวิชาการในแนวทางใด โดยการใช้แหล่งข้อมูลที่มาจากแหล่งที่มาต่างกันสามารถตรวจสอบความวางใจของข้อมูลและความเชื่อถือได้ เป็นการเชื่อมโยงแบบสามเส้าแบบใช้แหล่งที่มาต่างกัน (องอาจ นัยวัฒน์, 2551) ในการเก็บข้อมูลทฤษฎีในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากแหล่งที่มาต่างกัน คือ 1) เอกสารที่นำเสนอโดย 2) คู่มือ และ 3) การสัมภาษณ์

3.2 การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการสำรวจ (Survey) จากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) จากพนักงานที่ทำงานในบริษัทเป็นระยะเวลา 2 ปีขึ้นไปจำนวน 38 คนของบริษัทต้นแบบที่ดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยทำการแจกแบบสอบถาม วิธีการแจกจ่ายผู้ตอบด้วยวิธีการแจกแบบกำหนดหมายเลขแบบสอบถามให้ตรงกับผู้วิจัยกำหนดไว้ เพื่อให้ทราบว่าแบบสอบถามชุดดังกล่าวใครเป็นผู้ประเมินและนำผลมาใช้ในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง โดยผู้วิจัยมีขั้นตอนการแจกแบบสอบถาม ดังนี้

- 1) การแจกแบบสอบถามผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ละส่วนงาน โดยขออนุญาตกับผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานและจะชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัย และข้อมูลที่ได้รับจะใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 2) ระหว่างแจกแบบสอบถามผู้วิจัยจะชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยแก่พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามทีละรายโดยละเอียด เพื่อสร้างความเข้าใจว่าการแสดงความคิดเห็นจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานและข้อมูลที่นำมาจะเป็นการวิเคราะห์เพื่อให้เห็นภาพรวมของข้อมูลเท่านั้น นอกจากนี้ผู้วิจัยยังสามารถตอบข้อสงสัยแก่พนักงานเป็นรายบุคคลได้ จากนั้นจึงทำการรวบรวมแบบสอบถามมาวิเคราะห์ค่าทางสถิติในลำดับต่อไป

3.2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ได้แก่ พนักงานที่ทำงาน ในบริษัทเอกชนที่เป็นธุรกิจครอบครัวระยะเวลา 2 ปีขึ้นไป โดยเริ่มจากบริษัทที่เป็นต้นแบบ ในการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นบริษัทแรก โดยผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเชิงปริมาณ จำนวนทั้งสิ้น 38 คน โดยคิดเป็น

ร้อยละ 81 ของพนักงานทั้งหมด เนื่องจากพนักงานจะได้รับการประเมินผลทั้งระบบเดิมและระบบใหม่และสามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อนำมาเปรียบเทียบได้ แบ่งตามหน่วยงานได้ ดังนี้

ตารางที่ 3.3

แสดงหน่วยงานที่ใช้ในการวิจัย

หน่วยงาน	จำนวนพนักงาน	พนักงานอายุงาน 2 ปีขึ้นไป
ส่วนงานพาณิชย์	6	6
ส่วนวิเคราะห์ธุรกิจ	7	4
ส่วนการเงินและการบัญชี	14	10
ส่วนซัพพลายเชน	17	17
ส่วนสนับสนุนการขายและการตลาด	3	1
รวม	47	38

ที่มา: ผู้วิจัย

3.2.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้แบ่งตัวแปรที่ใช้เป็นตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังนี้

3.2.2.1 ตัวแปรต้น คือ การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แบ่งเป็น

1) ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
(Performance Appraisal System)

1.1) ความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนการเปลี่ยนแปลงระบบ

1.2) ความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังการเปลี่ยนแปลงระบบ

2) ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารผลปฏิบัติงาน
(Performance Management System)

2.1) ความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลปฏิบัติงานก่อนการเปลี่ยนแปลงระบบ

2.2) ความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลปฏิบัติงานหลังการเปลี่ยนแปลงระบบ

3.2.2.2 ตัวแปรตาม

คือ ผลการปฏิบัติงานจริง โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงระบบ

3.2.3 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.3.1 การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามวัตถุประสงค์และขอบเขต ของการวิจัย (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552) แล้วนำแบบสอบถามจากงานวิจัยที่ผ่านมาตามกรอบการศึกษาในระบบการประเมินและระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่มีการออกแบบแบบสอบถาม ในตัวแปรที่ทำการศึกษากำหนด 2 ตัวแปร โดยคำถามแต่ละชุดได้ทำการแปลจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย และทำการเปรียบเทียบกับงานวิจัยของไทยในเรื่องดังกล่าว ที่ได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยตามวิธีการทางสถิติ และมีค่าความเที่ยงตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อนำมาใช้ในการสร้างแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ จากนั้นให้อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยตรวจสอบแบบสอบถามครอบคลุมเป็นไปตามวัตถุประสงค์และขอบเขตของงานวิจัยหรือไม่ และดำเนินการ ปรับปรุงและแก้ไขแบบสอบถามให้เหมาะสมตามความเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษา (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552) เพื่อให้มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

แต่เนื่องด้วยข้อจำกัดเกี่ยวกับหัวข้อการศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมิน และการบริหารผลการปฏิบัติงาน บริษัทที่ทำการศึกษาคือเป็นบริษัทต้นแบบ จึงไม่สามารถหาบริษัทอื่นที่จะทำการทดลองใช้ (Try Out) เพื่อคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ได้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อหาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามหลังจากทำการเก็บข้อมูลจำนวน 38 ชุด ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient: α) เนื่องจากแบบสอบถามเป็นการให้คะแนนเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) (วรธณี แกมเกตุ, 2551) ซึ่งจากผลการทดสอบพบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของตัวแปรเท่ากับ 0.96 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยการประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของของครอนบาคที่มีค่ามากกว่า 0.50 ถือว่าใช้ได้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544) แต่โดยปกติการวิจัยทางสังคมศาสตร์เกณฑ์ยอมรับอยู่ที่ 0.70 ขึ้นไป

3.2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.4.1 แบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยทำการรวบรวม นำมาสร้างและปรับปรุง ตามแนวคิดงานวิจัยที่ทำการศึกษาโดยอยู่ในกรอบความหมายของตัวแปร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน และระยะเวลาที่ทำงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามที่ใช้วัดความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal System) ใช้แนวความคิดจากการวิจัยของ Donald L. Caruth และ John H. Humphreys (2008) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้วิจัยนำมาปรับและเรียบเรียงคำถามให้เหมาะสมกับประชากรที่เป็นพนักงานบริษัทที่ศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีข้อความซึ่งเป็นคำถามทางบวก ทั้งหมด 11 ข้อ ได้แก่คำถามข้อที่ 1 – 11

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามที่ใช้วัดความคิดเห็นต่อการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ใช้แนวทางคำถามการวิจัยของ Neha Paliwal Sharma et al. (2016) โดยผู้วิจัยนำมาปรับและเรียบเรียงคำถามให้เหมาะสมกับประชากรที่เป็นพนักงานบริษัทที่ศึกษาวิจัย มีข้อความซึ่งเป็นคำถามทางบวก ทั้งหมด 12 ข้อ ได้แก่คำถามข้อที่ 12- 23

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้เห็นความคิดเห็นของผู้ตอบได้อย่างอิสระ

โดยแบบสอบถามในส่วนที่ 2 และ 3 เป็นมาตรการประเมินค่า Rating Scale แบบ Likert Scale แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งคำถามเป็นคำถามทางบวกทุกข้อ มีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ตารางที่ 3.4

คะแนนระดับความคิดเห็น

คะแนน	ระดับความคิดเห็น	
	ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal System)	ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อระบบการบริหาร ผลปฏิบัติงาน (Performance Management System)
5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	เห็นด้วย	เห็นด้วย
3	ไม่แน่ใจ	ไม่แน่ใจ
2	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ที่มา: ผู้วิจัย

3.3 การเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การประมวลและการปกปิดข้อมูล

3.3.1 การเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้วิจัยจะใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เกิดขึ้นจริงโดยการใช้ผลคะแนนที่ได้รับการประเมินในปีก่อนและหลังจากการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยข้อมูลจะเป็นระดับคะแนนระหว่างช่วง 0 – 100 คะแนน ตามผลการประเมินที่เกิดขึ้น เมื่อได้ข้อมูลคะแนนดังกล่าวแล้ว จะใช้การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ระหว่างความคิดเห็นต่อระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน กับระดับคะแนนผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นของพนักงานก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงเพื่อทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ทางสถิติ

3.3.2 การประมวลและการปกปิดข้อมูล

เนื่องจากการทำวิจัยในครั้งนี้จะทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานจากแบบสอบถามและการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยดูจากผลคะแนนของพนักงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ข้อมูลที่ได้รับการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเป็นไปตามความเป็นจริง ทางผู้วิจัยจึงไม่ได้สอบถามเกี่ยวกับผลคะแนนที่เกิดขึ้นจากพนักงานโดยตรง แต่จะดำเนินการแจกแบบสอบถามโดยการกำหนดหมายเลขแบบสอบถามเป็น 3 หลัก ให้สอดคล้องกับหมายเลขที่ระบุไว้ในผลคะแนนการปฏิบัติงานที่ผู้วิจัยได้รับมา

โดยหมายเลขหลักแรกจะระบุเป็นหมายเลขตามสังกัดของพนักงาน 5 สังกัด ส่วนหมายเลข 2 หลักที่เหลือจะระบุตามอายุงานของพนักงานจากอายุงานมากไปน้อยเรียงตามลำดับของแต่ละสังกัด รวมทั้งผู้วิจัยสามารถเข้าถึงข้อมูลประวัติของพนักงานได้ในเชิงลึก จึงทำให้ผู้วิจัยสามารถศึกษาข้อมูลของพนักงานเพื่อให้รู้จัก และสามารถแจกแบบสอบถามตามหมายเลขที่ระบุไว้ในแบบสอบถาม และข้อมูลคะแนนได้ นอกจากนี้ยังสามารถตรวจสอบได้จากข้อมูลในส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้อีกด้วย

จากนั้นผู้วิจัยจะทำการแจกแบบสอบถามโดยการเข้าไปเก็บข้อมูลแยกเป็นสังกัดในคนละช่วงเวลา โดยจะขออนุญาตผู้บังคับบัญชาของแต่ละสังกัดในการเข้าไปเก็บข้อมูล เพื่อทำการชี้แจง และทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการทำวิจัยว่าการเก็บข้อมูลดังกล่าวจะดำเนินการเก็บเป็นความลับ และใช้ในการศึกษาวิเคราะห์เป็นภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อในการปฏิบัติงานของพนักงาน

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

ผู้วิจัยมีวิธีการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่าสถิติและวิเคราะห์ข้อมูลผ่าน SPSS (Statistic Package for Social Sciences) โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ 1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และ 2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient: r_{xy}) การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยด้วยวิธี T-test for dependent samples (Paired Samples) และการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) ดังตาราง

ตารางที่ 3.5

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์	ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์
การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)	เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด หน่วยงานที่สังกัดปัจจุบัน และระยะเวลาที่ทำงาน ในบริษัทปัจจุบัน โดยการนำเสนอแบบแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด และค่าเฉลี่ย
การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)	เป็นการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นพนักงาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้และ ความโด่ง
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน 2. การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 3. การทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) ของตัวแปรความคิดเห็นต่อระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน กับระดับคะแนนผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงของพนักงานก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: ผู้วิจัย

3.5 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

หลังจากการนำแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจะนำผลที่ได้มาสอบถามเพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเป็นรายบุคคลเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น โดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ขึ้นกับดุลยพินิจของผู้วิจัยว่าต้องการสุ่มใครบ้างและกำหนดเพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ถูกต้อง โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) เพียงแต่กำหนดเป็นแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview Guide) เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระในการตอบคำถาม (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552) และครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวกับระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีการปรับเปลี่ยน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่าเป็นไปแนวทางใด ตรงกับวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์กรที่วางไว้หรือไม่

โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์กับตัวแทนแต่ละหน่วยงานจำนวน 8 คน โดยมีหลักเกณฑ์ คือ ระดับตำแหน่ง อายุงานไม่ต่ำกว่า 3 ปี และผลการปฏิบัติงานประจำปี 2559 ที่เป็นตัวแทนในแต่ละระดับ เพื่อให้ได้ข้อมูลและความคิดเห็นที่ครบถ้วนและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น โดยแบ่งเป็น

1) ผู้บริหารที่เป็นผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน จำนวน 2 คน
หน้าที่: เป็นผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมาย หน้าที่ ความรับผิดชอบ และหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่พนักงานในส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ขององค์การ รวมทั้งการสื่อสารให้พนักงานทราบเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงหรือแนะนำแนวทางการปฏิบัติงาน

2) พนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นผู้ถูกประเมินการปฏิบัติงาน จำนวน 3 คน
หน้าที่: พนักงานที่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารและปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยผู้ให้ข้อมูลในส่วนนี้จะพนักงานที่ได้รับผลการประเมิน ผลการปฏิบัติงานประจำปี 2559 ในระดับ ดี ปานกลาง และควรปรับปรุง เพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษาว่า ความคิดเห็นของพนักงานสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นหรือไม่

3) ส่วนงานทรัพยากรบุคคลที่ดำเนินการวางแผนทางการประเมินผลและนำไปปฏิบัติ จำนวน 3 คน

หน้าที่: ทำหน้าที่ในการกำหนดแนวทางและวิธีการประเมินและบริหารผล การปฏิบัติงาน รวมทั้งนำไปปฏิบัติในองค์การเพื่อให้เกิดผลตามแนวทางที่วางไว้ และทำหน้าที่ในการ ให้คำปรึกษาแก่ ต้นสังกัดเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ที่องค์การนำมาใช้ เพื่อให้เกิด ความเข้าใจที่ถูกต้อง และรวบรวมผลการประเมินที่ได้มาใช้ในการบริหารงานเกี่ยวกับ ด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การ

โดยรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตาราง

ตารางที่ 3.6

รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	อายุงาน	ระดับการประเมิน	ความรับผิดชอบ
1	ผู้จัดการส่วนซัพพลายเชน	5	H	ควบคุมและจัดการส่วนซัพพลายเชน
2	ผู้จัดการส่วนการเงินและการบัญชี	4	E	ควบคุมและจัดการการเงินและการบัญชี
3	เจ้าหน้าที่อาวุโสส่วนซัพพลายเชน	4	H	สนับสนุนด้านงานซัพพลายเชนด้านการส่งออก
4	เจ้าหน้าที่งบประมาณ	5	E	จัดทำงบประมาณด้านการเงินของธุรกิจและทำรายงานเพื่อการวิเคราะห์
5	เจ้าหน้าที่ขาย	4	P	ดูแลการขายภายใต้ขอบเขตและเป้าหมายที่รับผิดชอบ
6	ผู้จัดการฝ่ายด้านการบุคคล	3	-	บริหารและวางนโยบายด้านการพัฒนาองค์กร
7	ผู้จัดการส่วนด้านการบุคคล	3	-	ออกแบบและเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน
8	เจ้าหน้าที่บุคคล	6	-	ทำข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: ผู้วิจัย

โดยข้อมูลจากแหล่งข้อมูลการสัมภาษณ์ได้มาจากผู้ให้ข้อมูลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกัน 3 หน้าที่คือ 1) ผู้วางระบบและนำการประเมินแบบใหม่มาใช้ 2) ผู้บังคับบัญชาซึ่งทำหน้าที่ในการประเมินผล และ 3) ผู้ได้บังคับบัญชาที่ถูกประเมิน ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่ต่างกัน เป็นการตรวจสอบความวางใจและผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ ด้วยวิธีการเชื่อมโยง แบบสามเส้า (Triangulation) (องอาจ นัยพัฒน์, 2552) เพื่อให้ได้คำอธิบายในหลายๆ สภาพการณ์ นอกจากนี้ยังสามารถตรวจสอบได้จากการมีสารสนเทศต่างๆ กล่าวคือ เอกสารและบันทึก การสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล (วรรณิ แกมเกตุ, 2551) ที่สามารถทำการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จาก การสัมภาษณ์ จากนั้นจึง

นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยการวิเคราะห์ คำหรือข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อมองหาคำหรือข้อความที่คาดหวังเพื่อดูว่ามีปรากฏ ในเนื้อหาเอกสารหรือสิ่งที่ต้องการหรือไม่ (สุมาลี ไชยสุภารกุล, 2558) โดยผู้วิจัยวิเคราะห์จาก ความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล ในประเด็นที่สอดคล้องกันมาทำการวิเคราะห์ และสรุปเป็นประเด็นที่ได้รับจากการศึกษาครั้งนี้ในลำดับต่อไป



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ “การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจครอบครัว” โดยสามารถแสดงผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้ แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

4.1 การศึกษากระบวนการการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.1.1 ระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานแบบเดิม

4.1.2 ระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานแบบใหม่

4.1.3 กระบวนการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจ

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

4.2.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อระบบการประเมิน

และบริหารผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

4.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

4.2.2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์

4.2.2.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปร

4.2.2.3 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น

4.2.3 ข้อมูลความคิดเห็นที่ได้รับเพิ่มเติมจากแบบสอบถาม

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

4.1 การศึกษากระบวนการการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งที่มาต่างกัน คือ เอกสารในการนำเสนอนโยบายต่อผู้บริหาร คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และการสัมภาษณ์ผู้ที่ทำหน้าที่การออกแบบและนำระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ โดยการใช้แหล่งข้อมูลที่มาจากแหล่งที่มาต่างกัน สามารถตรวจสอบ ความวางใจของข้อมูลและความเชื่อถือได้ เป็นการเชื่อมโยงแบบสามเส้าแบบใช้แหล่งที่มาต่างกัน (องอาจ นัยพัฒน์, 2551) โดยสามารถสรุปข้อมูลได้ดังต่อไปนี้

4.1.1 ระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานแบบเดิม

4.1.1.1 วัตถุประสงค์

การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีเป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยระยะเวลาในการประเมินจะมีการประเมิน 2 ครั้งต่อปี คือ ครั้งที่ 1 เดือนกรกฎาคม เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานระหว่างเดือนมกราคม – มิถุนายน และครั้งที่ 2 เดือนมกราคมของปีถัดไป เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานระหว่างเดือนกรกฎาคม – ธันวาคม เป็นการเทียบผลงานของพนักงานที่ทำได้ กับมาตรฐานที่ตั้งไว้ และเทียบกับผลงานของพนักงานอื่นในระดับเดียวกัน โดยผลที่ได้จากการประเมินจะนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลด้านต่างๆ เช่น เป็นแนวทางในการพิจารณาผลตอบแทน การพัฒนาและฝึกอบรม การเลื่อนระดับ โอนย้าย และเป็นข้อมูล ในการตัดสินใจบริหารงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมุสตี รุมาคม (2551) และอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553) ที่กล่าวว่าผลที่ได้จากการประเมินผล จะถูกนำมาใช้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ

4.1.1.2 แบบการประเมินผลและเกณฑ์การให้คะแนน

แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะแบ่งเป็น 3 รูปแบบในการประเมินพนักงานระดับต่างๆ และมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ตารางที่ 4.1

ระดับพนักงานและปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน

ระดับพนักงาน	ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลงาน	
	ความรู้ความสามารถ (ร้อยละ 60)	คุณลักษณะเฉพาะบุคคล (ร้อยละ 40)
ระดับปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> - คุณภาพงาน - ปริมาณงาน - การแก้ไข/ตัดสินใจ - ระเบียบวินัย - ความคิดริเริ่ม - การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความมุ่งมั่น - เป็นที่ยอมรับ - ความซื่อสัตย์ - การพัฒนาตนเอง

ตารางที่ 4.1

ระดับพนักงานและปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน (ต่อ)

ระดับพนักงาน	ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลงาน		
	ความรู้ความสามารถ (ร้อยละ 60)	คุณลักษณะเฉพาะบุคคล (ร้อยละ 40)	
ระดับผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> - ผลสำเร็จ - การวางแผน - การแก้ไข/ตัดสินใจ - การสื่อสาร - ความคิดริเริ่ม - การพัฒนาลูกน้อง 	<ul style="list-style-type: none"> - ความมุ่งมั่น - เป็นที่ยอมรับ - ภาวะผู้นำ - การพัฒนาตนเอง 	
ระดับผู้บริหารระดับสูง	ผลงาน	วิธีการทำงาน	คุณลักษณะเฉพาะบุคคล
	<ul style="list-style-type: none"> - ปริมาณงาน/คุณภาพ/ประสิทธิภาพ - ผลสำเร็จของงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ชยัน/ทุ่มเท - มีหลักการ/ระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้/ความสามารถ - ภาวะผู้นำ/การอบรม

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางจะเห็นว่า การประเมินในระบบเดิมจะให้ความสำคัญกับรูปแบบวิธีการทำงาน และคุณลักษณะของพนักงานในการปฏิบัติงานค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดการประเมินตามแนวคิดของ George Bohlander & Scott Snell แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะ (Trait Methods) ที่เน้นการประเมินคุณลักษณะของพนักงานต่อการทำงาน แม้จะมีข้อดีที่ง่ายและสะดวกต่อผู้ประเมิน แต่การประเมินไม่สามารถวัดผลที่เป็นรูปธรรมชัดเจนและมีอคติ (สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, 2553) รวมทั้งเกณฑ์ข้างต้นยังให้น้ำหนักกับผลสำเร็จของงานค่อนข้างน้อย

4.1.1.3 ระดับผลการปฏิบัติงาน

ระดับผลการปฏิบัติงานมี 5 ระดับ โดยผู้บริหารแต่ละหน่วยงานจะต้องจัดลำดับผล การปฏิบัติงาน (Force Ranking) ของพนักงานแต่ละระดับในสัดส่วนที่เหมาะสมดังตาราง

ตารางที่ 4.2

ระดับผลการปฏิบัติงานและอัตราส่วน

ระดับผลการปฏิบัติงาน	ความหมาย	อัตราส่วนของแต่ละหน่วยงาน	
		ระดับผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติการ
A	ผลงานสูงกว่ามาตรฐานมาก	รวมกันไม่เกิน	รวมกันไม่เกิน
B	ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน	ร้อยละ 80	ร้อยละ 50
C	ผลงานได้มาตรฐาน	รวมกันไม่ต่ำกว่า	รวมกันไม่ต่ำกว่า
D	ผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน	ร้อยละ 20	ร้อยละ 50
F	ผลงานต่ำกว่ามาตรฐานมาก		

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางดังกล่าวจะเห็นได้ว่าสัญลักษณ์เกรดการประเมิน “ในความรู้สึกของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินอาจเกิดความรู้สึกว่าระดับผลการปฏิบัติงานระดับ C เป็นเกรดที่ไม่ค่อยเป็นที่ยอมรับ ทั้งที่ความหมายคือ ผลงานได้มาตรฐาน” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 จากการสัมภาษณ์ผู้ดำเนินนโยบายได้ให้ความเห็นว่า “ในทางปฏิบัติการกระจายของระดับผลงานในปัจจุบันยังไม่สามารถแยกพนักงานที่มีผลงานสูงกว่ามาตรฐานออกจากพนักงานที่มีผลงานมาตรฐานได้ เนื่องจากระบบสัดส่วนยังไม่ได้รับการบังคับใช้จากผู้ประเมินผลงาน ทำให้ระบบไม่สามารถระบุผู้ที่เป็นคนเก่งได้” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 กล่าวว่า “การประเมินระบบเดิมอัตราส่วนของผลงานอยู่ในระดับสูงและใกล้เคียงกันทั้งในการประเมินและการบริหารผลตอบแทน ทำให้ไม่สามารถ รักษาคนเก่งได้”

4.1.1.4 ขั้นตอนการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน

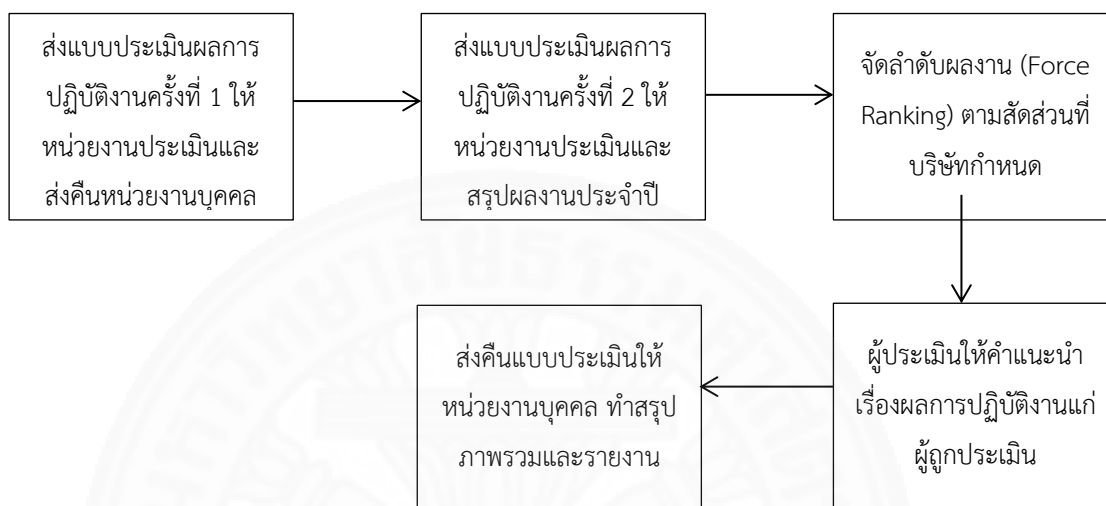
1) ส่งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีครั้งที่ 1 ให้ผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้คำแนะนำเรื่องผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ถูกประเมิน และให้พนักงานลงนามรับทราบการประเมิน จากนั้นส่งคืนหน่วยงานบุคคลภายในระยะเวลาที่กำหนด

2) ส่งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีครั้งที่ 2 ให้ผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้กรอกแบบการประเมินให้ครบทุกส่วน สรุปผลการทำงานประจำปี และจัดลำดับผลงาน (Force Ranking) แล้วให้ผู้บริหารระดับสูงสุดของหน่วยงานให้ความเห็นชอบ

3) ผู้บังคับบัญชาพิจารณาผลงานโดยรวมของพนักงาน และจัดลำดับผลงาน (Force Ranking) ตามสัดส่วนที่บริษัทกำหนด แล้วส่งแบบประเมินคืนผู้ประเมิน

4) ผู้ประเมินให้คำแนะนำเรื่องผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ถูกประเมินแต่ละคน โดยครบถ้วนและให้ลงชื่อรับทราบ และส่งคืนผู้บริหารของหน่วยงาน

5) ผู้บังคับบัญชาส่งคืนแบบประเมินให้หน่วยงานบุคคลภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินทำสรุปภาพรวมการจัดลำดับผลงาน (Force Ranking) และรายงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปบริหารตามวัตถุประสงค์ในลำดับต่อไป โดยสามารถสรุปเป็นขั้นตอนได้ ดังภาพ



ภาพที่ 4.1 กระบวนการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากการสรุปจากเอกสารคู่มือการประเมินผลงานประจำปี

4.1.2 ระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานแบบใหม่

4.1.2.1 วัตถุประสงค์

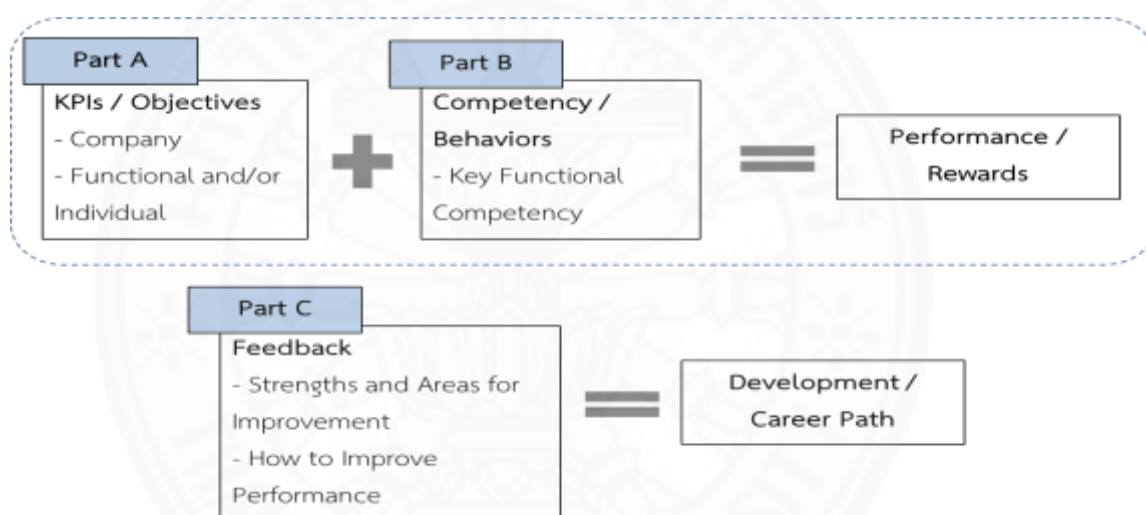
การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีแบบใหม่กำหนดระยะเวลาในการประเมิน 2 ครั้งต่อปี คือ ครั้งที่ 1 เดือนกรกฎาคม เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานระหว่างเดือนมกราคม – มิถุนายนและครั้งที่ 2 เดือนมกราคมของปีถัดไป เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานระหว่างเดือนกรกฎาคม – ธันวาคม โดยวัตถุประสงค์หลักของระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลัก คือ 1) การพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้นสอดคล้อง กับเป้าหมายขององค์กร 2) การระบุและคัดเลือกคนเก่ง (Talent) ให้สามารถเป็นบุคคลที่สามารถ สืบทอดตำแหน่ง (Successors) ที่สำคัญ และเป็นการรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร 3) การเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการให้ปรับพฤติกรรมเดิมและการให้รางวัล (Rewarding) กับพฤติกรรมใหม่ที่องค์กรคาดหวังและสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

จะเห็นว่าระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานระบบใหม่มีความแตกต่าง จากระบบเดิม โดยมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

การคัดเลือกคนเก่ง และการปรับพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ George Bohlander & Scott Snell ในรูปแบบการประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงาน และการประเมินตามพฤติกรรมการทำงาน มาผสมผสานกับในรูปแบบ Mixed Model ตามเป้าหมายขององค์กร โดยมีตัวชี้วัด (KPI: Key Performance indicator) และการประเมินพฤติกรรม โดยใช้ความสามารถ (Competency) มาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการประเมิน (สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2553) ตามข้อมูลที่จะอธิบายในส่วนต่อไป

4.1.2.2 แบบการประเมินผลและเกณฑ์การให้คะแนน

แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะประกอบด้วย 3 ส่วนหลักในการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการประเมินที่ได้นำไปบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังภาพ



ภาพที่ 4.2 หลักเกณฑ์การประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากเอกสารการอบรมผู้บริหาร

จากภาพแสดงให้เห็นถึงหลักเกณฑ์การประเมินที่เปลี่ยนไปจากระบบการประเมินแบบเดิม โดยการนำส่วนของตัวชี้วัดและความสามารถของพนักงาน โดยการตั้งให้สอดคล้องตามวัฒนธรรมองค์กร มาใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานโดยสามารถแบ่งเป็นระดับ 3 ระดับ ดังตาราง

ตารางที่ 4.3

ระดับพนักงานและปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน

ระดับพนักงาน	ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลงาน		
	ตัวชี้วัด (KPI)	ความสามารถ (Competency)	ผลตอบกลับ (Feedback)
ระดับปฏิบัติการ	การตั้งตัวชี้วัดของแต่ละระดับจะเป็นไปตามหลัก “SMART” ประกอบด้วย 1. Specific	<ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสาร - การทำงานเป็นทีม - การคำนึงถึงลูกค้า - การพัฒนาการทำงาน - ความเป็นมืออาชีพ 	เป็นการให้ผลตอบกลับในการประเมินผลเกี่ยวกับจุดแข็งและการปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยพิจารณาว่า สิ่งใด
ระดับผู้บริหาร	2. Measurable 3. Action-oriented 4. Realistic 5. Time-based โดยแบ่งเป็นระดับองค์การและระดับบุคคล ที่มีความสอดคล้องกัน	<ul style="list-style-type: none"> - การให้ผลตอบกลับและการสื่อสาร - การบริหารจัดการ - การบริหารลูกค้า - การแก้ไขปัญหาและนวัตกรรม - การบริหารการเปลี่ยนแปลง 	เป็น 1) สิ่งที่ดีอยู่แล้วและต้องทำต่อไป (Keep Doing) 2) สิ่งไม่ควรจะเลิกทำ (Stop Doing) และ 3) สิ่งที่ต้องเริ่มทำ (Start Doing)
ระดับผู้บริหารระดับสูง		<ul style="list-style-type: none"> - การวางกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ - การมอบอำนาจ - การผลักดันบุคคล - การนำการเปลี่ยนแปลง - การสร้างทีม 	

ที่มา: ผู้วิจัย

4.1.2.3 ระดับผลการปฏิบัติงาน

ระดับผลการปฏิบัติงานในระบบใหม่มี 5 ระดับ โดยมีการเปลี่ยนคำจำกัดความ และสัญลักษณ์ของระดับผลงานที่แตกต่างจากระบบเดิม แต่ระดับคะแนนในแต่ละระดับไม่มีการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารแต่ละหน่วยงานจะต้องจัดลำดับผลการปฏิบัติงาน (Force Ranking) ของพนักงานแต่ละระดับในสัดส่วนที่เหมาะสมและให้เป็นไปตามค่าการกระจายที่บริษัทกำหนด จากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผล กล่าวว่า “ระบบการประเมินผลแบบใหม่จะลดสัดส่วนของผู้ที่ได้ระดับผลงานสูงสุดลง เพื่อแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของผู้ที่มีผลงานดีเยี่ยม และจะได้รับรางวัลสูงกว่าผู้ที่มีผลงานในระดับมาตรฐาน เพื่อเป็นการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 ตรงกับความเห็นของ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 ที่กล่าวว่า “การปรับผลการปฏิบัติงานระดับ R จะตั้งเกณฑ์ไว้ค่อนข้างสูง และการแปลความหมายว่าสามารถทำงานแทนผู้บังคับบัญชาได้ ทำให้ผู้บริหารมองว่ายังไม่มีพนักงานคนใดสามารถบรรลุหลักเกณฑ์ที่ตั้งไว้ได้” ดังตาราง

ตารางที่ 4.4

ระดับผลการปฏิบัติงานและความหมาย

ระดับผลการปฏิบัติงาน	ความหมาย
R	Role Model ผลงานดีเยี่ยมอย่างเห็นได้ชัด มีความสม่ำเสมอในทุกด้าน และผลงานดีเด่นกว่าระดับเดียวกันอย่างเห็นได้ชัด
H	Highly Effective Performance ผลงานดีอย่างต่อเนื่อง มีความสม่ำเสมอ และผลงานดีกว่ามาตรฐานปกติ
E	Effective Performance ผลงานเป็นไปตามความคาดหวังและมีความสม่ำเสมอ
P	Partially Successful Performance ผลงานเป็นไปตามคาดหวังบางส่วน บางครั้งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน
U	Unacceptable Performance ผลงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานมาก

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางดังกล่าวจะเห็นได้ว่าสัญลักษณ์ระดับการประเมิน มีความแตกต่างจากระบบเดิม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารคู่มือการประเมินการปฏิบัติงานประจำปี และจากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผล กล่าวว่า “การเปลี่ยนสัญลักษณ์จากระบบเดิมเพื่อเป็นการลดความรู้สึกของพนักงานต่อสัญลักษณ์ของระดับการประเมินลง” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 ที่ว่า “ในความรู้สึกของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินอาจเกิดความรู้สึกว่าระดับผลการปฏิบัติงานระดับ C เป็นเกรดที่ไม่ค่อยเป็นที่ยอมรับทั้งที่ความหมาย คือ ผลงานได้มาตรฐาน”

4.1.2.4 ขั้นตอนการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการประเมินผลของระบบเดิมและระบบใหม่ยังคงใช้วิธีการและขั้นตอนไม่ต่าง จากเดิม คือ การส่งแบบประเมินให้ผู้บริหารของหน่วยงานปีละ 2 ครั้ง ตามระยะเวลาที่กำหนด จากนั้นจึงทำการจัดลำดับผลงาน (Force Ranking) และรายงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปบริหารตามวัตถุประสงค์ในลำดับต่อไปตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น โดยสามารถแสดงภาพขั้นตอนการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ได้ ดังภาพ



ภาพที่ 4.3 ขั้นตอนการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากเอกสาร การอบรมผู้บริหาร

จากการศึกษาระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบเดิมและระบบใหม่สามารถสรุปเป็นตารางเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง ในแต่ละด้านได้ดังตาราง

ตารางที่ 4.5

สรุปเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระบบการประเมินและบริหารการปฏิบัติงาน

ด้าน	ระบบเดิม	ระบบใหม่
1. วัตถุประสงค์	เพื่อนำไปบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล อาทิ การพิจารณาผลตอบแทน การพัฒนาและฝึกอบรม การเลื่อนระดับ โอนย้าย เป็นต้น	เพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้นตามเป้าหมายขององค์กร การระบุและคัดเลือกคนเก่ง (Talent) และการเปลี่ยนพฤติกรรมการปฏิบัติงานพนักงาน
2. เกณฑ์การให้คะแนน	การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะ (Trait Methods)	การประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานและการประเมินตามพฤติกรรมการทำงาน มาผสมผสานกับในรูปแบบ Mixed Model
3. ระดับผลการปฏิบัติงาน	แบ่งระดับผลการปฏิบัติงานเป็น 5 ระดับ คือ A-B-C-D-F	แบ่งระดับผลการปฏิบัติงานเป็น 5 ระดับ แต่เปลี่ยนสัญลักษณ์ คือ R-H-E-P-U
4. ขั้นตอนการประเมิน	การส่งแบบประเมินให้ผู้บริหารของหน่วยงานปีละ 2 ครั้ง ตามระยะเวลาที่กำหนด จากนั้นจึงทำการจัดลำดับผลงาน (Force Ranking)	การส่งแบบประเมินให้ผู้บริหารของหน่วยงานปีละ 2 ครั้ง ตามระยะเวลาที่กำหนด จากนั้นจึงทำการจัดลำดับผลงาน (Force Ranking) โดยเน้นการ Coaching และ Feedback

ที่มา: ผู้วิจัย

4.1.3 กระบวนการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานบุคคล จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานด้านบุคคล กล่าวว่า “เป็นนโยบายจากผู้บริหารที่มีความคิดเห็นว่าองค์กรควรมีระบบที่สามารถคัดเลือกและบริหารคนเก่งที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น เพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร และสามารถแสดงให้เห็นความแตกต่างของผลตอบแทน และรางวัลที่จูงใจผู้ที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร เพื่อพัฒนาและปรับปรุง

ความสามารถ ในการแข่งขันขององค์กรที่ต้องการขยายธุรกิจไปสู่สากลมากยิ่งขึ้น” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 เป็นไปในทางเดียวกับผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้นี้เกิดจากการปรับตาม องค์กร แนวคิดผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบ” จากแนวนโยบายดังกล่าว ทำให้ ผู้บริหารงาน ด้านบุคคล นำมาพัฒนาการบริหารงานบุคคลในแต่ละด้าน และนำมาสู่ “การทบทวน เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี” โดยมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงระบบ ดังต่อไปนี้

1) การรับนโยบายและแนวคิดจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในการสร้าง ระบบบริหาร คนเก่งและการแสดงให้เห็นความแตกต่างในระบบการบริหารรางวัลและค่าตอบแทน

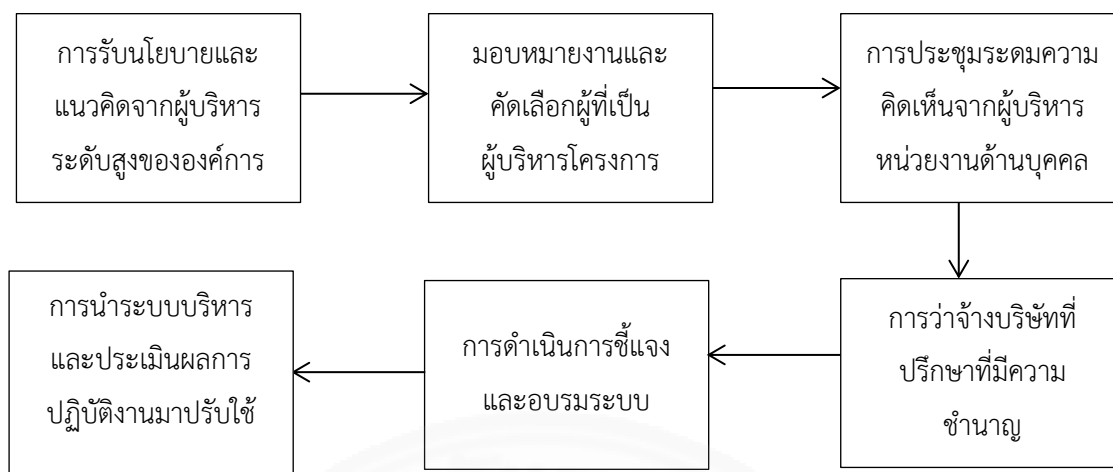
2) มอบหมายงานและคัดเลือกผู้ที่เป็นผู้บริหารโครงการ “การทบทวนเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี” เพื่อประชุม ระดมความคิดเห็น สร้างแนวนโยบาย และนำเสนอผู้บริหาร เพื่อเห็นชอบ และนำนโยบายมาสู่แนวทางการปฏิบัติ

3) การประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารของหน่วยงานด้านงานบุคคล โดยมีหัวข้อในการอภิปรายในการระดมความคิดเห็น โดยมีคำถามที่ใช้ในการอภิปรายหลัก 5 หัวข้อ คือ 1. คุณคิดว่าบริษัทมีความชัดเจนในนโยบาย รวมทั้งทิศทางในการทำงานหรือไม่ 2. ความคิดเห็น เกี่ยวกับแบบประเมินผลในปัจจุบัน 3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินผล 4. ประเด็นที่สำคัญ ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการประเมินผล 5. หากต้องปรับปรุงแบบการประเมินผลควรปรับในเรื่องใด โดยผู้เข้าร่วมอภิปรายสามารถแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะกับผู้บริหารโครงการได้อย่างอิสระ แล้วจึงนำมาสรุปเป็นรายงานการประชุม เพื่อให้ผู้บริหารรับทราบ

4) การว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาที่มีความชำนาญด้านการวางระบบการประเมิน และบริหารผล การปฏิบัติงาน มาออกแบบระบบและวางระบบตามนโยบายและแนวทางขององค์กร เพื่อให้เกิดระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบาย บริษัท

5) การดำเนินการชี้แจงและอบรมระบบบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบใหม่ ให้แก่ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง เกี่ยวกับแนวทางการประเมิน วิธีการประเมิน วิธีการ กำหนดตัวชี้วัด และการให้ผลตอบกลับ ก่อนนำมาปรับใช้

6) การนำระบบบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่มาปรับใช้ โดย เริ่มจากบริษัทในเครือ ที่มีความจำเป็นการเปลี่ยนแปลงระบบเพื่อให้สามารถเพิ่มขีดความสามารถของ องค์กรและการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน โดยสามารถสรุปเป็นขั้นตอนได้ ดังภาพ



ภาพที่ 4.4 กระบวนการการเปลี่ยนแปลงประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากเอกสารและการสัมภาษณ์

จากขั้นตอนดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวนโยบายที่นำเสนอแก่ผู้บริหารองค์กรเพื่อเห็นชอบ และเอกสารการอบรมผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลที่ทำหน้าที่ในการบริหารโครงการดังกล่าวโดยตรงจะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นลักษณะ การบริหารแบบบนลงล่าง (Top - down) คือเกิดจากแนวทางของผู้บริหารองค์กรนำมาสู่การทบทวนระบบ และมีการอธิบายเพื่อระดมความคิดเห็นจากหน่วยงานการบุคคล

แต่อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงระบบดังกล่าว ไม่ได้เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมและการนำมาสู่การปฏิบัติแม้จะมีการชี้แจงและการอบรม แต่ยังใช้เวลาจำกัดและไม่อธิบายรายละเอียดในแบบการประเมิน โดยเฉพาะการกำหนดตัวชี้วัดซึ่งเป็นระบบที่ยังไม่เคยมีการใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานมาก่อน ทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ชัดเจน ซึ่งจะนำเสนอข้อมูล และการวิเคราะห์โดยการสำรวจความคิดเห็นและการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อวิเคราะห์ผลการวิจัย ในลำดับต่อไป

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจ

จากการศึกษาความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเดิมและระบบใหม่ที่บริษัทใช้อยู่ด้วยวิธีการสำรวจ และการเก็บข้อมูลทุติยภูมิจากผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จำนวน 38 คน สามารถแสดงผลการวิจัยได้ดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

4.2.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.6

แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามตามปัจจัยส่วนบุคคล

N=38

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	14	36.8
หญิง	24	63.2
อายุ		
20 – 29 ปี	8	21.1
30 – 39 ปี	25	65.8
40 – 49 ปี	4	10.5
50 ปีขึ้นไป	1	2.6
ระดับการศึกษา		
อนุปริญญา / ปวส.	1	2.6
ปริญญาตรี	28	73.7
สูงกว่าปริญญาตรี	9	23.7
ส่วนงาน		
ส่วนงานพาณิชย์	6	15.8
ส่วนวิเคราะห์ธุรกิจ	4	10.5
ส่วนการเงินและการบัญชี	10	26.3
ส่วนซัพพลายเชน	17	44.7
ส่วนสนับสนุนการขายและการตลาด	1	2.6
อายุงาน		
1 – 5 ปี	25	65.8
6 – 10 ปี	11	28.9
11 – 15 ปี	1	2.6
15 – 20 ปี	1	2.6

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลดังตารางที่ 4.7 ของพนักงานที่เก็บข้อมูลเชิงสำรวจในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 38 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 63.2 และเพศชายจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 พนักงานมีอายุเฉลี่ย 34.3 ปี ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง อายุ 30 – 39 ปี คิดเป็นร้อยละ 65.8 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 73.7 โดยพนักงานส่วนใหญ่สังกัดส่วนซัพพลายเชน จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 และส่วนการเงินและการบัญชีจำนวน 10 คนคิดเป็นร้อยละ 26.3 และอายุงานเฉลี่ย 5.5 ปี โดยส่วนใหญ่มีอายุงานอยู่ในช่วง 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 65.8

4.2.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

เพื่อให้ทราบถึงระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระบบเดิมและระบบใหม่ตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้ จึงวิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) เพื่อแสดงให้เห็นระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อเปรียบเทียบระหว่างระบบเดิมและระบบใหม่ตามข้อคำถาม ได้ดังตาราง

ตารางที่ 4.7

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นต่อระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระบบเดิม				ระบบใหม่			
	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีนโยบายที่ชัดเจน มีคู่มือ/ กำหนดขั้นตอน/ คำแนะนำสำหรับพนักงาน	3.16	.916	-.106	-.320	3.11	.764	.586	.545
ปัจจัยทั้งหมดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องเกี่ยวข้องกับงานที่พนักงานรับผิดชอบ	3.37	.675	-.048	-.138	3.21	.843	.144	-.596
ระบบการประเมินผลมีมาตรฐานในการวัดผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กรและพนักงาน	3.26	.724	.001	-.272	3.16	.789	.045	-.644

ตารางที่ 4.7

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ความคิดเห็นต่อระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระบบเดิม				ระบบใหม่			
	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
ระบบการประเมินผลมีตัวชี้วัด ที่สามารถวัดการทำงาน / พฤติกรรม / ทักษะ ของ พนักงานตรงตามมาตรฐานที่ วางไว้	3.13	.811	-.572	-.315	3.24	.751	-.426	1.323
ระบบการประเมินผลควรมี ความเที่ยงตรง ผลการ ปฏิบัติงานของผู้ที่ทำงานได้ดี ต้องต่างจากผู้ทำงานได้น้อย	3.47	1.084	-.265	-.728	3.34	.878	.007	.594
พนักงานได้รับข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานจาก ผู้บังคับบัญชาเป็นประจำ ระหว่างการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ เพียงปีละครั้ง	3.32	1.141	-.554	-.128	3.34	1.169	-.615	-.295
มีการอบรมและให้ความรู้ เกี่ยวกับระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานแก่ผู้บริหาร และพนักงานที่เป็นผู้ประเมิน อย่างสม่ำเสมอ	3.00	.986	-.731	-.493	3.00	.986	-.357	-.439
ระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลต้อง เข้าใจได้ง่ายไม่ซับซ้อน	3.50	.726	-.671	-.126	3.11	.953	-.021	-.634
พนักงานรับทราบเกี่ยวผลการ ปฏิบัติงานของตนเอง และ เข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการ ประเมิน	3.39	1.079	-.735	.091	3.21	1.069	-.305	-.740

ตารางที่ 4.7

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ความคิดเห็นต่อระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระบบเดิม				ระบบใหม่			
	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
มีการทบทวนผลการ ปฏิบัติงาน ระหว่างผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน เพื่อหาแนว ทางแก้ไขและสร้างการ ยอมรับในผลการปฏิบัติงาน ระหว่างกัน	3.21	.963	-.065	-.432	2.95	1.038	-.043	-.553
มีขั้นตอนการอุทธรณ์ผลการ ประเมินที่ชัดเจน	2.74	1.178	-.830	-.827	2.50	1.202	.197	-1.186
ค่าเฉลี่ย	3.23	.686	-.369	-.568	3.11	.709	-.171	-.217

จากการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง
ของความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจากตารางที่ 4.7 พบว่าระดับความคิดเห็น
โดยเฉลี่ยต่อระบบเดิมสูงกว่าระดับความคิดเห็นต่อระบบใหม่ โดยระบบเดิมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.23
ส่วนระบบใหม่มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.11 โดยมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .686 และ .709
ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มี
ประสิทธิภาพต้องเข้าใจได้ง่ายไม่ซับซ้อนของระบบเดิมมีระดับความคิดเห็นอันดับหนึ่ง คะแนนเฉลี่ย
เท่ากับ 3.50 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .726 โดยมีค่าความเบ้ เท่ากับ -.671 มีค่าเป็นลบ แสดง
ว่าเบ้ซ้าย (คนส่วนใหญ่ให้ระดับความคิดเห็นมาก) และมีค่าความโด่ง เท่ากับ -.126 มีค่าเป็นลบ แสดง
ว่าข้อมูลมีความแจกแจงแบนกว่าโค้งปกติ และระดับความคิดเห็นของการมีขั้นตอนการอุทธรณ์ผล
การประเมินที่ชัดเจนของระบบใหม่อยู่ในอันดับสุดท้าย มีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 2.50 โดยมี
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.202 มีค่าความเบ้ เท่ากับ .197 มีค่าเป็นบวก แสดงว่าเบ้ขวา (คน
ส่วนใหญ่ให้ระดับความคิดเห็นน้อย) และมีค่าความโด่ง เท่ากับ -1.186 มีค่าเป็นลบ แสดงว่าข้อมูลมี
ความแจกแจงแบนกว่าโค้งปกติ

ตารางที่ 4.8

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นต่อระบบบริหาร ผลการปฏิบัติงาน	ระบบเดิม				ระบบใหม่			
	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
ระบบการบริหารผลการ ปฏิบัติงานให้ภาพที่ชัดเจนว่า องค์การคาดหวังอะไร จาก ท่าน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายขององค์การ	3.34	.669	.047	-.053	3.24	.786	-.455	.779
ระบบการบริหารผลการ ปฏิบัติงานช่วยให้ท่านระบุ เป้าหมาย / พฤติกรรม / ทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับการ บรรลุเป้าหมายขององค์การได้	3.39	.638	.088	-.062	3.45	.724	-.032	-.140
ผู้บังคับบัญชาและตัวท่าน ร่วมกันปรับปรุงเป้าหมายให้ สอดคล้องกับเป้าหมายของ องค์การที่เปลี่ยนแปลงไป	3.32	.809	-.645	.636	3.34	.878	-.498	.190
มีการให้ข้อเสนอแนะระหว่าง รอบการประเมิน ทำให้ทราบ ผลการปฏิบัติงานที่ต่างจาก เป้าหมายที่ตั้งไว้	3.16	.973	-.518	-.521	3.05	.957	-.304	-.555
ระหว่างปีท่านทราบถึงสิ่งที่ ต้องปรับปรุงของตนเองอย่าง ชัดเจน	3.18	.896	-.895	-.062	3.18	.896	-.145	-.124
ท่านได้รับคำแนะนำที่จำเป็น ระหว่างปี เพื่อบรรลุเป้าหมาย / ปรับปรุงพฤติกรรม / ทักษะ ตามแผนการทำงานที่วางไว้	3.21	.875	-.692	.652	3.13	.844	-.260	-.052
การให้ข้อเสนอแนะเพื่อ ประเมินผลการทำงาน ประจำปี สอดคล้องกับ ข้อเสนอแนะที่เกิดขึ้นใน ระหว่างปีที่ผ่านมา	3.16	.855	-.592	.719	3.05	.928	-.322	-.292

ตารางที่ 4.8

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ความคิดเห็นต่อระบบบริหาร ผลการปฏิบัติงาน	ระบบเดิม				ระบบใหม่			
เป้าหมาย / พฤติกรรม / ทักษะ ของท่านถูกประเมินอย่าง ถูกต้องในขั้นตอนการ ประเมินผลงาน	3.21	.741	.478	.408	3.26	.795	.504	.150
การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปีของท่านเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ตามแผนของการ ปฏิบัติงานของท่านที่ได้ตั้งไว้	3.24	.751	.382	.187	3.29	.867	.054	-.644
ผลการประเมินมีความถูกต้อง ตามผลงานที่เกิดขึ้น	3.32	.775	.108	-.251	3.16	.789	.054	-.644
ผลการประเมินมีความ เชื่อมโยงในแนวทางเดียวกัน กับผลของการปรับ ค่าตอบแทน การให้รางวัล และการให้การยอมรับการ ประเมิน	3.37	.819	-.174	1.114	3.16	.916	-.106	-.320
ผลการประเมินการปฏิบัติงาน ประจำปีของท่านมีความ สอดคล้องกับ การบริหาร ค่าตอบแทน รางวัล และการ ได้รับการยอมรับ	3.42	.739	-.585	1.346	3.16	.916	-.106	-.320
ค่าเฉลี่ย	3.28	.607	-.085	-.739	3.21	.679	.069	.192

จากการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง
ของความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจากตารางที่ 4.8 พบว่าระดับความคิดเห็น
โดยเฉลี่ยต่อระบบเดิมสูงกว่าระดับความคิดเห็นต่อระบบใหม่ โดยระบบเดิมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.28
ส่วนระบบใหม่มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.21 โดยมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .607 และ .679
ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานช่วย
ให้ท่านระบุเป้าหมาย / พฤติกรรม / ทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

ของระบบใหม่ มีระดับความคิดเห็นอันดับหนึ่ง คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .724 โดยมีค่าความเบ้ เท่ากับ -.032 มีค่าเป็นลบ แสดงว่าเบ้ซ้าย (คนส่วนใหญ่ให้ระดับความคิดเห็นมาก) และมีค่าความโด่ง เท่ากับ -.140 มีค่าเป็นลบ แสดงว่าข้อมูลมีความแจกแจงแบนกว่าโค้งปกติ และความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีของท่านมีความสอดคล้องกับการบริหารค่าตอบแทน รางวัล และการได้รับการยอมรับของระบบเดิมอยู่ในอันดับรองลงมา มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.42 โดยมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .739 โดยมีค่าความเบ้ เท่ากับ -.585 มีค่าเป็นลบ แสดงว่าเบ้ซ้าย (คนส่วนใหญ่ให้ระดับความคิดเห็นมาก) และมีค่าความโด่ง เท่ากับ 1.346 มีค่าเป็นบวก แสดงว่าข้อมูลมีความแจกแจงสูงกว่าโค้งปกติ

โดยสามารถสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) เพื่อแสดงให้เห็นความคิดเห็นของพนักงานที่มีตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังตาราง

ตารางที่ 4.9

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งของตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	ระบบเดิม				ระบบใหม่			
	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
ความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.23	.686	-.369	-.568	3.11	.709	-.171	-.217
ความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	3.28	.607	-.085	-.739	3.21	.679	.069	.192
ผลการปฏิบัติงาน	87.21	4.938	-.362	-.938	81.39	7.398	-.790	.993

จากการวิเคราะห์ตัวแปรในการวิจัยตามตารางที่ 4.9 พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเดิมสูงกว่าระดับความคิดเห็นต่อระบบใหม่ โดยระบบเดิมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .686 โดยมีค่าความเบ้ เท่ากับ -.369 มีค่าเป็นลบ แสดงว่าเบ้ซ้าย (คนส่วนใหญ่ให้ระดับความคิดเห็นมาก) และมีค่าความโด่ง เท่ากับ -.568 มีค่าเป็นลบ แสดงว่าข้อมูลมีความแจกแจงแบนกว่าโค้งปกติ ในขณะที่ค่าเฉลี่ย ของความคิดเห็นต่อระบบใหม่มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.11 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .709 โดยมีค่าความเบ้ เท่ากับ -.171 มีค่าเป็นลบ แสดงว่าเบ้ซ้าย (คนส่วนใหญ่ให้ระดับความคิดเห็นมาก) และมีค่าความโด่ง เท่ากับ -.217 มีค่าเป็นลบ แสดงว่าข้อมูลมีความแจกแจงแบนกว่าโค้งปกติ

ตัวแปรระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานพนักงานมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยต่อระบบเดิม สูงกว่าระดับความคิดเห็นเฉลี่ยต่อระบบใหม่เล็กน้อย โดยระบบเดิมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.28 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .607 โดยมีค่าความเบ้ เท่ากับ -.085 มีค่าเป็นลบ แสดงว่าข้อมูล (คนส่วนใหญ่ให้ระดับความคิดเห็นมาก) และมีค่าความโด่ง เท่ากับ -.739 มีค่าเป็นลบ แสดงว่าข้อมูล มีความแจกแจงแบนกว่าโค้งปกติ ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อระบบใหม่มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.21 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .679 โดยมีค่าความเบ้ เท่ากับ .069 มีค่าเป็นบวก แสดงว่าข้อมูล เบ้ขวา (คนส่วนใหญ่ให้ระดับความคิดเห็นน้อย) และมีค่าความโด่ง เท่ากับ .192 มีค่าเป็นบวก แสดงว่าข้อมูลมีความแจกแจงสูงกว่าโค้งปกติ

ตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้จากคะแนนการประเมินการปฏิบัติงานประจำปี พบว่าพนักงานได้รับคะแนนอยู่ในระดับสูงทั้งในระบบเดิมและระบบใหม่ โดยระดับคะแนนเฉลี่ย ในระบบเดิมสูงกว่าคะแนนผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยของระบบใหม่ โดยระบบเดิมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 87.21 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 4.938 โดยมีค่าความเบ้ เท่ากับ -.362 มีค่าเป็นลบ แสดงว่าเบ้ซ้าย (คนส่วนใหญ่ได้คะแนนผลการปฏิบัติงานมาก) และมีค่าความโด่ง เท่ากับ -.938 มีค่าเป็นลบ แสดงว่าข้อมูลมีความแจกแจงแบนกว่าโค้งปกติ ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของคะแนนผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยของระบบใหม่ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 81.39 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 7.398 โดยมีค่าความเบ้ เท่ากับ -.790 มีค่าเป็นลบ แสดงว่าเบ้ซ้าย (คนส่วนใหญ่ได้คะแนนผลการปฏิบัติงานมาก) และมีค่าความโด่ง เท่ากับ .993 มีค่าเป็นบวก แสดงว่าข้อมูลมีความแจกแจงสูงกว่าโค้งปกติ

สามารถสรุปได้ว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระบบเดิมสูงกว่าระบบใหม่ และคะแนนเฉลี่ยของผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้รับจากทั้งระบบเดิมและระบบใหม่อยู่ในระดับสูง โดยมีคะแนนเฉลี่ยที่ได้รับจากระบบเดิมสูงกว่าที่ได้รับจากระบบใหม่

4.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

4.2.2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient: r_{xy}) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นเชิงปริมาณทั้งคู่ (วรรณิ แกมเกต, 2551) โดยสามารถสรุปได้ ดังตาราง

ตารางที่ 4.10

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการบริหาร
ผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	PAS1	PAS2	PMS1	PMS2	PFM1	PFM2
PAS1	1					
PAS2	.459	1				
PMS1	.863	.484	1			
PMS2	.516	.845	.618	1		
PFM1	.143	-.166	.057	-.290*	1	
PFM2	.082	.104	.196	.123	.226	1

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

หมายเหตุ

PAS1 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบเดิม

PAS2 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่

PMS1 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบเดิม

PMS2 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่

PFM1 ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับจากระบบรูปแบบเดิม

PFM2 ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับจากระบบรูปแบบใหม่

จากตารางที่ 4.10 สามารถทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้ผลดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยที่

H_0 : ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

H_1 : ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการทดสอบพบว่าความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระบบเดิมและระบบใหม่ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ที่แสดงระดับความสัมพันธ์ที่ .143 และ .104 ตามลำดับ แต่ไม่ได้มีนัยสำคัญอยู่ในระดับ .05 ดังนั้นจึงยอมรับ

สมมติฐานหลัก (H_0) แสดงว่าความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยที่

H_0 : ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

H_1 : ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการทดสอบพบว่าความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระบบเดิมและระบบใหม่ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ที่แสดงระดับความสัมพันธ์ที่ .057 และ .123 ตามลำดับ แต่ไม่ได้มีนัยสำคัญอยู่ในระดับ .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) แสดงว่าการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

4.2.2.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยที่ได้จาก กลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่ไม่เป็นอิสระต่อกันด้วยวิธี T-test for dependent samples (Paired Samples) (วรณีย์ แกมเกตุ, 2551) เพื่อเป็นการเปรียบเทียบความแตกต่างก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงระบบของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย 3 ตัวแปร คือ ระดับความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน โดยสามารถแสดงผลสรุป ได้ดังตาราง

ตารางที่ 4.11

แสดงความแตกต่างระหว่างตัวแปรก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงระบบ

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	การเปลี่ยนแปลงระบบ (ระบบใหม่ - ระบบเดิม)			
	Mean	S.D.	t (df)	Sig.
ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน	-.127	.726	-1.076 (37)	.289
ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบ การบริหารผลการปฏิบัติงาน	-.070	.566	-.764 (37)	.450
ผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงระบบ	-5.186	7.911	-4.536 (37)	.000

$p < 0.05$

จากตารางที่ 4.11 การทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างตัวแปรก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงระบบด้วยวิธีการทดสอบโดย T-test for dependent samples (Paired Samples) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ได้ผล ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน โดยที่

H_0 : ความคิดเห็นต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดิม ไม่มีความแตกต่างกับความคิดเห็นต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่

H_1 : ความคิดเห็นต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดิม มีความแตกต่างกับความคิดเห็นต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่

จากการทดสอบการเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่า มีค่า $t(37)$ เท่ากับ -1.076 และค่า p เท่ากับ $.289$ ซึ่งไม่ได้มีนัยสำคัญอยู่ในระดับ $.05$ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) แสดงว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มี ความแตกต่างกัน

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน โดยที่

H_0 : ความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานแบบเดิม ไม่มีความแตกต่างกับความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานแบบใหม่

H_1 : ความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานแบบเดิม มีความแตกต่าง กับความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานแบบใหม่

จากการทดสอบการเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่า มีค่า $t(37)$ เท่ากับ -0.764 และค่า p เท่ากับ $.450$ ซึ่งไม่ได้มีนัยสำคัญอยู่ในระดับ $.05$ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) แสดงว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่มี ความแตกต่างกัน

สมมติฐานการวิจัยที่ 5 ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงระบบมีความแตกต่างกัน

H_0 : ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระบบเดิม ไม่มีความแตกต่าง กับผล การปฏิบัติงานของพนักงานในระบบใหม่

H_1 : ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระบบเดิม มีความแตกต่าง กับผล การปฏิบัติงานของพนักงานในระบบใหม่

จากการทดสอบการเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่า มีค่า $t(37)$ เท่ากับ -4.536 และค่า p เท่ากับ $.000$ ซึ่งมีนัยสำคัญอยู่ในระดับ $.05$ ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) แสดงว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงระบบมีความแตกต่างกันในทางลดลงโดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ -5.186

4.2.2.3 การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และทำนายตัวแปรตาม 1 ตัว โดยใช้ตัวแปรอิสระ 1 ตัว (วรรรณี แกมเกตุ, 2551) ด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบขั้นบันได (Stepwise Analysis) โดยการนำผลที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานมาหาค่า ความแตกต่างของตัวแปรก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ตามลำดับดังต่อไปนี้

1) ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
= ความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังการเปลี่ยนแปลง - ความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานก่อนการเปลี่ยนแปลง ($\Delta PAS = PAS_{\text{หลัง}} - PAS_{\text{ก่อน}}$)

2) ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน
= ความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานหลังการเปลี่ยนแปลง - ความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผล การปฏิบัติงานก่อนการเปลี่ยนแปลง ($\Delta PMS = PMS_{\text{หลัง}} - PMS_{\text{ก่อน}}$)

3) ผลการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลง = ผลการปฏิบัติงานหลังการเปลี่ยนแปลง - ผล การปฏิบัติงานก่อนการเปลี่ยนแปลง ($\Delta PFM = PFM_{\text{หลัง}} - PFM_{\text{ก่อน}}$)

จากนั้นจึงนำตัวแปรที่ได้จากการสำรวจแบบสอบถามมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมทางสถิติด้วย SPSS ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) โดยได้ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 4 สมมติฐาน ดังต่อไปนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 6 การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

H_0 : ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

H_1 : ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตารางที่ 4.12

แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig.
1	.208 ^a	.043	.017	7.84	.210

a = Predictor: (Constant), ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำลังสอง (R Square) เท่ากับ .043 แต่ไม่ได้มีนัยสำคัญอยู่ในระดับ .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) แสดงว่าการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพล กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยจึงไม่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสมการพยากรณ์ได้ เนื่องจากมีค่านัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.210 ที่มากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05

สมมติฐานการวิจัยที่ 7 การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

H_0 : ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

H_1 : ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตารางที่ 4.13

แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig
1	.200 ^a	.040	.013	7.85	.229

a = Predictor: (Constant), ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำลังสอง (R Square) เท่ากับ .040 แต่ไม่ได้มีนัยสำคัญอยู่ในระดับ .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) แสดงว่าการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพล กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยจึงไม่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสมการพยากรณ์ได้ เนื่องจากมีค่านัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.229 ที่มากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05

สมมติฐานการวิจัยที่ 8 การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

H_0 : ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้

H_1 : ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้

ตารางที่ 4.14

แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig
1	.219 ^a	.048	.022	7.82	.186

a = Predictor: (Constant), ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำลังสอง (R Square) เท่ากับ .048 แต่ไม่ได้มีนัยสำคัญอยู่ในระดับ .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) แสดงว่าการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพล กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยจึงไม่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสมการพยากรณ์ได้ เนื่องจากมีค่านัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.186 ที่มากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05

สมมติฐานการวิจัยที่ 9 การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (โดยมีตัวแปรการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรกำกับ)

H_0 : ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้

H_1 : ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้

ตารางที่ 4.15

แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig
1	.243 ^a	.059	.033	7.78	.142

a = Predictor: (Constant), ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำลังสอง (R Square) เท่ากับ .059 แต่ไม่ได้มีนัยสำคัญอยู่ในระดับ .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) แสดงว่าการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพล กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (โดยมีตัวแปรการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรกำกับ) ผู้วิจัยจึงไม่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสมการพยากรณ์ได้ เนื่องจากมีค่านัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.142 ที่มากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.16

สรุปผลการทดสอบการวิเคราะห์การถดถอย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน (H_0)
1. การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	ยอมรับสมมติฐาน
2. การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	ยอมรับสมมติฐาน
3. การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	ยอมรับสมมติฐาน
4. การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (โดยมีตัวแปรการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรกำกับ)	ยอมรับสมมติฐาน

จากตารางที่ 4.16 พบว่า การทดสอบสมมติฐานโดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย ผลการทดสอบสมมติฐานยอมรับ H_0 จึงไม่สอดคล้องตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้ง 4 สมมติฐาน ซึ่งส่งผลให้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่ว่า ระบบการประเมินและการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยเสริม ในขั้นตอนการส่งผ่านในกระบวนการสร้างความตั้งใจ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของ DeNisi et al., (2006) โดยจากงานวิจัยดังกล่าว ได้มีการระบุกระบวนการตั้งใจอยู่ในส่วนบนสุดตามสมมติฐานที่ว่าปัจเจกบุคคลจะมีการเอาใจใส่ในการทำงานหากเกิดความพึงพอใจ และการกระทำ (Actions) ที่อ้างถึงพฤติกรรมหรืองานจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลพบแนวทางที่ทำให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมจากความคิดเห็นเพิ่มเติมจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อหาปัจจัยและสาเหตุเกี่ยวกับการตั้งใจและความพึงพอใจของพนักงานที่จะส่งผลต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และนำไปปรับปรุงกระบวนการการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ในลำดับต่อไป

4.2.3 ข้อมูลความคิดเห็นที่ได้รับเพิ่มเติมจากแบบสอบถาม

4.2.3.1 การอบรมเกี่ยวกับระบบการประเมินผลรูปแบบใหม่

1) ควรมีการอบรมให้พนักงานเข้าใจหลักการประเมินทั้งระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้เห็นภาพที่เข้าใจง่ายเป็นรูปธรรม และไม่ยกทฤษฎีที่มากเกินไป

2) ควรมีการอบรมเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพราะพนักงานยังขาดความเข้าใจว่าคืออะไร และต้องทำอะไรจึงจะบรรลุตามที่ตั้งไว้

4.2.3.2 การประเมินไม่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน

1) มีการชักจูงเกี่ยวกับการประเมินให้ได้เกรดใกล้เคียงกันเพื่อให้ได้โบนัสใกล้เคียงกัน ทำให้คนที่รับผิดชอบและตั้งใจขาดแรงจูงใจในการทำงาน เพราะคะแนนไม่ต่างจากคนอื่นที่ทำงานโดยไม่มุ่งมั่นหรือตั้งใจเท่าที่ควร

2) มีความคิดเห็นของบางกลุ่มใช้แนวคิดว่าควรมีความเท่าเทียมในองค์การ ในการช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นควรได้รับผลการประเมินและรางวัลตอบแทน ในระดับเดียวกัน ทำให้คนที่มีความตั้งใจขาดแรงจูงใจซึ่งส่งผลเสียต่อองค์การ

4.2.3.3 เกณฑ์การประเมินและระดับผลงาน

1) เกณฑ์การวัดส่วนใหญ่ มุ่งเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งงานบางตำแหน่งไม่ได้ติดต่อกับลูกค้าโดยตรงทำให้วัดได้ยาก

2) การตั้งระดับผลการปฏิบัติงานในระดับสูงสุดเป็นเกณฑ์ที่ตั้งไว้สูงมากกว่าที่พนักงานจะสามารถปฏิบัติได้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติจากการทำแบบสำรวจ พบว่า ไม่เป็นสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้ง 4 สมมติฐาน ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกในขั้นตอนต่อไป

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

นอกจากการวิจัยโดยศึกษาจากการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิและการวิเคราะห์ข้อมูลจากการทำสำรวจทางสถิติแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 8 คน เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยและสาเหตุเกี่ยวกับการจูงใจ และความพึงพอใจของพนักงานที่จะส่งผลต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นสำคัญที่ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเป็น 6 ประเด็น ดังต่อไปนี้

4.3.1 การอบรมเกี่ยวกับระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่

จากผลการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานพบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารและพนักงานที่เป็นผู้ประเมินอย่างสม่ำเสมอของบริษัทนั้นมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.00 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง แม้ว่าการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 กล่าวว่า “มีการสื่อสารและการอบรมให้กับผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา ที่เป็นผู้ประเมินเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบ การตั้งตัวชี้วัด ความคาดหวัง ว่ามีวิธีการดำเนินการอย่างไร ก่อนนำระบบไปประยุกต์ใช้จริง”

แต่จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลท่านอื่น กล่าวว่า “บริษัทมีการอบรมเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบใหม่ให้แก่ผู้บริหารเพียงแค่ครั้งเดียว และยังขาดการแสดงให้เห็นถึงข้อดีและประโยชน์ของระบบการประเมินรูปแบบใหม่ และการสื่อสารของวิทยากร ยังไม่ชักจูงให้ผู้ฟังเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงเท่าที่ควร” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 เป็นไปในทางเดียวกับ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “การอบรมเกี่ยวกับระบบการประเมินยังขาดการให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อไปว่าเมื่อได้ผลการประเมินแล้วจะนำไปใช้อย่างไร”

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 ได้นำเสนอว่า “ควรมีการจัดอบรมให้ระดับพนักงานด้วยไม่ใช่อบรมแต่ระดับผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว เพื่อเป็นการชี้แจงให้พนักงานทราบข้อมูลที่ตรงกัน” สอดคล้องกับความเห็นของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 กล่าวว่า “การให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามาถ่ายทอดให้กับพนักงานอาจทำให้เกิดความเข้าใจที่ต่างกัน และต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจและผู้บริหารอาจมีเวลาในการอธิบายเรื่องดังกล่าวน้อยกว่า เพราะมีงานและภาระหน้าที่อื่น ที่เกี่ยวข้อง”

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการอบรมเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบริษัทยังจำกัดอยู่เพียงระดับผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา ยังขาดการทำความเข้าใจในระดับพนักงานที่เป็นผู้ถูกประเมิน ซึ่งไม่สอดคล้องกับการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในประเด็นของ Open Communication และ Trained appraisers จากการศึกษาของ DeNisi et al. (2006) และยังขาดความชัดเจนเกี่ยวกับการชี้แจงเกี่ยวกับ จุดมุ่งหมาย (Purposefulness) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักขององค์ประกอบการประเมินที่มีประสิทธิภาพ โดย Muhammad Zahid Iqbal et al., (2015) ถือเป็นประเด็นที่สำคัญที่ต้องนำมาปรับปรุงเกี่ยวกับกระบวนการอบรมและการชี้แจงกับพนักงานให้ทราบในทุกๆระดับ เพื่อสร้างการยอมรับและความเข้าใจที่ไปในแนวทางเดียวกัน

4.3.2 หลักเกณฑ์ที่ใช้ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.3.2.1 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตัวชี้วัดผลงาน (KPI)

จากการที่ระบบการประเมินการปฏิบัติงานแบบใหม่ เปลี่ยนมาใช้ระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน (Result or objective Based Methods) เป็นเกณฑ์ตามแนวคิดของ George Bohlander and Scott Snell บริษัทต้องสามารถถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่เป้าหมายในแต่ละระดับเพื่อให้การทำงานสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงประเด็นนี้ไว้ว่า

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 กล่าวว่า “การเขียนตัวชี้วัด (KPI) ส่งให้หัวหน้างานก่อน แล้วมีการพูดคุยเพื่อตั้งให้เป็นไปในทางเดียวกัน แต่หน่วยงานที่ทำอยู่เป็นงานสนับสนุนไม่เกี่ยวข้องกับ KPI โดยตรงของบริษัท” ส่วนผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 กล่าวว่า “มีการคุยร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาในการตั้งตัวชี้วัดให้เป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่ามีภารกิจอะไรบ้าง เช่น การทำรายงานงบประมาณ การปิดบัญชี การลดความผิดพลาด แต่ไม่ได้รับ KPI โดยตรงจากผู้บริหารเป็นการพูดคุยในทีม” ซึ่งสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 ที่ว่า “หัวหน้ามีการอธิบายและแนะนำเกี่ยวกับการตั้งตัวชี้วัด ว่าคืออะไรและคุยกับหัวหน้า เช่นงานเราเกี่ยวข้องกับ ความรวดเร็ว ถูกต้องและประหยัดเวลา แต่ไม่ได้แจ้งผลย้อนกลับให้รู้ว่าผลเป็นอย่างไร”

ส่วนผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 กล่าวว่า “มีการให้รายละเอียดเรื่องตัวชี้วัด (KPI) แต่ด้วยเวลาที่จำกัดทำให้ขาดความเข้าใจในเรื่องการตั้ง KPI ว่ามีการตั้งอย่างไร เพราะบางงานเป็นงานสนับสนุนที่ไม่มีเป้าหมายชัดเจน และเกี่ยวกับ KPI ของบริษัท และการที่ให้น้องแต่ละคนเขียนมาทำให้มีความเข้าใจต่างกัน จึงควรมีการอบรมระดับพนักงานด้วย”

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 กล่าวว่า “การใช้ระบบตัวชี้วัด (KPI) ในปีแรกทางบริษัทมีความคาดหวังไม่ถึงทุกคนต้องทำได้ เพราะต้องใช้เวลาการเรียนรู้ และวางแผนไว้ว่าจะสร้างความเข้าใจระบบนี้ในระยะเวลา 3 ปี โดยในปีแรกจะเน้นเป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจ”

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลรับทราบเกี่ยวกับการตั้งตัวชี้วัด มีการวางเป้าหมายร่วมกันกับหัวหน้างาน แต่เห็นว่างานที่ทำยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทและไม่เกี่ยวข้องโดยตรง และบางงานตั้งตัวชี้วัดได้ยากเพราะเป็นงานสนับสนุนไม่มีตัวชี้วัดชัดเจน ทำให้องค์กรต้องใช้เวลาในการถ่ายทอดและสื่อสารเพื่อให้พนักงานรับทราบและเข้าใจอย่างถูกต้อง ซึ่งถือเป็นจุดอ่อนของระบบดังกล่าว (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2553)

4.3.2.2 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับความสามารถ (Competency)

จากการวิจัยของ Donald L. Caruth และ John H. Humphreys (2008) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ที่มีประสิทธิผลต้องสะท้อนให้เห็นถึงประเด็นสำคัญ คือ เกณฑ์การประเมินต้องมีความสอดคล้องกับงาน (Job relatedness) และมีมาตรฐาน (Standards and measurements) จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 กล่าวว่า “การใช้คำพูดที่กว้างเกินไปทำให้การตีความหมายได้กว้าง และไม่เข้ากับส่วนงานที่ทำงานเท่าไร โดยเฉพาะในการประเมินเกี่ยวกับพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน ที่เป็นภาพกว้าง” สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 ที่ว่า “การประเมินไม่สอดคล้องกับงานที่ทำ เพราะเกณฑ์เหมือนกันทุกแผนกเกี่ยวกับพฤติกรรม เช่น การดูแลลูกค้า เราไม่ได้ทำงานเกี่ยวกับลูกค้าโดยตรงจึงวัดยาก”

เป็นไปในทางเดียวกับ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 กล่าวว่า “ระบบเดิมมีการให้ค่าน้ำหนักของ การประเมินทำให้เข้าใจว่าต้องให้ความสำคัญในเรื่องใด แต่ระบบใหม่ไม่มีค่าน้ำหนัก ทำให้ดูเท่ากันในทุกข้อเท็จจริง งานแต่ละงานใช้ทักษะและความสามารถต่างกันไป เช่นงานบัญชีเน้นความถูกต้องความเชี่ยวชาญ แต่มีการวัดเกี่ยวกับการมุ่งเน้นลูกค้าที่ค่าน้ำหนักเท่ากัน เป็นต้น”

จะเห็นได้ว่าความคิดเห็นของพนักงานที่ให้ข้อมูลแสดงว่าเกณฑ์การประเมินมีความกว้างเกินไป ไม่สอดคล้องกับงาน และขาดค่าน้ำหนักว่าการประเมินข้อใดสำคัญกับการปฏิบัติงานมากที่สุด จึงไม่สอดคล้องกับระบบการประเมินผลงานที่มีประสิทธิผลของ Donald L. Caruth และ John H. Humphreys (2008)

4.3.3 การนำผลการปฏิบัติงานไปบริหารในด้านระบบงานบุคคล

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ของบริษัท มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้นตามเป้าหมายของบริษัท การระบุและคัดเลือกคนเก่ง (Talent) และการเปลี่ยนพฤติกรรมกรปฏิบัติงานพนักงาน โดยผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 กล่าวว่า “การประเมินผลไม่ใช่เป็นการประเมินแล้วจบไป ต้องนำผลที่ได้ไปพัฒนาพนักงานที่ได้ผลแตกต่างกันว่าควรมีการพัฒนาไปอย่างไร การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่จูงใจและมีความแตกต่างกันในแต่ละระดับผลการทำงานของพนักงาน อาทิ การจ่ายโบนัส”

ในประเด็นนี้จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน และให้ข้อมูลไปในแนวทางเดียวกันว่า “ไม่มีความชัดเจนว่าผลการทำงานที่เกิดขึ้นนำไปใช้อย่างไร เนื่องจากการปรับระดับหรือเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามอายุงานและหลักเกณฑ์มากกว่าผลการทำงาน ทำให้ไม่จูงใจพนักงาน ทั้งในส่วนหลักเกณฑ์การปรับและความเชื่อมโยงกับผลการทำงาน” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

ตรงกับความเห็นของ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 กล่าวว่า “มองว่าการปรับระดับยังมองตามอายุงานมากกว่า ไม่จูงใจ ควรแสดงให้เห็นงานมองเห็นอนาคตเกี่ยวกับความก้าวหน้า และสิ่งที่ยอยากเป็นและช่วยผลักดัน ไม่ใช่มองแต่อายุงานเท่านั้น”

ซึ่งความเห็นของพนักงานไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ Schneider et al., 2003 ที่ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย การวัดผลลัพธ์ (Outcome) และการเตรียมผลตอบกลับ (Feedback) เพื่อพัฒนาการผลการปฏิบัติงานในอนาคต โดยทางทฤษฎีถือเป็นการสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการและการจูงใจบุคลากร ให้มีพฤติกรรมที่ถูกต้องตามผลตอบกลับและผลลัพธ์นั้น เนื่องจากระบบการบริหารผลงานดังกล่าวยังไม่สามารถจูงใจพนักงานได้

4.3.4 การรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานในการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากการค้นคว้างานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า หากพนักงานยอมรับหรือพึงพอใจในระบบประเมินผลการปฏิบัติงานหรือเมื่อระบบถูกนำมาใช้บริหารอย่างเหมาะสม ระบบจะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน (Muczyk & Gable, 1987; Pehijohn et al., 2001) และการมีส่วนร่วม, เป้าหมาย และผลตอบกลับ จะเพิ่มการยอมรับในระบบ ซึ่งจะส่งผลต่อความพอใจและจูงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (Robert and Reed, 1996) ซึ่งจากการสัมภาษณ์ พบว่า

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลไม่มีการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน ไม่มีการนำเสนอหรือสอบถามจากผู้บริหารหรือพนักงาน แบบฟอร์มควรให้พนักงานได้คิดและมีส่วนร่วมด้วย” ตรงกับ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 ที่ว่า “การประชุมผู้บริหารและพนักงานเพื่อขอความคิดเห็นจะเป็นการอธิบายและบอกให้ใช้ระบบ ไม่ได้เน้นการแสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร”

ส่วนผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 กล่าวว่า “ไม่มีการขอความคิดเห็นของพนักงานในการปรับเปลี่ยนระบบการประเมินผลการทำงาน” และผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 ระบุว่า “ไม่ได้ให้ความคิดเห็นเพราะการทำงานต้องมีการเดินทางไปต่างประเทศค่อนข้างบ่อย จึงไม่ค่อยได้รับทราบข้อมูลและแสดงความคิดเห็น”

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าพนักงานขาดการมีส่วนร่วม, เป้าหมาย และผลตอบกลับ ทำให้ไม่สามารถส่งผลต่อความพอใจและจูงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้

4.3.5 ระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดของ ผุสดี รุมาคม (2551) กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงานได้ถูกนำมาใช้ใน การตัดสินใจและให้แนวทางการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์

ด้านการประเมินและการพัฒนาเพื่อให้ผลย้อนกลับที่เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น สอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหารงานด้านการบุคคล ที่ว่า “การประเมินสามารถช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้เนื่องจาก ได้มีการระบุพฤติกรรมการทำงานตามที่บริษัทคาดหวัง และสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ทำให้รู้ว่าพฤติกรรมให้ที่บริษัทต้องการและพฤติกรรมใด ที่ต้องการ ผ่านการประเมินและการให้ผลตอบกลับจากหัวหน้างาน” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6

แต่เมื่อทำการสัมภาษณ์พนักงานส่วนใหญ่ เห็นว่า “ยังไม่ชัดเจนว่าระบบนี้ช่วยในการทำงานอย่างไร เพราะเป็นการประเมินครั้งแรก และมีรายละเอียดที่มากเกินไปทำให้ไม่สามารถ Focus ได้ และคิดว่าไม่เกี่ยวกับการช่วยปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานได้” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 กล่าวว่า “คิดว่าระบบการประเมินไม่มีส่วนช่วยในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เพราะไม่ได้ประเมินผลงานที่แท้จริง เป็นเพียงข้อความตามแบบประเมิน”

ส่วนผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 กล่าวว่า “การประเมินไม่ได้มีส่วนช่วยในการพัฒนาผลงาน เพราะรู้สึกว่าการประเมินไม่ต่างจากเดิมแต่กลับได้รับผลการทำงานลดลง” นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 ให้ความเห็นว่า “สิ่งที่ช่วยให้ลูกน้องหรือพนักงานที่ดูแลอยู่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเกิดจากการสื่อสารและพูดคุยกันในช่วงปฏิบัติงานมากกว่า เพราะจะช่วยให้ลูกน้องปรับปรุงผลงานหรือพัฒนา แก่ใจ สิ่งที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานตามที่คาดหวังไว้ได้”

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของพนักงานไม่เป็นไปตามแนวทางของผู้วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท และแนวคิดของนักวิชาการที่ว่า ขั้นตอนของกระบวนการของการบริหารผลการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร การให้ผลป้อนกลับ การแนะนำ และการสอนงาน อันจะส่งผลต่อการรับรู้ของพนักงานและทำให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรคาดหวัง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดังกล่าวยังไม่สามารถนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม และไม่เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่มีประสิทธิผล เพราะปัจจัยส่วนบุคคล ทั้งด้านการรับรู้ ระดับของแรงจูงใจ และความคาดหวังของพนักงาน ไม่เป็นไปตามแนวทางที่บริษัทวางไว้

4.3.6 ข้อเสนอแนะและสิ่งที่ควรปรับปรุงเกี่ยวกับระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้สอบถามเพิ่มเติมเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและสิ่งที่อยากปรับปรุงเกี่ยวกับระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน มีผู้ให้ความเห็นไว้ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 กล่าวว่า “อยากให้มีการสื่อสารที่ชัดเจน ว่ามีการเปลี่ยนแปลงในส่วนใดบ้าง และควรบอกวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 กล่าวว่า “อยากให้มีการประเมินแบบ 360 องศา ที่มีผู้อื่นร่วมประเมินด้วย ไม่ใช่แค่หัวหน้ากับลูกน้องอย่างเดียว จะได้เห็นมุมมองที่แตกต่างออกไป และการประเมินผลที่เกิดขึ้นควรมีการชี้แจงทั้งสองฝ่าย ไม่ควรเป็นความลับ”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 กล่าวว่า “การใช้ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลง และต้องพยายามในด้านการสื่อสาร และให้ความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินและบริหาร เพราะการทำงานเรื่องดังกล่าว มีผลกระทบต่อผลตอบแทนของพนักงาน”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 กล่าวว่า “ควรเพิ่มหัวข้อการประเมินให้พนักงานระบุความต้องการพัฒนาอะไร และนำมาปรับใช้ให้เกิดขึ้นจริง เพราะจะได้เป็นไปตามความคาดหวังของพนักงานมากขึ้นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ”

จะเห็นได้ว่าประเด็นสำคัญที่จะทำให้ระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน มีประสิทธิผลตามแนวคิดของนักวิชาการและการนำมาประยุกต์ใช้ในบริษัท ยังมีความไม่สอดคล้องกันระหว่างแนวนโยบายที่วางไว้และความคิดเห็นของพนักงาน ส่งผลให้ผลการศึกษาครั้งนี้ ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาดังกล่าวไปใช้เป็นแนวทางแก่ผู้ที่ดำเนินนโยบายดังกล่าวในบริษัท เพื่อปรับปรุงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลต่อไป

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ “การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจครอบครัว” โดยเป็นการศึกษาด้วยวิธีการการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสาร การวิจัยเชิงปริมาณ และการสัมภาษณ์เชิงลึกตามวัตถุประสงค์การวิจัย คือ

1. เพื่อศึกษากระบวนการการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนที่เป็นธุรกิจครอบครัว
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเดิมและระบบใหม่ที่บริษัทใช้อยู่
3. เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทเอกชนที่เป็นธุรกิจครอบครัว ที่เกิดจากการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่มาใช้

ในการวิจัยบริษัทที่ทำการศึกษาคั้งนี้ เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการขายและการตลาดในต่างประเทศซึ่งมีการดำเนินธุรกิจแข่งขันกับองค์การข้ามชาติ มีความจำเป็น ต้องปรับตัว และเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับนโยบาย ดังนั้นบริษัทดังกล่าวเป็นบริษัทแรก ที่เริ่มเปลี่ยนระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยปัจจุบันบริษัทมีพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 47 คน เพื่อให้สอดคล้องกับการศึกษาผู้วิจัยจึงเลือกที่จะเก็บข้อมูลเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามจากพนักงานที่ทำงานในบริษัทเป็นระยะเวลา 2 ปีขึ้นไปจำนวน 38 คน เนื่องจากพนักงานจะได้รับการประเมินผลทั้งระบบเดิมและระบบใหม่และสามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อเปรียบเทียบได้ จากนั้นจึงทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลจำนวน 8 คน เพื่อนำมาวิเคราะห์เพิ่มเติมจากผลการสำรวจที่ได้รับซึ่งสามารถสรุปข้อมูลได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1.1 การศึกษากระบวนการการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยการเก็บข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งที่มาต่างกัน คือ เอกสารในการนำเสนอ นโยบายต่อผู้บริหาร คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และการสัมภาษณ์ผู้ที่ทำหน้าที่ในการออกแบบและนำระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ โดยการใช้แหล่งข้อมูลที่มาจากแหล่งที่มาต่างกันสามารถตรวจสอบการเชื่อมโยงแบบสามเส้าแบบใช้แหล่งที่มาต่างกัน (องอาจ

นัยพัฒนา, 2551) โดยสามารถสรุปข้อมูลการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารการปฏิบัติงาน ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1

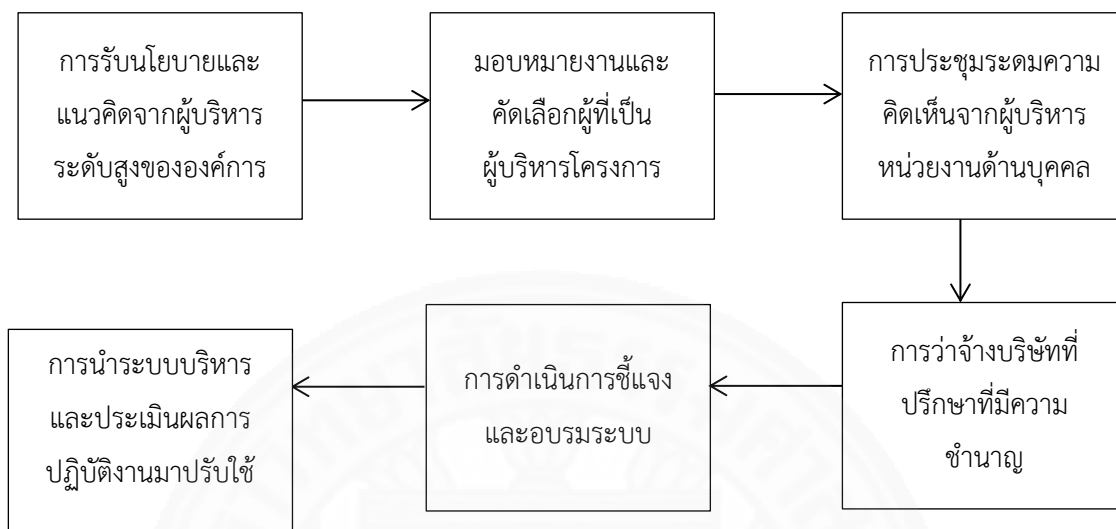
สรุปเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระบบการประเมินและบริหารการปฏิบัติงาน

ด้าน	ระบบเดิม	ระบบใหม่
1. วัตถุประสงค์	เพื่อนำไปบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล อาทิ การพิจารณาผลตอบแทน การพัฒนาและฝึกอบรม การเลื่อนระดับ โอนย้าย เป็นต้น	เพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้น ตามเป้าหมายขององค์กร การระบุและคัดเลือกคนเก่ง (Talent) และการเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานพนักงาน
2. เกณฑ์การให้คะแนน	การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะ (Trait Methods)	การประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงาน และการประเมินตามพฤติกรรมการทำงาน มาผสมผสานกับในรูปแบบ Mixed Model
3. ระดับผลการปฏิบัติงาน	แบ่งระดับผลการปฏิบัติงานเป็น 5 ระดับ คือ A-B-C-D-F	แบ่งระดับผลการปฏิบัติงานเป็น 5 ระดับ แต่เปลี่ยนสัญลักษณ์ คือ R-H-E-P-U
4. ขั้นตอนการประเมิน	การส่งแบบประเมินให้ผู้บริหารของหน่วยงานปีละ 2 ครั้ง ตามระยะเวลาที่กำหนด จากนั้นจึงทำการจัดลำดับผลงาน (Force Ranking)	การส่งแบบประเมินให้ผู้บริหารของหน่วยงานปีละ 2 ครั้ง ตามระยะเวลาที่กำหนด จากนั้นจึงทำการจัดลำดับผลงาน (Force Ranking) โดยเน้นการ Coaching และ Feedback

ที่มา: ผู้วิจัย

โดยกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวนโยบายที่นำเสนอแก่ผู้บริหารระดับสูง และเอกสารการอบรมผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลที่ทำหน้าที่ในการบริหารโครงการดังกล่าวโดยตรง จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและ

บริหารผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นลักษณะการบริหารแบบบนลงล่าง (Top – down) คือเกิดจากแนวทางของผู้บริหารองค์กร นำมาสู่การทบทวนและเปลี่ยนแปลงระบบดังกล่าว ดังภาพ



ภาพที่ 5.1 กระบวนการการเปลี่ยนแปลงประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากเอกสารและการสัมภาษณ์

5.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจ

5.1.2.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

พนักงานที่เก็บข้อมูลเชิงสำรวจในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 38 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 24 คน พนักงานมีอายุเฉลี่ย 34.3 ปี ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 28 คน โดยพนักงานส่วนใหญ่สังกัดส่วนซัพพลายเชน จำนวน 17 อายุงานเฉลี่ย 5.5 ปี

5.1.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลและบริหารผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระบบเดิมสูงกว่าระบบใหม่ และคะแนนเฉลี่ยของผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้รับจากทั้งระบบเดิมและระบบใหม่อยู่ในระดับสูง โดยมีคะแนนเฉลี่ยที่ได้รับจากระบบเดิมสูงกว่าที่ได้รับจากระบบใหม่ ดังตาราง

ตารางที่ 5.2

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งของตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	ระบบเดิม				ระบบใหม่			
	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
ความคิดเห็นต่อระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.23	.686	-.369	-.568	3.11	.709	-.171	-.217
ความคิดเห็นต่อระบบ การบริหารผลการปฏิบัติงาน	3.28	.607	-.085	-.739	3.21	.679	.069	.192
ผลการปฏิบัติงาน	87.21	4.938	-.362	-.938	81.39	7.398	-.790	.993

5.1.2.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient: r_{xy}) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่าการเปลี่ยนแปลงระบบ การประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

5.1.2.4 การเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง

การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างตัวแปรก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงระบบด้วยวิธีการทดสอบโดย T-test for dependent samples (Paired Samples) พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ของตัวแปรผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงระบบ เพียงตัวแปรเดียว โดยมีค่า $t(37)$ เท่ากับ -4.536 และ p เท่ากับ $.000$ แสดงว่าการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน มีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเปลี่ยนแปลงไปในทางลดลงจากระบบเดิมเนื่องจากมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ -5.186 ดังตาราง

ตารางที่ 5.3

แสดงความแตกต่างระหว่างตัวแปรก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงระบบ

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	การเปลี่ยนแปลงระบบ (ระบบใหม่ - ระบบเดิม)			
	Mean	S.D.	t (df)	Sig.
ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน	-.127	.726	-1.076 (37)	.289
ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงระบบ การบริหารผลการปฏิบัติงาน	-.070	.566	-.764 (37)	.450
ผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงระบบ	-5.186	7.911	-4.536 (37)	.000

$p < 0.05$

5.1.2.5 การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)

การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานยอมรับ H_0 แสดงว่าการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานในครั้งนี้อย่างไรก็ตาม ไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยสามารถสรุปได้ ดังตาราง

ตารางที่ 5.4

สรุปผลการทดสอบการวิเคราะห์การถดถอย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน (H ₀)
1. การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	ยอมรับสมมติฐาน
2. การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	ยอมรับสมมติฐาน
3. การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	ยอมรับสมมติฐาน
4. การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (โดยมีตัวแปรการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรกำกับ)	ยอมรับสมมติฐาน

5.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จะเห็นได้ว่าประเด็นสำคัญที่จะทำให้ระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของนักวิชาการและการนำมาประยุกต์ใช้ในบริษัท โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการประเมินจากเดิม คือ วิธีการประเมินแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะ (Trait Methods) ที่เน้นการประเมินคุณลักษณะของพนักงานต่อการทำงาน ให้เป็นรูปแบบ Mixed Model ที่เน้นการประเมิน ที่ยึดผลสำเร็จของงานและการประเมินตามพฤติกรรมการทำงาน มาผสมผสานกัน โดยมีตัวชี้วัด (KPI: Key Performance indicator) และการประเมินพฤติกรรมโดยใช้ความสามารถ (Competency) มาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการประเมิน ตามแนวคิดของ George Bohlander & Scott Snell (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2553) เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้นตามเป้าหมายขององค์กร การระบุและคัดเลือกคนเก่ง (Talent) และการเปลี่ยนพฤติกรรมปฏิบัติงานพนักงาน ยังมีความไม่สอดคล้องกันระหว่างแนวนโยบายที่วางไว้ของบริษัทและการนำมาสู่การปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยสามารถวิเคราะห์ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของพนักงาน ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1) การอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ โดยวิธีการการอบรมและชี้แจงเกี่ยวกับระบบการประเมินและบริหารผลการ

ปฏิบัติงาน ยังขาดความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่นำมาใช้และยังจำกัดการอบรมให้เฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินเท่านั้น ทำให้พนักงาน ขาดการรับรู้ และเข้าใจ ที่จะสามารถนำไปสู่การยอมรับได้

2) หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านหลักเกณฑ์เกี่ยวกับตัวชี้วัดผลงาน (KPI) จากการที่ระบบการประเมินการปฏิบัติงานแบบใหม่ เปลี่ยนมาใช้ระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน (Result or objective Based Methods) เป็นเกณฑ์ ตามแนวคิดของ George Bohlander and Scott Snell แต่บริษัทยังไม่มี การสื่อสารเป้าหมายที่ชัดเจนมาสู่พนักงานในระดับปฏิบัติการ ทำให้บริษัทไม่สามารถถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่เป้าหมายในแต่ละระดับเพื่อให้การทำงานสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัท รวมทั้งพนักงานยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการตั้งตัวชี้วัดและการบรรลุตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ได้ นอกจากนี้หลักเกณฑ์เกี่ยวกับความสามารถ (Competency) ยังไม่สอดคล้องกับงาน (Job relatedness) และมีมาตรฐาน (Standards and measurements) เพียงพอในการสร้างความเข้าใจและยอมรับจากพนักงานได้

3) การนำผลการปฏิบัติงานไปบริหารในด้านระบบงานบุคคล ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน และการปรับระดับหรือเลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามอายุงานและหลักเกณฑ์มากกว่าผลการทำงาน ทำให้ไม่จูงใจพนักงาน ทั้งในส่วนของหลักเกณฑ์การปรับ และความเชื่อมโยงกับผลการทำงาน ควรแสดงให้พนักงานมองเห็นอนาคตเกี่ยวกับความก้าวหน้า และสิ่งที่อยากเป็นและช่วยผลักดันให้พนักงานสามารถก้าวหน้าในอาชีพที่คาดหวังไว้ได้

4) การรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานในการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน พนักงานขาดการมีส่วนร่วม, เป้าหมาย และผลตอบกลับ ทำให้ไม่สามารถส่งผลต่อ การเพิ่มการยอมรับในระบบ ซึ่งจะส่งผลต่อความพอใจและจูงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (Robert and Reed, 1996) ได้

5) ระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน พนักงานเห็นว่าระบบดังกล่าวยังไม่ช่วยในการปรับปรุงทำงาน และคิดว่าไม่เกี่ยวกับการช่วยปรับพฤติกรรมการทำงานได้ ซึ่งไม่เป็นไปตามแนวทางของผู้วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท และแนวคิดของนักวิชาการที่ว่า ขั้นตอนของกระบวนการของการบริหารผลการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร การให้ผลป้อนกลับ การแนะนำ และการสอนงาน อันจะส่งผลต่อการรับรู้ของพนักงานและทำให้เกิดพฤติกรรม การปฏิบัติงานตามที่องค์กรคาดหวัง เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงกระบวนการดังกล่าวยังไม่สามารถนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม และไม่เป็นที่

ตามขั้นตอนและวิธีการที่มีประสิทธิผล เพราะปัจจัยส่วนบุคคล ทั้งด้านการรับรู้ ระดับของแรงจูงใจ และความคาดหวังของพนักงานไม่เป็นไปตามแนวทางที่บริษัทวางไว้

จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลข้างต้น แสดงให้เห็นว่าระบบ การประเมิน และบริหารผลการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลง ไม่สามารถส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการพัฒนา และปรับปรุง การปฏิบัติงานของพนักงานได้ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการวิจัยเชิงปริมาณ ที่ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและการทดสอบสมมติฐานที่วางไว้

5.2 การอภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ การวิจัยที่ตั้งไว้ และสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 1. เพื่อศึกษากระบวนการการเปลี่ยนแปลงระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในบริษัทเอกชนที่เป็นธุรกิจครอบครัว

จากการศึกษาโดยวิธีการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์จากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน พบว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นแนวทางและนโยบายของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการให้ องค์กรมีระบบที่สามารถคัดเลือกและบริหารคนเก่งที่แตกต่างจากพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงาน ในระดับมาตรฐาน เพื่อให้้องค์การมีศักยภาพในการแข่งขัน สามารถรักษาและจูงใจคนเก่งให้อยู่กับ องค์กรได้ จึงนำมาสู่การวางนโยบายด้านการบริหารการบุคคลในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

โดยระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ เพราะจากผลการวิเคราะห์ของบริษัทที่ปรึกษาที่ผ่านมา เพื่อวัดประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากร บุคคล พบว่า จุดอ่อนที่สำคัญที่พบ คือ ระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Development) กล่าวคือ ยังขาดการบริหารจัดการคนเก่ง ที่เชื่อมโยงกับการเติบโตขององค์กร พนักงานให้ความเห็นว่าการประเมินผลงานยังไม่มีระบบและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน จึงนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงระบบดังกล่าว โดยการว่าจ้างที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาวางระบบและนำเสนอแก่ผู้บริหาร โดยการใช้ หลักเกณฑ์และการวางรูปแบบของที่ปรึกษาจากภายนอกได้นำเสนอการวางระบบโดยใช้กรอบแนวคิด ของ Building High Performance Culture และBuilding Leadership Pipeline โดยมีเป้าหมาย ดังตาราง

ตารางที่ 5.5

การวางระบบโดยใช้แนวคิดของที่ปรึกษาจากภายนอก

Building High Performance Culture	Building Leadership Pipeline	เป้าหมายการดำเนินการ
การบริหารผลงาน	การบริหารจัดการคนเก่ง	ดำเนินการจัดทำระบบบริหารผลงานที่เป็นมาตรฐานและจัดทำ KPI ทุกระดับ
การเรียนรู้และพัฒนา	แนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแต่ละระดับ	ปรับปรุงระบบประเมินผลและ จัดอบรมหัวหน้าในการชี้แจงผลงาน
การบริหารความก้าวหน้า		ให้การสนับสนุนหัวหน้างานใน การดูแลพนักงาน
การบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย		จัดทำโครงสร้างความก้าวหน้า ทั้งแนวตั้งและแนวนอนเพื่อสร้างแรงจูงใจ

เมื่อได้รับการอนุมัติโครงการดังกล่าว จึงนำมาสู่การปรับเปลี่ยนระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดที่ได้วางไว้ เพื่อนำผลที่ได้ไปคัดเลือกและบริหารคนเก่งตามเป้าหมายที่วางไว้ในขั้นต่อไป โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการประเมินจากเดิม คือ วิธีการประเมินแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะ (Trait Methods) ที่เน้นการประเมินคุณลักษณะของพนักงานต่อการทำงาน ให้เป็นรูปแบบ Mixed Model ที่เน้นการประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงาน และการประเมินตามพฤติกรรมการทำงาน มาผสมผสานกัน โดยมีตัวชี้วัด (KPI: Key Performance indicator) และการประเมินพฤติกรรมโดยใช้ความสามารถ (Competency) มาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการประเมิน ตามแนวคิดของ George Bohlander & Scott Snell (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2553)

จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานครั้งนี้ มีลักษณะนโยบายจากบนสู่ล่าง (Top-down policy) ตามแนวทางนโยบายผู้บริหารและผู้นำนโยบายด้านการบุคคล และการว่าจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกเข้ามาวางระบบ โดยการอบรมพนักงานที่เป็นผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลเท่านั้น แสดงให้เห็นว่ากระบวนการการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ไม่มีการปรับให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การและบริบทของพนักงานในปัจจุบันที่ “พนักงานมีความเป็นการทำงานแบบองค์การไทยที่เป็นลักษณะครอบครัว การทำงานปัจจุบันมี

ความเกรงใจกันค่อนข้างสูง โดยเฉพาะในระดับตำแหน่งที่ต่างกัน” จากการให้สัมภาษณ์ของ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากการทำแบบสำรวจความผูกพันในองค์กรของบริษัท พบว่าไม่มีวัฒนธรรมการยกย่องชมเชย หัวหน้างานไม่ชมเชยพนักงานแต่จะตำหนิเมื่อทำงานผิดพลาด จะเห็นได้ว่าเมื่อบริษัทมีบริบททางด้านวัฒนธรรมการทำงานมาเกี่ยวข้อง กระบวนการ การเปลี่ยนแปลงควรทำความเข้าใจในบริบทดังกล่าวที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และมุ่งเน้นวิธีการสื่อสารที่ เข้าถึงพนักงานในทุกระดับ เพื่อสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ และนำไปสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ของระบบดังกล่าวได้

นอกจากนี้วิธีการสื่อสาร โดยการอบรมและชี้แจงพนักงาน ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้ รับการอบรมจากองค์กรโดยตรง ทำให้เมื่อทำแบบสำรวจและการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ ยังขาดความเข้าใจและความชัดเจนในระบบการประเมิน ส่งผลให้ไม่สอดคล้องกับการศึกษา ของนักวิชาการเกี่ยวกับการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต้องประกอบด้วย ความ ชัดเจนเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย (Purposefulness) ซึ่งเป็นหนึ่งในสามปัจจัยสำคัญที่ศึกษา โดย Muhammad Zahid Iqbal et al. (2015) และการศึกษาของ Donald L. Caruth และ John H. Humphreys (2008) ที่ศึกษาว่าการสื่อสาร (Open communication) และการอบรม (Trained appraisers) เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ จึงจะทำให้ สามารถสร้างแรงจูงใจ และความผูกพันของพนักงาน ที่จะสนับสนุนการบริหารงานและแปลง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์และการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (Boice and Kleiner, 1997) ซึ่งสอดคล้องกับ Saiyadain (1998) ที่ว่าเป้าหมายพื้นฐานของระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการตัดสินใจที่มีความสัมพันธ์กับคุณค่าหรือความสามารถ ของพนักงานในการแสดงผลงาน หากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ที่วางไว้จะสามารถช่วยระบุว่าพนักงานคนใดมีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้

ดังนั้นจึงเห็นว่าบริษัทควรทำการออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้อง กับปัจจัยที่สนับสนุนให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสื่อสารให้พนักงาน เกิดความเข้าใจในทุกระดับเพื่อสร้างความชัดเจน และการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเพื่อนำมา ปรับปรุงกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความยอมรับของพนักงาน

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานในระบบเดิมและระบบใหม่ที่บริษัทใช้อยู่

จากการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับระบบการประเมินและบริหารผล การปฏิบัติงานพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบ เดิมสูงกว่าระดับความคิดเห็นต่อระบบใหม่ โดยระบบเดิมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.23 ในขณะที่ค่าเฉลี่ย ของความคิดเห็นต่อระบบใหม่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 และพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อระบบ

การบริหารผลการปฏิบัติงานพนักงานมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยต่อระบบเดิมสูงกว่าระดับความคิดเห็นเฉลี่ยต่อระบบใหม่เล็กน้อย โดยระบบเดิมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.28 ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อระบบใหม่มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.21 สามารถสรุปได้ว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระบบเดิมสูงกว่าระบบใหม่

จากผลการสำรวจจะเห็นได้ว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อระบบใหม่ลดลง แต่เมื่อทำการวิเคราะห์หาความแตกต่างเพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นพบว่า ความแตกต่างดังกล่าวไม่ได้มีนัยสำคัญอยู่ในระดับ .05 ทำให้ผลการวิเคราะห์ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ตามการศึกษาที่ว่าเมื่อองค์กรเปลี่ยนแปลงรูปแบบการประเมินแบบใหม่ เป็นแบบผสมที่เน้นการประเมินที่มีตัวชี้วัดและความสามารถในการทำงานของพนักงาน ย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ผ่านการให้ผลป้อนกลับและการสื่อสารระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินในกระบวนการดังกล่าว ซึ่งจากการศึกษาและค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ระบบประเมินผลปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลในทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานได้นั้นพนักงานจะต้องมีประสบการณ์ในทางบวกต่อผลที่เกิดจากการประเมิน (Kuvaas, 2007)

แสดงให้เห็นว่าระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปในความคิดเห็นของพนักงานยังไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบริษัทที่วางไว้ว่าจากการอบรมการชี้แจงผู้บริหารและผู้ทำการประเมินไปแล้ว จะสามารถนำไปถ่ายทอดแก่พนักงานและผู้ถูกประเมิน เพื่อสร้างความเข้าใจในระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานได้ ประกอบกับข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกยังระบุไปในแนวทางเดียวกันว่า พนักงานยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการตั้งตัวชี้วัดและการบรรลุตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ได้ นอกจากนี้หลักเกณฑ์เกี่ยวกับความสามารถ (Competency) ยังไม่สอดคล้องกับงาน (Job relatedness) และมีมาตรฐาน (Standards and measurements) เพียงพอ ในการสร้างความเข้าใจและยอมรับจากพนักงานได้ รวมทั้งพนักงานขาดการมีส่วนร่วม, เป้าหมาย และผลตอบกลับ ทำให้ไม่สามารถส่งผลต่อการเพิ่มการยอมรับในระบบ ซึ่งจะส่งผลต่อความพอใจและจงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (Robert and Reed, 1996) ได้

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 3. เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในบริษัทเอกชนที่เป็นธุรกิจครอบครัว ที่เกิดจากการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่มาใช้

จากผลการเก็บข้อมูลเชิงitudinalของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้จากคะแนนการประเมินการปฏิบัติงานประจำปี พบว่าพนักงานได้รับคะแนนอยู่ในระดับสูงทั้งในระบบเดิมและระบบใหม่ โดยระดับคะแนนเฉลี่ยระบบเดิมสูงกว่าคะแนนผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยของระบบใหม่ โดยระบบเดิมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 87.21 ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของคะแนนผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยของระบบใหม่ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 81.39 และจากการทดสอบการเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่า มีค่า $t(37)$

เท่ากับ -4.536 และ ค่า p เท่ากับ .000 ซึ่งมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ .05 แสดงว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงระบบมีความแตกต่างกัน ในทางลดลง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -5.186

แสดงให้เห็นว่าผลการวิจัยที่เกิดขึ้นไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ตามแนวคิด ของ DeNisi et al., 2006 ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน โดยมีการมุ่งใจเป็นกรอบการศึกษา เพื่อนำมาสู่การพัฒนาเป็นรูปแบบเกี่ยวกับการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน แสดงให้เห็นว่าการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่มาใช้ ไม่สามารถสร้างความมุ่งมั่นให้พนักงาน โดยมีระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยเสริมในขั้นตอนการส่งผ่านในกระบวนการสร้างความมุ่งมั่นเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานในครั้งนี้ได้

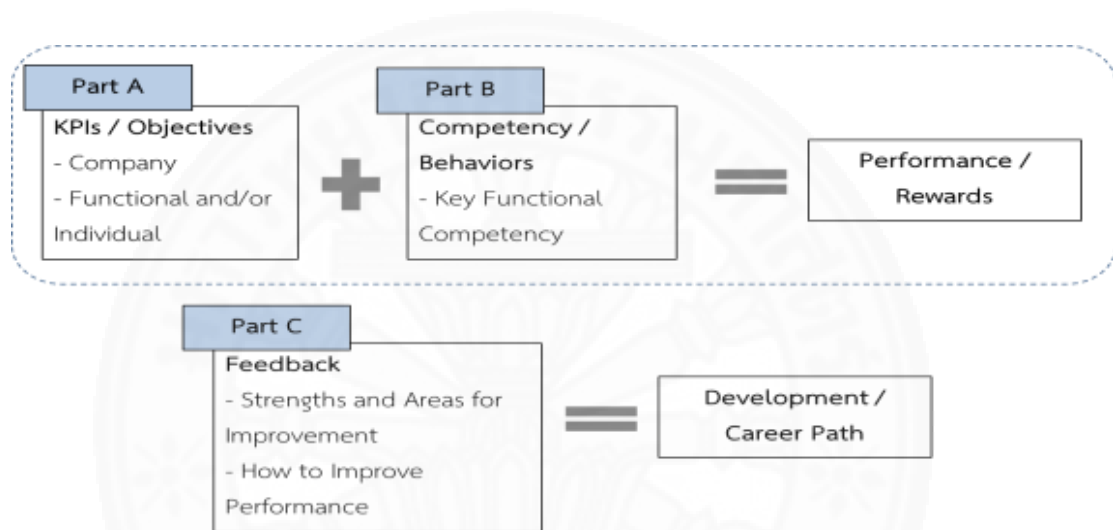
นอกจากนี้ยังไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ขององค์การที่ว่า 1) การพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ 2) การระบุและคัดเลือกคนเก่ง (Talent) ให้สามารถเป็นบุคคลที่สามารถสืบทอดตำแหน่ง (Successors) ที่สำคัญ และเป็นการรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การ 3) การเปลี่ยนพฤติกรรมผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการให้ปรับพฤติกรรมเดิมและการให้รางวัล (Rewarding) กับพฤติกรรมใหม่ที่องค์การคาดหวัง และสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่วางไว้ได้

แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานในครั้งนี้ไม่มีการปรับให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การและบริบทของพนักงานในปัจจุบันที่ “พนักงานมีความเป็นการทำงานแบบองค์การไทยที่เป็นลักษณะครอบครัว การทำงานปัจจุบันมีความเคร่งใจกันค่อนข้างสูง โดยเฉพาะในระดับตำแหน่งที่ต่างกัน ลูกน้องส่วนใหญ่ไม่กล้าที่จะพูดกับหัวหน้าตรงๆ และไม่กล้าขัดแย้ง เมื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่าง การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และกล้าเสี่ยงในปัจจุบันการทำงานยังอยู่ในกรอบที่เคยชิน และแนวทางที่เคยปฏิบัติมา ขาดความกล้าที่จะเสี่ยงหรือลองทำในสิ่งใหม่ที่แตกต่างกันและท้าทาย” จากการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งนี้ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ของบริษัทที่เป็นอยู่ในปัจจุบันด้วย ซึ่งโดยส่วนตัวเห็นว่าจ้องใช้ระยะเวลาเพื่อสร้างความเข้าใจกับพนักงานด้วย”

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เป็นไปในแนวทางเดียวกับผลจากการทำแบบสำรวจความผูกพันในองค์กรของบริษัทที่ปรึกษาที่ผ่านมา พบว่า บริษัทมีลักษณะการทำงานที่การยกย่องชมเชยยังมีน้อย ทำให้พนักงานไม่ทราบข้อดีและข้อเสียของตนเอง ไม่มีวัฒนธรรมการยกย่องชมเชย หัวหน้างานไม่ชมเชยพนักงานแต่จะตำหนิเมื่อทำงานผิดพลาด มีเพียงร้อยละ 48 ของพนักงานที่ได้รับการ

ยกย่องชมเชยจากพนักงานเมื่อทำงานดี ตรงกับการเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 กล่าวว่า “ต้องมี การเรียกคุยถึงจุดด้อย การแก้ไข สนับสนุนและพัฒนา เช่นพนักงานอยากพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษ ควรมีการอบรม และเปิดโอกาสให้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ และเน้นผลการทำงานที่เกิดขึ้นไม่ใช่มองเพียงอายุ งานเท่านั้น”

จากการวิเคราะห์เกี่ยวกับบริบทของวัฒนธรรมองค์การ จะเห็นได้ว่าส่งผลต่อรูปแบบ การประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่โดยตรง เนื่องจากการวางรูปแบบการประเมิน เน้นการสื่อสารและให้ผลป้อนกลับ (Feedback) ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินโดยตรง ดังภาพ



ภาพที่ 5.2 หลักเกณฑ์การประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากเอกสารการอบรม ผู้บริหาร

โดยหลักเกณฑ์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าเกณฑ์การประเมินเรื่องการให้ผลป้อนกลับ (Feedback) เป็นส่วนสำคัญในการสื่อสารระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาผล การปฏิบัติงานโดยตรง เป็นไปในแนวทางเดียวกับมุสตี รุมาคม (2551) ที่ระบุว่า การประเมินการปฏิบัติงาน คือกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมินและการบริหาร พฤติกรรม (Behavior) และผลที่ได้รับ (Outcomes) จากการปฏิบัติงานของบุคคลในสถานที่ทำงาน เพื่อนำไปสู่ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังภาพ



ภาพที่ 5.3 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดย มุสตี รุมาคม (2551)

แต่เนื่องด้วยบริบทวัฒนธรรมองค์การและการปฏิบัติงานในปัจจุบันของบริษัท และพนักงานโดยส่วนใหญ่ ยังขาดการส่งเสริมการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ถูกต้องเกี่ยวกับการให้ผลป้อนกลับ การสอนงาน หรือการแนะนำการพัฒนาการทำงานที่ถูกต้อง การนำระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่มาใช้จึงไม่ประสบผลสำเร็จ ตามที่บริษัทคาดหวังไว้ ดังนั้นระบบการสร้างทักษะการเป็นผู้นำ การสอนและแนะนำงาน จึงเป็นประเด็น และปัจจัยสำคัญที่บริษัทควรดำเนินการพัฒนาควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยนระบบ การประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาผล การปฏิบัติงานและพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่องค์การคาดหวังไว้

5.3 ประโยชน์ที่ได้รับเชิงบริหารและการนำไปปรับใช้

จากผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่า การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานในครั้งนี้ พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อระบบรูปแบบใหม่ลดลง รวมทั้งผลการปฏิบัติงานที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงระบบลดลง และผลจากการทดสอบสมมติฐานไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ยังไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่ว่า ระบบการประเมินและการบริหารผล การปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยเสริมในขั้นตอนการส่งผ่านในกระบวนการสร้างความจูงใจ เพื่อให้เกิด การปรับปรุงผล การปฏิบัติงานของ DeNisi et al., (2006) โดยจากงานวิจัยดังกล่าว ได้มีการระบุกระบวนการจูงใจอยู่ใน ส่วนบนสุดตามสมมติฐานที่ว่าปัจเจกบุคคลจะมีการเอาใจใส่ในการทำงาน หากเกิดความพึงพอใจ และการกระทำ (Actions) ที่อ้างถึงพฤติกรรมหรืองานจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลพบแนวทางที่ทำให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด

รวมทั้งจากการสัมภาษณ์พนักงานสามารถสรุปได้ว่าเกิดปัญหาที่เป็นประเด็นสำคัญ ในการสนับสนุนระบบการประเมินและบริหารผลงานที่มีประสิทธิผล กล่าวคือ การอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ ความไม่เข้าใจในหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ไม่สอดคล้องกับผลงานที่เกิดขึ้น และยังขาดการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการ เกี่ยวกับการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต้องประกอบด้วยความชัดเจนเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย (Purposefulness) ซึ่งเป็นหนึ่งในสามปัจจัยสำคัญที่ศึกษา โดย Muhammad Zahid Iqbal et al. (2015) และการศึกษาของ Donald L. Caruth และ John H. Humphreys (2008) ที่พบว่า การสื่อสาร (Open communication) และการอบรม (Trained appraisers) เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิผล จึงจะทำให้สามารถสร้างแรงจูงใจ

และความผูกพันของพนักงาน ที่จะสนับสนุนการบริหารงาน และแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์และการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (Boice and Kleiner, 1997) ได้

ดังนั้นบริษัทสามารถนำผลการศึกษาที่เกิดขึ้นดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงระบบ และกระบวนการเปลี่ยนแปลง ที่จะสามารถสร้างความเข้าใจ ความชัดเจน และการยอมรับจากพนักงานได้ ดังต่อไปนี้

5.3.1 การออกแบบหลักเกณฑ์ในการประเมินผล ให้สอดคล้องกับงานที่พนักงานปฏิบัติ ในแต่ละตำแหน่ง

หากบริษัทออกแบบการวัดผลโดยใช้ระบบตัวชี้วัดตามนโยบายของผู้บริหาร ควรเปิดโอกาส ให้พนักงานระบุตัวชี้วัดผลงานของตนเองและการให้ค่านำหนักความสำคัญของแต่ละข้อตามเป้าหมายของงานนั้น และมีการอบรมพนักงานและสร้างความเข้าใจแก่พนักงานทุกระดับ ตามแนวคิดของ Peter F. Drucker ที่กล่าวว่า จุดอ่อนที่สำคัญของการวัดผลแบบเน้นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ คือ การที่องค์กรต้องใช้เวลาในการถ่ายทอดและสื่อสารเพื่อให้พนักงานรับทราบและเข้าใจอย่างถูกต้อง นอกจากนี้ปัจจัยสำคัญในกระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การให้ผลป้อนกลับ (Feedback) อย่างต่อเนื่องจะช่วยให้พนักงานเห็นว่าควรมีการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างไร และเพิ่มแรงจูงใจในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานมากขึ้น ดังนั้นองค์กรควรมีรูปแบบของการประเมินแบบไม่เป็นทางการ และการให้ผลป้อนกลับแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอมากกว่าการจัดการประเมินผลปีละหนึ่งหรือสองครั้ง (DeNisi et al., 2006)

โดยการส่งเสริมการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกต้องเกี่ยวกับการให้ผลป้อนกลับ การสอนงาน หรือการแนะนำการพัฒนาการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อให้การนำระบบ การประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่มาใช้ประสบผลสำเร็จตามที่บริษัทคาดหวังไว้ บริษัทจึงควรพัฒนาระบบการสร้างทักษะการเป็นผู้นำ การสอนและแนะนำในการทำงาน จึงจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานในครั้งนี้เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กรและสอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงาน

5.3.2 การนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

จากการสัมภาษณ์พนักงานยังให้ความเห็นว่า การเลื่อนระดับตำแหน่งยังเป็นไปตามอายุงานและผลตอบแทนไม่สามารถจูงใจพนักงานได้ ดังนั้นองค์กรควรสร้างระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่เปิดเผยและพนักงานสามารถรับทราบและเข้าถึงข้อมูลได้ เพื่อสร้างความชัดเจนและการยอมรับให้เกิดขึ้น โดยการนำวิธีการตามแนวคิดของ Robert Bacal (2002) มาปรับใช้ในกระบวนการ กล่าวคือ

1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการเริ่มต้นที่พนักงานและผู้บังคับบัญชาจะร่วมกันวิเคราะห์และวางแผนเกี่ยวกับสิ่งที่พนักงานรับผิดชอบและควรปฏิบัติ รวมถึงความคาดหวังเกี่ยวกับเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อกำหนดวิธีวัดผลการปฏิบัติงานและสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน

2) การสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง คือกระบวนการที่ผู้จัดการ กับพนักงานร่วมกันแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับการทำงาน ก่อนที่จะถึงการทบทวนผลการปฏิบัติงานประจำปี ผู้บังคับบัญชาควรมีการสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบสองทาง ที่จะช่วยในการติดตามความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อปรับปรุงและป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น

3) การรวบรวมข้อมูล การสังเกตการณ์ และการจัดทำเอกสาร การพัฒนาพนักงาน หรือการให้ผลป้อนกลับกับพนักงาน จะต้องมีข้อมูลในการสนับสนุนการตัดสินใจว่าควรพิจารณา และเปลี่ยนแปลงสิ่งใด ดังนั้นควรมีการรวบรวมข้อมูล สังเกตการณ์ และนำข้อมูลมาจัดทำเป็นเอกสาร เพื่อที่จะนำไปใช้ในการสื่อสาร เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานต่อไป

4) การประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชา และพนักงานต้องร่วมกันประเมินความคืบหน้าในการทำงานของพนักงาน ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน โดยการกล่าวชมเชยหรือแนะนำเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานของพนักงาน

5) การวินิจฉัยผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน คือ กระบวนการค้นหาสาเหตุแห่งความสำเร็จ หรือที่มาของอุปสรรคของพนักงาน ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญของการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน ที่จะใช้ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพราะจะทำให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาในการปฏิบัติงาน และสามารถช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทำการสอนงาน (Coaching) แก่พนักงาน เพื่อช่วยให้พนักงานได้พัฒนาความรู้และทักษะ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงผล การปฏิบัติงานได้

นอกจากนี้การวางระบบผลตอบแทนและระบบรางวัล ต้องมีการชี้แจงให้พนักงานรับทราบเพื่อส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจและสอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงาน จึงจะสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมีระบบการประเมินและการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยเสริมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ตามแนวความคิดของ Saiyadain (1998) ที่ว่าเป้าหมายพื้นฐานของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการตัดสินใจที่มีความสัมพันธ์กับคุณค่าหรือความสามารถของพนักงานในการแสดงผลงาน หากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้จะสามารถช่วยระบุว่าพนักงานคนใดมีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้

5.3.3 การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง

เพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับจากพนักงานก่อนการนำระบบไปใช้จริง บริษัทควรนำแนวความคิดของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Model: ADKAR Model) มาใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังกล่าว เพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับจากพนักงาน ซึ่งมีขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1) การตระหนักถึงคุณค่า (Awareness) การทำให้พนักงานทราบถึงคุณประโยชน์ของระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ ว่าหากปฏิบัติแล้วจะเกิดข้อดีอย่างไรกับตนเอง และสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงต้องทำเพราะสาเหตุใด เพื่อให้องค์กรสามารถที่จะแข่งขันกับภายนอกได้ หากแสดงให้เห็นถึงประโยชน์และพัฒนาตนเอง พนักงานก็จะเกิดการตระหนักถึงสาเหตุที่ควรจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากนั้นก็จะต้องสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานว่า ระบบสามารถสร้างประโยชน์ให้กับตัวพนักงานได้อย่างไร

2) การสนับสนุนและมีส่วนร่วมของการเปลี่ยนแปลง (Desire) มีการเริ่มใช้ระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน ในบริษัทที่เป็นแบบอย่างให้บริษัทในเครือต่างๆ และให้มีการจัดประชุมผู้บริหาร พนักงานทุกระดับเพื่อสร้างความเข้าใจและรับรู้ถึงความหมาย ประโยชน์ของระบบดังกล่าว โดยมีการสร้างตัวแทนจากกลุ่มพนักงานที่เป็นตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ ในบริษัท เพื่อสร้างทีมในการร่วมแสดงความคิดเห็น อภิปราย และร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ ในการสร้างระบบดังกล่าวโดยตัวแทนของพนักงานจะมาจากหน่วยงานต่างๆ ที่มีทัศนคติที่ดี มีแรงกระตุ้นในตัวเองสูง และขอความท้าทายในการสร้างองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

3) การให้ความรู้ความเข้าใจ (Knowledge) มีการประชาสัมพันธ์ในการสร้างความรู้เกี่ยวกับระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เข้าใจง่าย และทั่วถึง มีการแจกเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับแบบการประเมิน เกณฑ์การประเมิน และการนำผลที่ได้จาก การประเมินไปใช้ ว่าความหมายของเกณฑ์แต่ละตัวคืออะไร มีนิยามว่าอย่างไร และพฤติกรรม ที่สื่อเกณฑ์ดังกล่าวคืออะไรเพื่อให้พนักงานเกิดความรับรู้ที่ถูกต้อง

4) ความสามารถ (Ability) เมื่อพนักงานเกิดการตระหนักถึงเหตุผลและประโยชน์ในการระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานแล้ว พนักงานจะต้องพิจารณาว่าการปฏิบัติงานของตนเองมีจุดที่ต่างกับความคาดหวังขององค์กรอย่างไร และผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ควรให้การสนับสนุน คำปรึกษา และมีส่วนร่วมช่วยในการเสริมสร้างและพัฒนาการปฏิบัติงาน ของพนักงานผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการพูดคุยให้คำแนะนำ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ที่ตรงกัน และนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

5) เสริมแรง (Reinforcement) เมื่อได้รับผลการปฏิบัติงานจากการประเมินแล้วพนักงานที่สามารถทำได้ก็จะได้รับการปรับเงินเดือนขึ้นและโบนัสประจำปี และการสร้างระบบการยกย่องชมเชย โดยให้ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา ให้คำชมแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดี มากกว่าการตำหนิเมื่อพนักงานทำผิดพลาด โดยการพัฒนาทักษะการให้ผลป้อนกลับและการสอนงานในแนวทางที่ถูกต้อง เพื่อสนับสนุนให้พนักงานได้รับการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะเป็นผลตอบแทนในระยะยาวที่พนักงานจะพัฒนาศักยภาพของตนเองต่อไป

5.4 ประโยชน์ที่ได้รับเชิงวิชาการ

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการรวบรวมและวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการทางวิชาการของแนวคิด หลักการ รูปแบบ และประโยชน์ของระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานที่สามารถส่งผลต่อการปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานได้ ตามแนวคิดของนักวิชาการที่หลากหลาย อาทิ การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ของ de Waal (2007) ที่ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการ สร้างให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จโดยรวบเครื่องมือและพฤติกรรม ของระบบบนพื้นฐานของทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติ แนวความคิดจากการวิจัยของ Donald L. Caruth และ John H. Humphreys (2008) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวางระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ที่มีประสิทธิผลต้องสะท้อนให้เห็นถึง 11 ประเด็นสำคัญ รวมทั้งการศึกษาของ DeNisi et al (2006) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับระบบการประเมินและบริหาร ผลการปฏิบัติงานโดยมีการมุ่งใจเป็นกรอบการศึกษาเพื่อนำมาสู่การพัฒนาเป็นรูปแบบเกี่ยวกับการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นต้น

โดยการศึกษาครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นวิธีการประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการ มาสู่แนววิธีการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงระบบ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงตั้งกรอบการศึกษาเพื่อทำการศึกษาและวิจัยข้อมูลตามแนวคิดทางหลักวิชาการดังกล่าว เพื่อนำมาวิเคราะห์โดยการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานว่ามีความสอดคล้องกับหลักวิชาการและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่ต้องการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้นตามเป้าหมายขององค์กร การระบุและคัดเลือกคนเก่ง (Talent) และการเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานพนักงานหรือไม่

โดยผลการวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า แม้องค์กรจะใช้หลักทฤษฎีและแนวคิดของนักวิชาการแล้ว แต่อย่างไรก็ตามในนำมาประยุกต์ใช้การปฏิบัติที่เกิดขึ้น จากการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานไม่เป็นไปตามแนวทางของผู้วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท และแนวคิดของนักวิชาการที่ว่า ขั้นตอนของกระบวนการของการบริหารผลการปฏิบัติงานจะ

เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร การให้ผลป้อนกลับ การแนะนำ และการสอนงาน อันจะส่งผลต่อการรับรู้ของพนักงานและทำให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ตรงตามท้องที่การคาดหวัง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดังกล่าวยังไม่สามารถนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม และไม่เป็นที่ไปตามขั้นตอนและวิธีการที่มีประสิทธิผล เพราะปัจจัยส่วนบุคคล ทั้งด้านการรับรู้ ระดับของแรงจูงใจ และความคาดหวังของพนักงาน ไม่เป็นที่ไปตามแนวทางที่บริษัทวางไว้

นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนระบบดังกล่าวเกิดขึ้นจากแนวนโยบายผู้บริหาร และการใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกมาวางระบบโดยใช้หลักการที่ไม่มีการปรับให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การและบริบทของพนักงานในปัจจุบันที่พนักงานที่มีการทำงานแบบองค์การไทยที่เป็นลักษณะครอบครัวการทำงานปัจจุบันมีความเกรงใจกันค่อนข้างสูง โดยเฉพาะในระดับตำแหน่งที่ต่างกัน และไม่มีวัฒนธรรม การยกย่องชมเชย จึงเป็นข้อจำกัดกับแนวทางและทฤษฎีของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่องค์การควรมีรูปแบบของการประเมินแบบไม่เป็นทางการและการให้ผลป้อนกลับแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอมากกว่าการจัดการประเมินผลปีละหนึ่งหรือสองครั้ง (DeNisi et al., 2006)

ดังนั้นจึงส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ไม่สามารถสร้างการจูงใจและการยอมรับให้เกิดขึ้น กับพนักงาน และไม่สามารถสร้างและพัฒนาระบบที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ การศึกษาครั้งนี้จึงถือเป็นการเรียนรู้และบทเรียน (Lesson Learn) ให้ผู้วิจัยนำผลไปนำเสนอแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการในเรื่องการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาต่อไป

5.5 ข้อจำกัดในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาในหัวข้อการเปลี่ยนแปลงการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานของพนักงาน ซึ่งเป็นการศึกษาโดยการสำรวจเชิงปริมาณ และเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ในบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการและการออกแบบระบบดังกล่าวมีความเฉพาะ งานวิจัยจึงไม่สามารถนำไปเปรียบเทียบกับองค์การอื่นที่มีรูปแบบและบริบทที่แตกต่างกันได้

5.6 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานในประเด็นเดียว จึงควรทำการศึกษาปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับและส่งผล

ต่อผล การปฏิบัติงานเพิ่มเติม อาทิ การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน การจัดการความรู้ในองค์กร เป็นต้น เพื่อให้เห็นมุมมองที่กว้างขึ้น

5.7 ความรู้ที่ได้รับ

5.7.1 ความรู้เกี่ยวกับหัวข้อการวิจัย

ความรู้ที่ได้รับในการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้ก้าวออกนอกขอบเขตการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ เพราะแม้ว่าผู้วิจัยจะทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์มาระยะเวลาหนึ่งแล้ว แต่ไม่ได้ทำงานด้านการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง จึงทำให้ได้รับความรู้ที่เพิ่มมากขึ้นทั้งทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผล ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal System) และระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ว่าไม่ใช่สิ่งเดียวกันโดยระบบประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเท่านั้น

รวมทั้งการนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในองค์กรที่เกิดขึ้นจริงว่ามีวิธีการอย่างไร การศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงทำให้เห็นปัจจัยอื่นที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย อาทิ วิธีการออกแบบการวัดและปัจจัยที่ทำให้ระบบประเมินผลปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล ที่ต้องสะท้อนให้เห็นถึง 11 ประเด็นสำคัญ คือ Formalization, Job relatedness, Standards and measurements, Validity, Reliability, Open communication, Trained appraisers, Ease of use, Employee accessibility to results, Review procedures, and Appeal procedures. ปัจจัยความพึงพอใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์ในทางบวก หากพนักงานรับรู้ถึงความเป็นธรรม (Fairness) และความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice) เป็นต้น

นอกจากนี้ยังทำให้เห็นว่าแม้องค์กรจะนำแนวคิดและทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับหรือประสบความสำเร็จในหลายองค์กร โดยการนำรูปแบบการประเมินมาเลือกใช้ในแบบผสมผสาน เนื่องจากแต่ละรูปแบบมีข้อจำกัด ผลดีและผลเสียที่แตกต่างกัน จึงนำมาสู่รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสม (Mixed Model or Hybrid Performance Appraisal) ตามวัตถุประสงค์และลักษณะงานของแต่ละองค์กร แต่เมื่อนำมาใช้กับองค์กรโดยไม่มีการปรับให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและบริบทของพนักงานในปัจจุบันที่พนักงานที่มีการทำงานแบบองค์กรไทยที่เป็นลักษณะครอบครัว จะส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้วิธีการหรือแนวปฏิบัติดังกล่าวได้ ดังนั้นการปรับวิธีการให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ

5.7.2 ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถเรียนรู้กับวิธีการวิจัยที่หลากหลายที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ข้อ ดังต่อไปนี้

1) การเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ จากการศึกษาเอกสาร คู่มือ ระเบียบของบริษัท และการสัมภาษณ์จากผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้อง จึงนำข้อมูลที่ได้นำมาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานแบบเดิมและแบบใหม่ว่าได้ทำการปรับเปลี่ยนไปอย่างไร มีความสอดคล้องกับแนวคิดหรือทฤษฎีทางวิชาการในแนวทางใด โดยการใช้แหล่งข้อมูลที่มาจากแหล่งที่มาต่างกันสามารถตรวจสอบความวางใจของข้อมูลและความเชื่อถือได้ เป็นการเชื่อมโยงแบบสามเส้าแบบใช้แหล่งที่มาต่างกัน (องอาจ นัยวัฒน์, 2551)

2) การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้เข้าใจถึงการทำการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการสำรวจ (Survey) จากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) การสร้างแบบสอบถาม และนำผลที่ได้ มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติผ่าน SPSS (Statistic Package for Social Sciences) โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ 1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และ 2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient: r_{xy}) การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยด้วยวิธี T-test for dependent samples (Paired Samples) และเพื่อการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) ทำให้เข้าใจวิธีการวิเคราะห์การอ่านค่า และการแปลผลข้อมูลของสถิติ

3) การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ทำให้ผู้วิจัยเข้าใจวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) เพียงแต่กำหนดเป็นแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview Guide) เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระในการตอบคำถาม (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552) และครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวกับระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีการปรับเปลี่ยน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่า เป็นไปแนวทางใด ตรงกับวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์กรที่วางไว้หรือไม่

ทำให้ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญในการเลือกวิธีการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การวิจัยที่มีความแตกต่างกัน โดยสามารถใช้การวิจัยได้หลายวิธีตามความเหมาะสมของหัวข้อ ที่ต้องการศึกษา นอกจากนี้ยังทำให้เข้าใจว่าหัวข้อที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาไม่สามารถนำวิธีการของการวิจัยเรื่องอื่นมาใช้ได้โดยตรง ต้องมีวิธีเลือกการศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับคำถาม และวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้อีกด้วย

5.7.3 ความรู้เกี่ยวกับการทำงานของตนเองและความรู้เกี่ยวกับตนเอง

ผู้วิจัยได้เรียนรู้ว่าการทำงานครั้งนี้ ต้องมีการวางแผนงานที่ดีและต้องเขียนงานให้ได้ตามกำหนดระยะเวลาที่วางไว้ เพราะหากไม่เป็นไปตามกำหนดแล้ว จะส่งผลกระทบในหลายด้านทั้งการทำงานประจำที่ต้องมีการลาหยุดเพื่อมาเขียนงานวิจัยที่ตนเองไม่สามารถบริหารเวลาเพื่อทำตามกำหนดได้ ดังนั้นจึงเห็นว่าผู้วิจัยควรปรับปรุงในเรื่องกำหนดระยะเวลาให้ดียิ่งขึ้น และต้องขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้เวลาและช่วยเหลือในการสนับสนุนข้อมูลและให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องแก่ผู้วิจัย

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ตระหนักว่าการมีสมาธิและการวางแผนทางการเขียนงานเป็นสิ่งสำคัญ และต้องใช้เวลาในการคิด วิเคราะห์ ก่อนที่จะสามารถทำการเขียนได้ ซึ่งต้องใช้เวลาในการอยู่กับตัวเองค่อนข้างนาน ในการคิดที่จะเขียนงานออกมาตามแนวคิดที่วางไว้ได้

รวมทั้งการวิจัยในครั้งนี้ทำให้ผู้วิจัยเรียนรู้ได้ว่าพนักงานต้องการแสดงความคิดเห็นและมีสิ่งที่ยากสื่อสารกับบริษัทในหลายด้าน แต่ปัจจุบันยังไม่มีช่องทางการสื่อสารที่พนักงานสามารถเข้าถึงได้ ทำให้การทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและมีประโยชน์ที่สามารถนำมาปรับปรุงการทำงานของตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้องในอนาคตได้อีกด้วย

รายการอ้างอิง

หนังสือ

- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2551). *การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management)*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2552). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS*. กรุงเทพฯ: บิซซิเนสอาร์ แอนด์ดี
- บาคอล, โรเบิร์ต. (2545). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน (ยุดา รักไทย และ วีรวิฑู มาชะศิริรานนท์, ผู้แปล)*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุ๊คส์.
- สุสดี รุมาคม. (2551). *การประเมินการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- วรรณิ แกมเกตุ. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ. (2544). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: บริษัท บุญศิริการพิมพ์ จำกัด.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2553). *คู่มือประเมินผลงานสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคน (The Effective Performance Appraisal Handbook)*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุมาลี ไชยศุภรากุล. (2558). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์*. นนทบุรี: บริษัท มาตา การพิมพ์ จำกัด.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2551). *การออกแบบการวิจัย: วิธีการเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และผสมผสาน วิธีการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์. (2553). *ระบบการบริหารผลงาน Performance Management System (PMS)*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์เซ็นเตอร์.

วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยส่วนบุคคล

- กึ่งกาญจน์ ศิริบุญโกศัย. (2554). *ความรู้ความเข้าใจ ทักษะติดต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขต ห้วยขวาง. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, คณะ บริหารธุรกิจ.

- ดุษฐ์ อายุวัฒน์ และสมโภชน์ ถิ่นปรุ (2553). ผลของระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ศิริพงษ์ อินทวดี (2541). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติต่อรางวัล และความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์.
- อติพร สมรรถจิตต์. (2556). ความพึงพอใจของพนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ต่อระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์.

Book

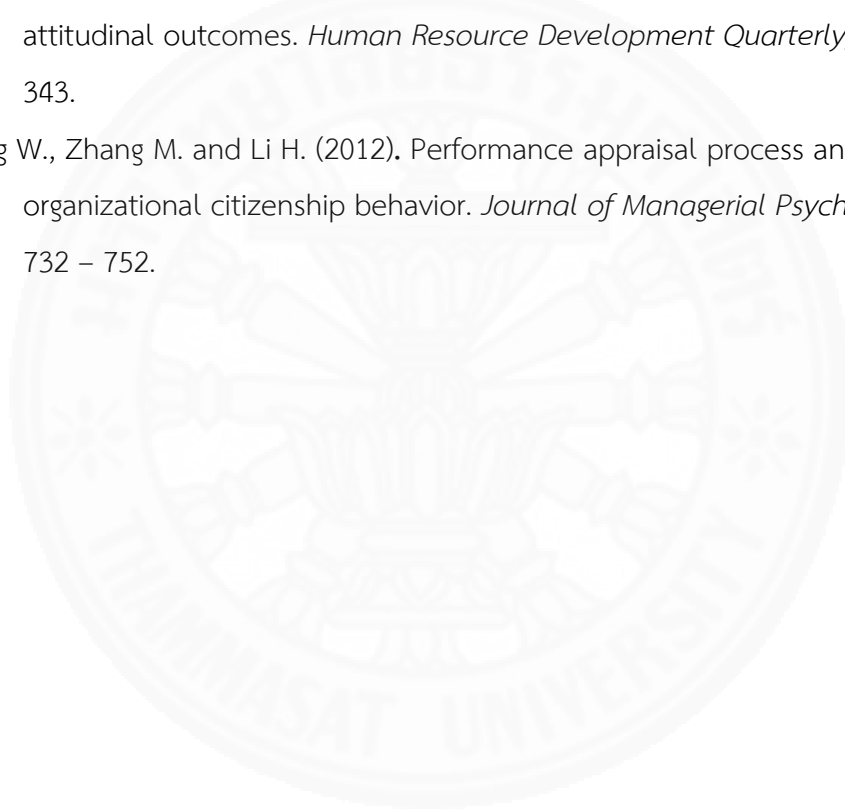
- Murphy K.R., & Cleveland J.N. (1955). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal – based Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Articles

- Bård Kuvaas, (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review*, 36 (3), 378 – 397.
- Boice D. F., Kleiner B. H., (1997). Designing effective performance appraisal systems. *Work Study*, 46 (6), 197 - 201.
- Caruth D.L., & Humphreys J.H., (2008). Performance appraisal: essential characteristics for strategic control. *Measuring Business Excellence*, 12 (3), 24-32.
- Chattopadhyay R., & Ghosh A. K., (2012). Performance appraisal based on a forced distribution system: its drawbacks and remedies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61 (8), 881 – 896.
- Cook J., Crossman A., (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (5), 526 – 541.

- de Waal A. A., (2007). Successful performance management? Apply the strategic performance management development cycle!. *Measuring Business Excellence*, 11 (2), 4 – 11.
- de Waal A. A., (2010). Performance-driven behavior as the key to improved organizational performance. *Measuring Business Excellence*, 14 (1), 79 - 95.
- Deepa E., Palaniswamy R., & Kuppusamy S., (2014). Effect of performance appraisal system in organizational commitment, job satisfaction and productivity. *Journal of Contemporary Management Research*, 8 (1), 72-82.
- DeNisi A. S., & Pritchard R. D., (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management & Organization Review*, 2 (2), 253-277.
- Fletcher, C., (2001). Performance appraisal and management: The developing Research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.
- Iqbal M. Z.; Akbar S., Budhwar P., (2015). Effectiveness of performance appraisal: An integrated framework. *International Journal of Management Reviews*, 17 (4), 510-533.
- Kagaari J., Munene J. C., Ntayi J. M., (2010). Performance management practices, employee attitudes and managed performance. *International Journal of Educational Management*, 24 (6), 507 – 530.
- Kumari N. (2014). Using Performance Appraisal as an Effective Tool for Motivating the Employees Performance: A Live Study. *Business Perspectives & Research*, 2 (2), 37-46.
- Mathew U., Johnson J., (2015). Impact of performance appraisal system on employee motivation: With special reference to a multi-specialty hospital in Kerala. *International Journal of Finance & Policy Analysis*, 7 (1), 33-38.
- Roberts G.E. and Reed T., (1996). Performance appraisal participation, goal setting and feedback. *Review of Public Personal Administration*, 16, 29.
- Robertson P. J., (1994). The relationship between work setting and employee behaviour:: A study of a critical linkage in the organizational change process. *Journal of Organizational Change Management*, 7 (3), 22-43.

- Robertson P.J., Roberts D.R. and Porras J.J. (1993). Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 619-634.
- Sharma N. P., Sharma T., Agarwal M. N., (2016). Measuring employee perception of performance management system effectiveness: Conceptualization and scale development. *Employee Relations*, 38 (2), 224-247.
- Youngcourt S.S., Leiva P.I. and Jones R.G. (2007). Perceived purposes of performance appraisal: Correlates of individual- and position-focused purposes on attitudinal outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 18 (3), 315-343.
- Zheng W., Zhang M. and Li H. (2012). Performance appraisal process and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (7), 732 – 752.





ภาคผนวก

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามที่ใช้วัดความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ใช้แนวความคิดจากการวิจัยของ Donald L. Caruth และ John H. Humphreys (2008) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ที่มีประสิทธิผล โดยผู้วิจัยนำมาปรับเรียง ข้อคำถามให้เหมาะสมกับประชากรที่เป็นพนักงานบริษัทที่ศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีข้อคำถามทั้งหมด 11 ข้อ ซึ่งเป็นคำถามทางบวก ได้แก่คำถามข้อที่ 1-11

ตารางที่ ผ.1

เปรียบเทียบข้อคำถาม ความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อที่	ทฤษฎี / แบบสอบถามภาษาอังกฤษ	อติพร สมรรถจิตต์ (2556)	ศิริพงษ์ อินทวดี (2541)	จันทร์จิรา อินทร์ชัย	ข้อคำถามที่ใช้ในการวิจัย
1	Formalization: Should be definite written policies, procedures, and instruction for it use.	ท่านมีความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท	แบบประเมินผลและแบบฟอร์มประกอบอื่นๆ ควรได้รับการจัดทำเป็นแฟ้มข้อมูลในคอมพิวเตอร์	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีนโยบายที่ชัดเจน มีคู่มือ/ กำหนดขั้นตอน / คำแนะนำ	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีนโยบายที่ชัดเจน มีคู่มือ/ กำหนดขั้นตอน / คำแนะนำ สำหรับพนักงาน
2	Job relatedness: All factor used to evaluate performance must flow from the job.	ท่านคิดว่าผู้ประเมินมีการกำหนดหัวข้อการประเมินที่มีความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่ง	แบบประเมินผลครอบคลุมประเด็นสำคัญที่ควรใช้ในการประเมินผลไว้แล้วทั้งหมด	ปัจจัยทั้งหมดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความเกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ	ปัจจัยทั้งหมดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องเกี่ยวข้องกับงานที่พนักงานรับผิดชอบ

ตารางที่ ผ.1

เปรียบเทียบข้อความ ความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ข้อที่	ทฤษฎี / แบบสอบถามภาษาอังกฤษ	อติพร สมรรถจิตต์ (2556)	ศิริพงษ์ อินทวดี (2541)	จันทร์จิรา อินทร์ชัย	ข้อความที่ใช้ในการวิจัย
3	Standards and measurement: Jobs and determine reasonable expectations that are acceptable to both the institution and the employees performing the jobs.	ท่านคิดว่าผู้ประเมินมีมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้ประเมินมีมาตรฐานในการประเมินแตกต่างกัน	ระบบการประเมินผลมีมาตรฐานและสามารถวัดผลลัพธ์ที่ต้องการ ตามความคาดหวังขององค์กรและพนักงาน	ระบบการประเมินผลมีมาตรฐานในการวัดผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กรและพนักงาน
4	Validity: It measures what it is designed to measure: actual job performance as compared with the established standard.	ท่านเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีเป้าหมายชัดเจนขึ้น	แบบฟอร์มอื่นๆ เช่น แบบฟอร์มกำหนดเป้าหมายงาน / เป้าหมายพัฒนาความรู้ความสามารถ (Work Performance Competency Target) มีความจำเป็นสำหรับการประเมินผล	ระบบการประเมินผลสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการได้ อาทิ ผลงานที่เกิดขึ้นจริงเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม	ระบบการประเมินผลมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดการทำงาน / พฤติกรรม / ทักษะ ของพนักงานตรงตามมาตรฐานที่วางไว้
5	Reliability: To produce consistent result; High performance must consistently receive a high rating, just as low performance must consistently receive a low rating.	ท่านมีความเชื่อมั่นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทมีความแม่นยำและเที่ยงตรง	การประเมินผลตามเป้าหมายการทำงาน (Work Performance Target) เป็นวิธีที่สามารถวัดค่าของผลการปฏิบัติงานได้อย่างเที่ยงตรง	ระบบการประเมินผลมีตัวชี้วัดที่มีความเชื่อถือได้ในการวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างเที่ยงตรง	ระบบการประเมินผลควรมีความเที่ยงตรง ผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ทำงานได้ดี ต้องต่างจากผู้ทำงานได้น้อย

ตารางที่ ผ.1

เปรียบเทียบข้อความ ความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ข้อที่	ทฤษฎี / แบบสอบถามภาษาอังกฤษ	อติพร สมรรถจิตต์ (2556)	ศิริพงษ์ อินทวดี (2541)	จันทร์จิรา อินทร์ชัย	ข้อความที่ใช้ในการวิจัย
6	Open communication: Feedback is provided on a continuous basis, not in the form of a written annual evaluation.	ผู้รับการประเมินทราบหัวข้อ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนเริ่มปฏิบัติงาน และมีส่วน ร่วมในการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	ในฐานะผู้ถูกประเมิน ตนเอง มีส่วนร่วมในการประเมินผล การปฏิบัติงานน้อยกว่าที่ คาดหวัง	พนักงานได้รับผลป้อนกลับ ของการประเมินผลในระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นประจำ	พนักงานได้รับข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จาก ผู้บังคับบัญชาเป็นประจำ ระหว่างการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ เพียงปีละครั้ง
7	Trained appraisers: Thorough training, as well as periodic updating and retraining, of all individuals in organization who conduct evaluations.	ท่านในฐานะผู้รับการประเมิน มีความเข้าใจต่อวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้ประเมินยังขาดความรู้ ความเข้าใจที่เพียงพอในการ ประเมิน (วิธีการประเมิน และเครื่องมือ เช่น แบบ ประเมิน ฯลฯ)	มีการอบรมและให้ความรู้ เกี่ยวกับระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุง และทบทวนแก่ทุกคน ใน องค์กรที่เกี่ยวข้องกับระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	มีการอบรมและให้ความรู้ เกี่ยวกับระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารและ พนักงานที่เป็นผู้ประเมินอย่าง สม่าเสมอ
8	Ease of use: Does not have to be complex to be effective, the easier it is to use.	ท่านมีความเข้าใจต่อการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของ บริษัท	ข้าพเจ้ามีความรู้สึกไม่ สะดวกในการใช้แบบ ประเมินผล	ระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย ไม่ซับซ้อน	ระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพต้อง เข้าใจได้ง่าย ไม่ซับซ้อน
9	Employee access to results: The necessity of allowing employee to examine any record relative to their job performance.	ผู้รับการประเมินยอมรับผล การประเมิน	-	พนักงานสามารถรับทราบ เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของ ตนเอง	พนักงานรับทราบเกี่ยวผล การ ปฏิบัติงานของตนเอง และ เข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการ ประเมิน

ตารางที่ ผ.1

เปรียบเทียบข้อความ ความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ข้อที่	ทฤษฎี / แบบสอบถามภาษาอังกฤษ	อติพร สมรรถจิตต์ (2556)	ศิริพงษ์ อินทวดี (2541)	จันทร์จิรา อินทร์ชัย	ข้อความที่ใช้ในการวิจัย
10	Review procedures: Auditing the evaluation for fairness, consistency, accuracy, and assuring that the evaluator has carried out function objective.	ท่านเห็นด้วยต่อหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินและกำหนดเป้าหมายงานในปีถัดไป ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินเป็นขั้นตอนที่จำเป็นสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	มีการทบทวนผลการปฏิบัติงาน ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เพื่อให้แน่ใจว่าการประเมินเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ถูกต้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์	มีการทบทวนผลการปฏิบัติงาน ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เพื่อหาแนวทางแก้ไขและสร้างการยอมรับในผลการปฏิบัติงานระหว่างกัน
11	Appeal procedures: A clearly delineated appeal procedure in the PAS is imperative.	ท่านคิดว่าผู้ประเมินควรเป็นผู้แจ้งผลการประเมิน รวมถึงชี้แจงเหตุผล และหลักฐานเชิงประจักษ์ ในการพิจารณาการประเมินผลต่อผู้ได้บังคับบัญชา	การบันทึกประเด็นสำคัญ / ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ประกอบการให้คะแนนในแต่ละข้อ / แต่ละส่วน มีประโยชน์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถเปิดเผยเกี่ยวกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องได้	มีขั้นตอนการอุทธรณ์ผลการประเมินที่ชัดเจน

ที่มา: ผู้วิจัย

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามที่ใช้วัดความคิดเห็นต่อการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ใช้แนวทางคำถามการวิจัยของ Neha Paliwal Sharma et al. (2016) โดยผู้วิจัยนำมาปรับเรียงข้อคำถามให้เหมาะสมกับประชากรที่เป็นพนักงานบริษัทที่ศึกษาวิจัย มีข้อคำถามทั้งหมด 12 ข้อ ซึ่งเป็นคำถามทางบวก ได้แก่คำถามข้อที่ 12- 23

ตารางที่ ผ.2

เปรียบเทียบข้อคำถาม ความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ข้อที่	ทฤษฎี / แบบสอบถามภาษาอังกฤษ	ดุษฎี อายุวัฒน์ และ สมโภชน์ ถิ่นปรุ (2553)	ศิริพงษ์ อินทวดี (2541) และ กิ่งกาญจน์ ศิริบุญโกศัย (2554)	จันทร์จิรา อินทร์ชัย	ข้อคำถามที่ใช้ในการวิจัย
12	The Performance plan based on PMS gives a clear idea of what is expected of me to meet organizational goals.	การวางแผนปฏิบัติงานโดยการวิเคราะห์ภารกิจ ทำให้ท่านทราบขอบข่ายงานล่วงหน้า	-	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ความคิดที่ชัดเจนว่าองค์การคาดหวังอะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ภาพที่ชัดเจนว่าองค์การคาดหวังอะไร จากท่าน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
13	The Performance plan help me focus my efforts through identification of goals (and / or behaviors / skills) relevant to meet organization goals.	ท่านเห็นว่ากระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน ทำให้ท่านสามารถวางแผนเป้าหมายของงาน ได้ชัดเจนขึ้น	-	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานช่วยให้พนักงานระบุเป้าหมาย / พฤติกรรม / ทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การได้	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานช่วยให้ท่านระบุเป้าหมาย / พฤติกรรม / ทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

ตารางที่ ผ.2

เปรียบเทียบข้อความ ความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ข้อที่	ทฤษฎี / แบบสอบถามภาษาอังกฤษ	ดุษฎี อายุวัฒน์ และ สมโภชน์ ถิ่นปรุ (2553)	ศิริพงษ์ อินทวดี (2541) และ กิ่งกาญจน์ ศิริบุญโกศัย (2554)	จันทร์จิรา อินทร์ชัย	ข้อความที่ใช้ในการวิจัย
14	My Manager and I update my goals as business goals change.	ท่านมีโอกาสเรียนรู้งาน เพิ่มจากการปรึกษาหารือจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้น	เป้าหมายการทำงานของ แต่ละคนที่อยู่ในอันดับงานเดียวกัน มีความยาก - ง่ายแตกต่างกัน	ผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ร่วมกันปรับปรุงเป้าหมายของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงได้	ผู้บังคับบัญชาและตัวท่าน ร่วมกันปรับปรุงเป้าหมายให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป
15	The ongoing feedback during the performance cycle gives an accurate evaluation of how I am performance against planed performance.	-	ท่านคิดว่าการประเมินผลแบบใช้ข้อมูลย้อนกลับนั้น ทำให้ผลการประเมินมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับมากขึ้น	การให้ผลป้อนกลับระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทำให้เห็นการประเมินการทำงานที่เป็นจริงของพนักงานว่าต่างจากเป้าหมายอย่างไร	มีการให้ข้อเสนอแนะระหว่างรอบการประเมิน ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานที่ต่างจากเป้าหมายที่ตั้งไว้
16	During the year my areas of improvement are clearly pointed out to me.	ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ท่านเห็นศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง นำมาสู่การพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าได้	การที่พนักงานได้รับทราบผลการประเมินของตน แต่ละครั้งจะช่วยให้มี การปรับปรุงและพัฒนาผลการทำงานให้ดีขึ้น	ระหว่างปีพนักงานรับทราบถึงผลงานที่ต้องปรับปรุงของตนเองอย่างชัดเจน	ระหว่างปีท่านทราบถึงสิ่งที่จะต้องปรับปรุงของตนเองอย่างชัดเจน

ตารางที่ ผ.2

เปรียบเทียบข้อความ ความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ข้อที่	ทฤษฎี / แบบสอบถามภาษาอังกฤษ	ดุษฎี อายุวัฒน์ และ สมโภชน์ ถิ่นปรุ (2553)	ศิริพงษ์ อินทวดี (2541) และ กิ่งกาญจน์ ศิริบุญโกศัย (2554)	จันทร์จิรา อินทร์ชัย	ข้อความที่ใช้ในการวิจัย
17	I get the coaching I need during the year to achieve my goals (and / or improve my behaviors / skills)	ระหว่างการดำเนินงาน ท่านได้ปรึกษาหารือหรือเรียนรู้งานเพิ่มจากผู้บริหารหน่วยงาน เพื่อผลักดันให้เกิดผลงานตามเป้าหมาย	ได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา น้อยมาก เมื่อเทียบกับผลงานที่ปฏิบัติได้	ฉันได้รับคำแนะนำที่จำเป็นระหว่างปีเพื่อบรรลุเป้าหมาย / ปรับปรุงพฤติกรรม / ทักษะ ตามแผนการทำงานที่วางไว้	ท่านได้รับคำแนะนำที่จำเป็นระหว่างปี เพื่อบรรลุเป้าหมาย / ปรับปรุงพฤติกรรม / ทักษะ ตามแผนการทำงานที่วางไว้
18	Annual feedback during performance review is an accurate representation of the ongoing feedback during the performance cycle.	-	การกำหนดให้ผู้รับการประเมินได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองนั้น ทำให้พนักงานสามารถหาแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนได้	การให้ข้อเสนอแนะระหว่างการทบทวนผลการทำงานประจำปี สอดคล้องกับข้อเสนอแนะที่เกิดขึ้นในขั้นตอนของการประเมินผล	การให้ข้อเสนอแนะเพื่อประเมินผลการทำงานประจำปี สอดคล้องกับข้อเสนอแนะที่เกิดขึ้นในระหว่างปีที่ผ่านมา
19	My goals (behaviors / skills) are accurately rated as part of the review process.	-	ผู้ประเมินใช้ความรู้สึกส่วนตัวมากกว่าใช้ข้อมูลจริงในการประเมิน	เป้าหมาย /พฤติกรรม / ทักษะ ของฉันได้รับการประเมินอย่างถูกต้องในขั้นตอนการทบทวนผลการปฏิบัติงาน	เป้าหมาย /พฤติกรรม / ทักษะ ของท่านถูกประเมินอย่างถูกต้องในขั้นตอนการประเมินผลงาน

ตารางที่ ผ.2

เปรียบเทียบข้อความ ความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ข้อที่	ทฤษฎี / แบบสอบถามภาษาอังกฤษ	คุณวุฒิ อายุวัฒน์ และ สมโภชน์ ถิ่นปรุ (2553)	ศิริพงษ์ อินทวดี (2541) และ กิ่งกาญจน์ ศิริบุญโกศัย (2554)	จันทร์จิรา อินทร์ชัย	ข้อความที่ใช้ในการวิจัย
20	My annual performance review is very objective in assessment of my performance against planned performance.	-	ผู้ประเมินใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ถูกประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ผลการทบทวนการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามแผน การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของท่านเป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามแผนของการปฏิบัติงานของท่านที่ได้ตั้งไว้
21	Performance review results in accurate performance rating.	-	การเลื่อนอันดับงาน / เปลี่ยนระดับ (Upgrade / Promotion) เป็นไปด้วยความล่าช้าเมื่อเปรียบเทียบกับระดับความรู้ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานของตนเอง	ผลการทบทวนการปฏิบัติงานเป็นไปตามผลคะแนนจริงที่เกิดขึ้น	ผลการประเมินมีความถูกต้องตามผลงานที่เกิดขึ้น
22	My PMS outcomes (compensation, reward and / or recognition) are linked to my performance rating.	ผลของระบบการประเมินทำให้ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ อย่างเป็นที่ยอมรับ	การปรับเงินเดือนเพื่อเป็นบำเหน็จความชอบประจำปี (Merit Increase) เป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ / จำนวนเงินที่มีค่าคุ้มกับผลงานที่ปฏิบัติได้	การบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (การบริหารค่าตอบแทน รางวัล และการได้รับการยอมรับ) เชื่อมโยงกับผลคะแนนที่ได้	ผลการประเมินมีความเชื่อมโยงในแนวทางเดียวกันกับผลของการปรับค่าตอบแทน การให้รางวัล และการให้การยอมรับ การประเมิน

ข้อที่	ทฤษฎี / แบบสอบถามภาษาอังกฤษ	ดัชนี อายุวัฒน์ และ สมโภชน์ ถิ่นปรุ (2553)	ศิริพงษ์ อินทวดี (2541) และ กิงกาญจน์ ศิริบุญโกศัย (2554)	จันทร์จิรา อินทร์ชัย	ข้อความที่ใช้ในการวิจัย
23	My annual performance review is directly related to my PMS outcomes (compensation, reward and/or recognition)	ผลการประเมินการปฏิบัติงาน ทำให้ท่านได้รับการยกย่องเชิดชูว่ามีส่วนทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุภารกิจของหน่วยงาน	การเลื่อนอันดับงาน / เปลี่ยนระดับ (Upgrade / Promotion) มีกฎเกณฑ์ที่ทำให้เชื่อถือว่ายุติธรรม	ผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานมีความสอดคล้องกับการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (การบริหารค่าตอบแทน รางวัล และการได้รับการยอมรับ)	ผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีของท่านมีความสอดคล้องกับการบริหารค่าตอบแทนรางวัล และการได้รับการยอมรับ

แบบสอบถาม

เรื่อง

การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับพฤติกรรมการปฏิบัติงาน
ของพนักงานกรณศึกษา บริษัทธุรกิจครอบครัว

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร คำตอบของท่านจะเก็บไว้เป็นความลับเพราะ ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอผลการวิจัยเป็นภาพรวม ซึ่งแบบสอบถามได้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	5	ข้อ
ส่วนที่ 2: ความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	11	ข้อ
ส่วนที่ 3: ความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลปฏิบัติงาน	จำนวน	12	ข้อ
ส่วนที่ 4: ข้อเสนอแนะ			

ผู้ศึกษาขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอย่างสูง ที่กรุณาสละเวลา และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ขอแสดงความขอบคุณ

ผู้ศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตรงตามความเป็นจริงในปัจจุบัน

1. เพศ

ชาย หญิง

2. ปีเกิด โปรดระบุ พ.ศ.

3. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

1. ประถมศึกษา

4. อนุปริญญา/ปวส.

2. มัธยมศึกษาตอนต้น

5. ปริญญาตรี

3. มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.

6. สูงกว่าปริญญาตรี

4. หน่วยงานที่สังกัดปัจจุบัน โปรดระบุ หน่วยงาน.....
ชื่อตำแหน่ง.....

5. ปีที่เริ่มทำงานในบริษัทปัจจุบัน โปรดระบุ พ.ศ.

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยกำหนดระดับการ
แสดงความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- | | |
|--------------------------------|-----------------------|
| 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4 หมายถึง เห็นด้วย |
| 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ | 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย |
| 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | |

ข้อ	ระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	ระบบเดิม					ระบบใหม่					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีนโยบายที่ชัดเจน มีคู่มือ/ กำหนด ขั้นตอน/คำแนะนำสำหรับพนักงาน											
2	ปัจจัยทั้งหมดที่ใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงานต้องเกี่ยวข้องกับงาน ที่พนักงานรับผิดชอบ											
3	ระบบการประเมินผลมีมาตรฐาน ใน การวัดผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นไปตาม ความคาดหวังขององค์กรและ พนักงาน											
4	ระบบการประเมินผลมีตัวชี้วัดที่ สามารถวัดการทำงาน / พฤติกรรม / ทักษะ ของพนักงานตรงตาม มาตรฐานที่วางไว้											
5	ระบบการประเมินผลควรมีความ เที่ยงตรง ผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ ทำงานได้ดีต้องต่างจากผู้ทำงาน ได้ น้อย											
6	พนักงานได้รับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาเป็น ประจำระหว่างการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ เพียงปีละครั้ง											
7	มีการอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน											

ข้อ	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระบบเดิม					ระบบใหม่					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	แก่ผู้บริหารและพนักงานที่เป็นผู้ประเมินอย่างสม่ำเสมอ											
8	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต้องเข้าใจได้ง่าย ไม่ซับซ้อน											
9	พนักงานรับทราบเกี่ยวผลการปฏิบัติงานของตนเอง และเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการประเมิน											
10	มีการทบทวนผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินเพื่อหาแนวทางแก้ไขและสร้างการยอมรับในผลการปฏิบัติงานระหว่างกัน											
11	มีขั้นตอนการอุทธรณ์ผลการประเมินที่ชัดเจน											

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลปฏิบัติงาน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยกำหนดระดับการ
แสดงความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 หมายถึง เห็นด้วย
3 หมายถึง ไม่แน่ใจ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อ	ระบบการบริหารผลปฏิบัติงาน	ระบบเดิม					ระบบใหม่				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ให้ภาพที่ชัดเจนว่าองค์กรคาดหวัง อะไร จากท่าน เพื่อปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร										
13	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้ท่านระบุเป้าหมาย / พฤติกรรม / ทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับ การบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้										
14	ผู้บังคับบัญชาและตัวท่านร่วมกัน ปรับปรุงเป้าหมายให้สอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กรที่เปลี่ยนแปลง ไป										
15	มีการให้ข้อเสนอแนะระหว่างรอบ การประเมิน ทำให้ทราบผลการ ปฏิบัติงานที่ต่างจากเป้าหมายที่ตั้งไว้										
16	ระหว่างปีท่านทราบถึงสิ่งที่ต้อง ปรับปรุงของตนเองอย่างชัดเจน										
17	ท่านได้รับคำแนะนำที่จำเป็นระหว่าง ปี เพื่อบรรลุเป้าหมาย / ปรับปรุง พฤติกรรม / ทักษะตามแผนการ ทำงานที่วางไว้										
18	การให้ข้อเสนอแนะเพื่อประเมินผล การทำงานประจำปี สอดคล้องกับ ข้อเสนอแนะที่เกิดขึ้นในระหว่างปีที่ ผ่านมา										

ข้อ	ระบบการบริหารผลปฏิบัติงาน	ระบบเดิม					ระบบใหม่					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
19	เป้าหมาย /พฤติกรรม /ทักษะ ของท่านถูกประเมินอย่างถูกต้องในขั้นตอนการประเมินผลงาน											
20	การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของท่านเป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามแผนของการปฏิบัติงานของท่านที่ได้ตั้งไว้											
21	ผลการประเมินมีความถูกต้องตามผลงานที่เกิดขึ้น											
22	ผลการประเมินมีความเชื่อมโยงในแนวทางเดียวกันกับผลของการปรับค่าตอบแทน การให้รางวัล และการให้การยอมรับการประเมิน											
23	ผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีของท่านมีความสอดคล้องกับ การบริหารค่าตอบแทน รางวัล และการได้รับการยอมรับ											

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวจันทร์จิรา อินทร์ชัย
วันเดือนปีเกิด	6 มิถุนายน 2526
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2549: รัฐศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง	ผู้จัดการแผนกสรรหาและว่าจ้าง บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง
ประสบการณ์ทำงาน	2556-ปัจจุบัน: ผู้จัดการแผนกสรรหาและว่าจ้าง บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง

