ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

การบริหารผลการปฏิบัติงาน : ปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

ภัทรภร วรกุลรัตนา

23 ม.ค. 2558
347674

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
พฤศจิกายน 2556
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ ภัทรภร วรกุลรัตนา ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผศ.ดร.อภิญญา อิงอาจ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธาน

(ดร.สุทธิพงษ์ สุวรรณสุข)

.....กรรมการ

(ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ)

.....กรรมการ

(ผศ.ดร.อภิญญา อิงอาจ)

.....กรรมการ

(ดร.พิมพ์ปวีณ์ วัฒนาทรงยศ)

คณะการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

วันที่ 14 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2556

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผศ.ดร.อภิญญา อิงอาจ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบรวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ ยังได้รับความอนุเคราะห์จากผู้บริหารหน่วยทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ นางปรัชรัศม์ มาศจรัสพัฒน์ หัวหน้างานของข้าพเจ้า และเพื่อนร่วมงานทุก ๆ ท่านที่ให้กำลังใจและให้การสนับสนุนผู้วิจัยเสมอมา

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณครอบครัว ที่ให้การอุปการะสนับสนุนและให้กำลังใจตลอดมา ทำให้ผู้วิจัยมีความอดทน มานะพยายาม สามารถผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ จนกระทั่งงานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ภัทรภร วรกุลรัตนา

54920079 : สาขาวิชา : การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)
คำสำคัญ : การบริหารผลการปฏิบัติงาน/ อุตสาหกรรมยานยนต์/ การประเมินผล/ การปฏิบัติงาน/ นิคมอุตสาหกรรม

ภัทรภร วรกุลรัตนา : การบริหารผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก (PERFORMANCE MANAGEMENT: OBSTRACLES AND SOLUTION APPROACHES OF THE AUTOMOTIVE INDUSTRY IN THE EASTERN INDUSTRIAL ESTATES OF THAILAND) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: พรรัตน์ แสดงหาญ, Ph.D., อภิญญา อิงอาจ, Ph.D. 192 หน้า. ปี พ.ศ. 2556

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารหน่วยทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 200 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน จำแนกได้เป็น 4 ด้าน คือ การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย การสนับสนุนและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ และการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพบปัญหามากที่สุดในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ ส่วนแนวทางแก้ไขปัญหาพบว่าการสนับสนุนและพัฒนาสามารถนำมาเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานได้มากที่สุด ทั้งนี้ ปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน กับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

54920079: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; M.M. (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

KEYWORDS: PERFORMANCE MANAGEMENT/ THE AUTOMOTIVE INDUSTRY/ APPROACHE/ PERFORMANCE/ INDUSTRIAL ESTATES

PATTARAPORN WORRAKULRATTANA: PERFORMANCE MANAGEMENT: OBSTRACLES AND SOLUTION APPROACHES OF THE AUTOMOTIVE INDUSTRY IN THE EASTERN INDUSTRIAL ESTATES OF THAILAND. THESIS ADVISORS: PORNRAT SADANGSHRN, Ph.D., APINYA INGRAD, Ph.D. 192 P. 2013

This research aims to study the composition of performance management obstacles and solution approaches of the automotive industry in the eastern industrial estates in Thailand, and to study of the relationship between these obstacles and solution approaches. The samples were 200 executives from the human resources departments of the automotive industry in the eastern industrial estates. The statistic used in the data analysis includes confirmatory factor analysis and canonical correlation analysis.

The findings showed obstacles and solutions could be divided into 4 factors : planning and target, support and development, performance appraisal and feedback, and reward for performance. The appraisal and feedback factor was found to be the most frequently- cited problems, and the solution approaches indicated that support and development factor could most effectively lead to the solution of problems. However, the statistical results of performance management obstacles and solution approaches did not statistically correlate.

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... ค

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... ง

สารบัญ..... จ

สารบัญตาราง..... ช

สารบัญภาพ..... ญ

บทที่

1 บทนำ..... 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 6

คำถามการวิจัย..... 6

กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 6

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย..... 9

ขอบเขตการวิจัย..... 10

นิยามศัพท์เฉพาะ..... 11

2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง..... 13

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน..... 13

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน..... 21

ปัญหาและแนวทางแก้ไขของการบริหารผลการปฏิบัติงาน..... 30

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 58

3 วิธีดำเนินการวิจัย..... 69

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 69

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 71

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ..... 72

การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำข้อมูล..... 75

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 75

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 77

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 77

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 79

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 83

5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 121

สรุปผลการวิจัย 122

อภิปรายผลการวิจัย 125

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย 128

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป 129

บรรณานุกรม 130

ภาคผนวก 135

ภาคผนวก ก 136

ภาคผนวก ข 157

ภาคผนวก ค 171

ภาคผนวก ง 180

ประวัติย่อของผู้วิจัย 189

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน	29
2	องค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน	52
3	องค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน	55
4	จำนวนประชากรของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในแต่ละเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก	69
5	สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างของจำนวนสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ในแต่ละเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก	70
6	จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม	80
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน	81
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน	87
9	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน	92
10	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยของปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย	95
11	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา	98
12	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ	99
13	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน	103
14	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน	105
15	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย	108
16	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา	111

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
17	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ	114
18	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน	117
19	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรด้านปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานกับตัวแปรด้านแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน	119
20	ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอล ค่าไอเกน และสถิติทดสอบ	120

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	7
2	กรอบแนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	8
3	กรอบแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานกับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	9
4	ความสัมพันธ์ของการเชื่อมโยงผลการดำเนินงาน.....	19
5	กระบวนการของการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	22
6	กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	28
7	องค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	93
8	องค์ประกอบปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย.....	96
9	องค์ประกอบปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา.....	98
10	องค์ประกอบปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ....	101
11	องค์ประกอบปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน.....	104
12	องค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	106
13	องค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย.....	109
14	องค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและการพัฒนา.....	112
15	องค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ.....	115
16	องค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน.....	117
17	โมเดลสหสัมพันธ์คาสโนนิคอลระหว่างปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานกับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	120

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินงานขององค์การในปัจจุบันต่างเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ วิธีการทำงาน รูปแบบของสินค้าและบริการ ผู้บริหาร และทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ซึ่งทำให้องค์การต่างต้องมีการเตรียมการป้องกัน หาแนวทาง ตลอดจนการปรับตัว เพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ (พิชิต เทพวรรณ์, 2554, หน้า 16) ดังนั้น ภารกิจที่ท้าทายขององค์การในยุคปัจจุบันคือ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2552, หน้า 5-7) โดยผลจากการเปลี่ยนแปลงและความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวขององค์การนี้ทำให้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการภายในองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินการอย่างเหมาะสมและเป็นระบบถือเป็นส่วนสำคัญในการผูกใจ และธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์การนานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร, 2551, หน้า 1)

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหัวใจในการบริหารงานซึ่งกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผู้บริหารต้องใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาการบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2551, หน้า 2) โดยจะต้องอาศัยแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป โดยเฉพาะการกำหนดหลักการบริหารงานจะต้องเป็นที่ยอมรับระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงานและถูกต้องตามกฎหมาย ซึ่งองค์การใดมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความรู้ ความสามารถ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ องค์การนั้นย่อมประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ (บรรยงค์ โตจินดา, 2546, หน้า 16; นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552, หน้า 8)

ปัจจัยในการดำเนินการบริหารจัดการ ได้แก่ บุคคล (Man) เงินทุน (Money) วัตถุดิบ (Material) และวิธีการ (Method) ทรัพยากรเหล่านี้จะอยู่ในแต่ละองค์การในปริมาณที่จำกัดและแตกต่างกัน โดยทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดคือ คนหรือทรัพยากรมนุษย์ เพราะถึงแม้ว่าองค์การจะมีเงินทุนมาก มีวัตถุดิบที่ดีและมีราคาถูกกว่าคู่แข่ง มีวิธีการผลิตและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด ถ้าองค์การขาดบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่เหมาะสมก็อาจส่งผลให้องค์การขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ขาดศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนา และอาจส่งผลถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2552, หน้า 14)

ระบบการบริหารจัดการที่จะช่วยทำให้พนักงานสามารถทำงานได้ผลงานตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่องค์การกำหนดขึ้น ซึ่งผลงานที่ได้ตามมาตรฐานนี้จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การในที่สุด โดยการบริหารผลการปฏิบัติงานถือได้ว่าเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการบริหารจัดการที่นำมาประยุกต์ใช้ในองค์การ เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานของบุคลากร อันส่งผลต่อผลงานในระดับหน่วยงานและองค์การ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2553, หน้า 17) ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานคือ กระบวนการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นระบบ โดยมีกรอบและข้อตกลงที่เกี่ยวกับงาน ความคาดหวัง การกำหนดตัวชี้วัด การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ไปขัดขวางการทำงาน (ชูศักดิ์ เจนประโคน, 2552, หน้า 1) และยังเป็นการบริหารจัดการเชิงบูรณาการด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผล การปรับปรุงแก้ไข และการทบทวนผลการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2551, หน้า 14) ซึ่งกระบวนการของการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้จะส่งผลให้องค์การมีพัฒนาการที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีส่วนสำคัญในการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

หากองค์การนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องแล้ว ประโยชน์ที่จะได้รับคือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้น การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การมีความชัดเจนและมุ่งไปในทิศทางเดียวกันเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์การ ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์การทั่วถึงมากยิ่งขึ้น เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและโปร่งใส สามารถสะท้อนคุณลักษณะของตัวงานและคุณค่าของผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และผลการประเมินผลการปฏิบัติงานยังสามารถเอาไปใช้ประโยชน์ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ ได้อีกด้วย (เจษฎา นกน้อย, 2554, หน้า 174) และประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ยังเป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงาน หัวหน้างานหรือหน่วยงาน และองค์การคือทำให้

พนักงานเกิดความเข้าใจที่ตรงกันกับผู้บังคับบัญชาเนื่องจากเกิดการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานเกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เกิดความรู้สึกยุติธรรมเนื่องจากมีการกำหนดปัจจัยวัดผลงานที่ชัดเจน และเกิดความเข้าใจองค์การเนื่องจากมีการถ่ายทอดนโยบายองค์การสู่หน่วยงานและสู่พนักงาน ช่วยทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความใกล้ชิดกับพนักงานมากขึ้นทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานซึ่งจะช่วยกระตุ้นจูงใจให้พนักงานทำงานให้ประสบความสำเร็จ ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับพนักงาน ภาพลักษณ์ที่ดีจะนำไปสู่ความไว้เนื้อเชื่อใจ ความมั่นใจ การยอมรับในตัวองค์การ รวมถึงการสร้างความผูกพันและความทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การ และยังเป็นระบบที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้องค์การมีผลงานโดดเด่นเหนือคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง การที่องค์การมีผลงานที่ดีย่อมนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2553, หน้า 22-25)

แม้ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่มีกระบวนการอย่างเป็นระบบโดยเกี่ยวข้องกับพนักงานในฐานะสมาชิกขององค์การ ซึ่งกระบวนการของการบริหารผลการปฏิบัติงานจะส่งผลให้องค์การมีการพัฒนาที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีส่วนสำคัญในการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้นั้น แต่องค์การก็ยังคงประสบปัญหาหรืออุปสรรคต่อการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ และทำให้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร โดยบางองค์การนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้เพียงแค่ปีหรือสองปีแล้วยกเลิกโดยการนำเครื่องมือการบริหารจัดการอื่นมาใช้แทน (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2553, หน้า 25) ซึ่งมีนักวิชาการได้ทำการศึกษาถึงอัตราความล้มเหลวของการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่าจากการสำรวจปัญหาของการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ การขาดการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูง และขาดการสร้างวัฒนธรรมการบริหารผลการปฏิบัติงานภายในองค์การ นอกจากนี้หลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานถูกจัดลำดับความสำคัญที่ลดลงหรือถูกละเลยเพิกเฉย และบุคลากรขององค์การไม่เห็นถึงความสำคัญต่อการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Waal & Counet, 2008, p. 367)

บางครั้งมีความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานดังที่ ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล (2551, หน้า 13) กล่าวว่า "โดยทั่วไปเมื่อพูดถึงผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมักจะคิดไปที่การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ โดยลืมคิดไปว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงการวัดผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามความคาดหวังมากน้อยเพียงใด โดยปราศจากการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม" นอกจากนี้มีหลายคนยังเข้าใจผิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานกับการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นเหมือนกัน

เข้าใจว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยการประชุมประจำปีที่ผู้บริหารจะประเมินผลงานของพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะลงโทษพนักงานที่มีผลการประเมินต่ำซึ่งความเข้าใจดังกล่าวถือว่าไม่ถูกต้อง เพราะการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของกระบวนการทั้งระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงส่วนเล็ก ๆ ส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ดังนั้น ในการปรับปรุงผลงานและสร้างองค์การให้หน้าอยู่นั้น องค์การจำเป็นต้องบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ใช่เพียงแค่การประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่งถ้าหากยังเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานคือการบริหารผลการปฏิบัติงานแล้ว จะทำให้การดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จได้ (บาดอล, 2548, หน้า 23)

นอกจากนี้ เป็นที่ทราบกันดีว่าในปี 2558 ประชาคมอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) จะถือกำเนิดขึ้นในลักษณะเช่นเดียวกับประชาคมยุโรป (European Community: EU) ซึ่งส่งผลให้ประเทศสมาชิกอาเซียน 10 ประเทศในอาเซียนกลายเป็นประชาคมเดียวกัน (ASEAN One) อย่างสมบูรณ์แบบทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม ในฐานะที่ประเทศไทยจะเป็นหนึ่งในสมาชิกของประชาคมอาเซียนที่จะเกิดขึ้น (พรรัตน์ แสดงหาญ, 2555, หน้า 56) โดยเฉพาะประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ ASEAN Economic Community มีเป้าหมายที่สำคัญ 4 เป้าหมาย คือ การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว การเป็นภูมิภาคที่มีความสามารถในการแข่งขันอย่างสูง การเป็นภูมิภาคที่มีความเท่าเทียมในการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเท่าเทียมและการบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก (ธนิสา แดงสี, 2555, หน้า 31) และเป็นการเปิดโอกาสให้มีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือและเงินทุนอย่างเสรี นอกจากนี้ยังเป็นการมอบโอกาสให้กับผู้ประกอบการไทยสามารถขยายตลาดในกลุ่มประเทศสมาชิกและเพิ่มทางเลือกในการหาวัตถุดิบแรงงาน รวมทั้งสถานที่ผลิตสินค้าจากประเทศที่มีศักยภาพ แต่ในทางกลับกันก็อาจเพิ่มคู่แข่งทางการค้าซึ่งสามารถเข้ามาทำธุรกิจในประเทศไทยได้อย่างเสรีมากขึ้น และก่อให้เกิดปัญหาการย้ายแรงงานโดยแรงงานไทยที่มีความชำนาญสามารถย้ายไปทำงานยังประเทศที่มีค่าตอบแทนสูงกว่า และแรงงานต่างชาติสามารถเข้ามาทำงานแข่งกับแรงงานไทยมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำงานร่วมกับการบูรณาการมากขึ้น โดยเชื่อมโยงความคิดในการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์และการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวต่อไปในยุคของ AEC และไม่ว่าเราจะเป็นองค์การเล็กหรือใหญ่ก็ตามหากมีการวิเคราะห์บริบทและผลกระทบสม่ำเสมอและการวางแผนพัฒนาองค์การที่เหมาะสมย่อมทำให้องค์การมีประสิทธิผลดีขึ้นได้ ทั้งนี้ หากองค์การมีทิศทางในการเตรียมการพัฒนาองค์การและเตรียม

โครงสร้างที่จะช่วยให้การบริหารจัดการคล่องตัว องค์การจะเน้นไปที่ความมั่นคงอย่างเดียวไม่ได้ แต่อาจต้องเน้นการสร้างประสิทธิผลในภาพรวม และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (อัจฉรา จุ้ยเจริญ, 2555, หน้า 20-23)

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงตลอดจนความจำเป็นต่าง ๆ ในข้างต้น จึงส่งผลกระทบต่อทุก ๆ อุตสาหกรรมในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งนับได้ว่าเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญของประเทศไทย เป็นอุตสาหกรรมที่หลายประเทศให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เติบโต รวมถึงอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ซึ่งนับได้ว่ามีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทยเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีการใช้วัตถุดิบและชิ้นส่วนยานยนต์ภายในประเทศและใช้ฝีมือแรงงานในอุตสาหกรรมในสัดส่วนที่สูง และประเทศไทยยังมีชื่อเสียงในฐานะฐานการผลิตรถยนต์ฝีมือดี ถือได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2554) โดยภาพรวมการเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์ในภูมิภาคอาเซียนที่มีการคาดการณ์ยอดการผลิตเพิ่มขึ้น โดยมีการคาดการณ์ว่า ในปี 2558 ที่มีการเปิดสู่ AEC ประเทศไทยจะผลิตรถยนต์ได้ถึง 2.9 ล้านคัน และมีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง (สถาบันยานยนต์, 2555, หน้า 4)

ดังนั้น การนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ถือเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการและผลการดำเนินงานของบุคลากร ซึ่งหากอุตสาหกรรมยานยนต์มีระบบการบริหารจัดการที่ดี โดยเฉพาะในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานแล้ว จะทำให้ระบบการบริหารจัดการของอุตสาหกรรมยานยนต์มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ การเข้าใจถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในเรื่องดังกล่าวนั้น จะทำให้ทราบถึงปัญหาที่ส่งผลให้การดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ และสามารถหาแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยเลือกศึกษาในสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน กับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

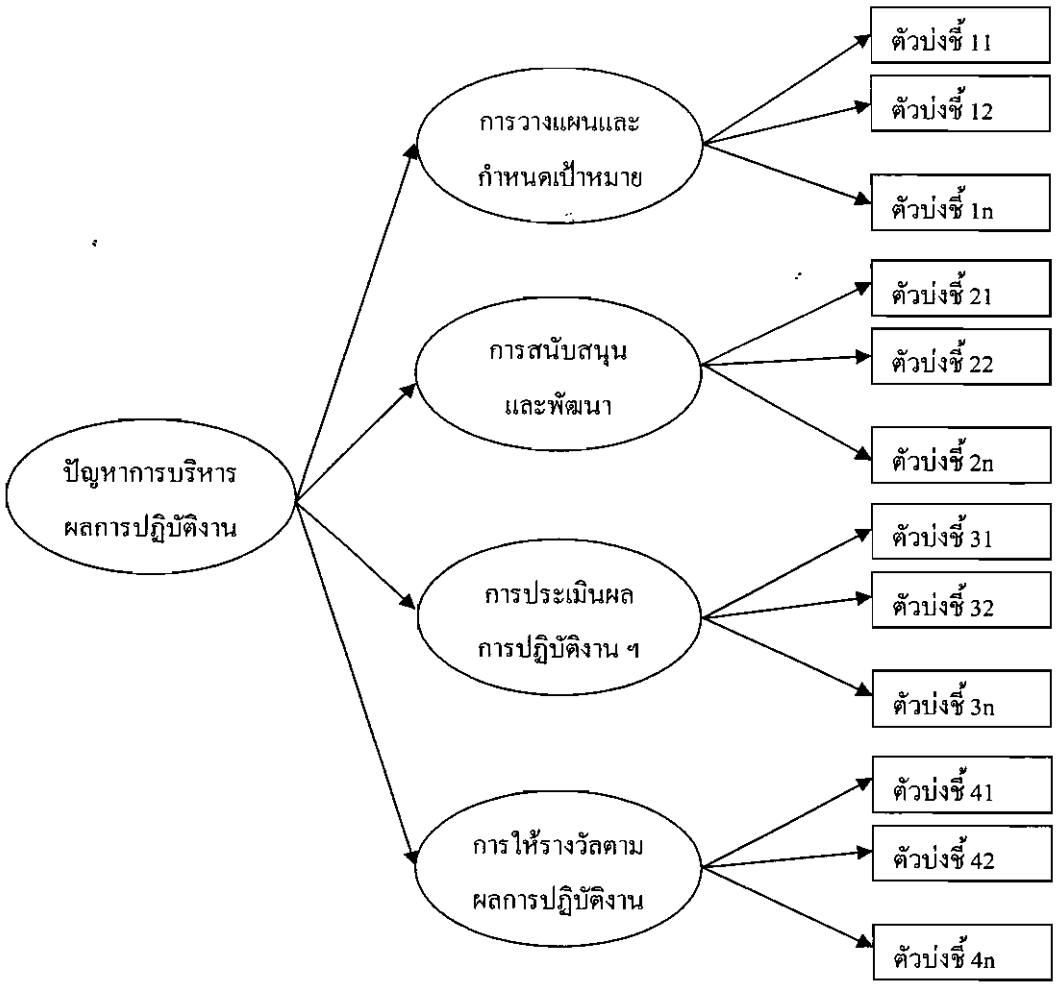
คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกเป็นอย่างไร มีตัวบ่งชี้แต่ละด้านเป็นอะไรบ้าง

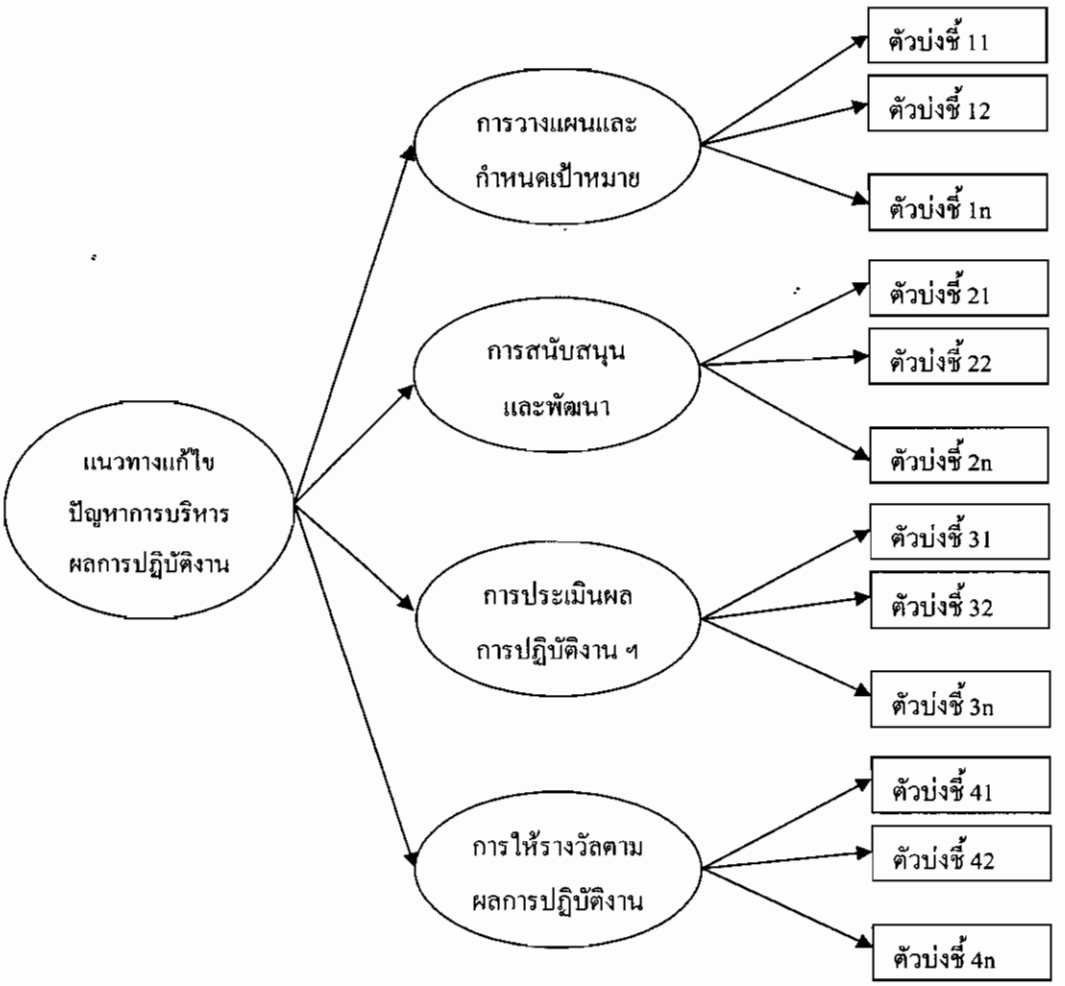
2. ปัญหาของการบริหารผลการปฏิบัติงานกับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ประการแรกเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก โดยมีกรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และกรอบแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มาจากการทบทวนเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้แก่ บาคอล (2548, หน้า 10-45) ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551, หน้า 17-22) อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2551, หน้า 155-169) อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553, หน้า 25-32) ฮอลล์ (2553, หน้า 42-163) และWaal and Counet (2008, pp. 368-372) ดังแสดงในภาพที่ 1 และภาพที่ 2



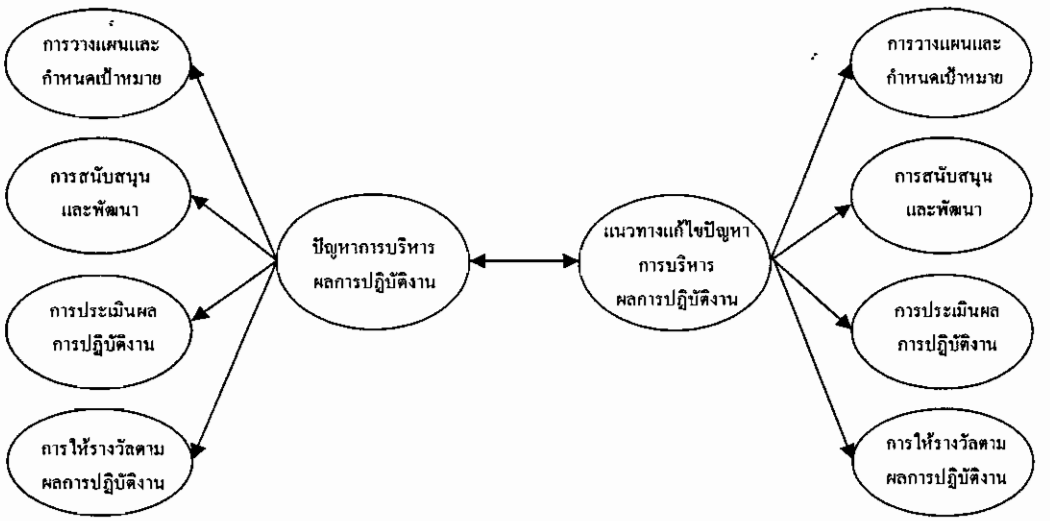
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สำหรับวัตถุประสงค์ประการที่สอง เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานกับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก โดยผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวแปรออกเป็น 2 กลุ่มตามแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้แก่ บาคอล (2548, หน้า 10-45) ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551, หน้า 17-22) อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2551, หน้า 155-169) อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553, หน้า 25-32) ฮอลล์ (2553, หน้า 42-163) และWaal and Counet (2008, pp. 368-372) ที่กล่าวถึงปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานกับแนวทางแก้ไขปัญหา

การบริหารผลการปฏิบัติงานที่มักจะส่งผลซึ่งกันและกัน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานกับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน
กับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2. ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานกับองค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

3. สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นที่จะศึกษาถึงการบริหารผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยเป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlation research) โดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับผู้บริหารหน่วยทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก โดยขอบเขตการวิจัยมีดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 ปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (บาคอล, 2548, หน้า 10-45; ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2551, หน้า 17-22; อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร, 2551, หน้า 155-169; อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2553, หน้า 25-32; ฮอลล์, 2553, หน้า 42-163 และWaal and Counet, 2008, pp. 368-372)

1.2 แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (บาคอล, 2548, หน้า 10-45; ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2551, หน้า 17-22; อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร, 2551, หน้า 155-169; อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2553, หน้า 25-32; ฮอลล์, 2553, หน้า 42-163 และWaal and Counet, 2008, pp. 368-372)

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารหน่วยทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก โดยตั้งอยู่ในจังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 8 นิคมอุตสาหกรรม รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้นเท่ากับ 433 บริษัท (ข้อมูล ณ วันที่ 20 พฤศจิกายน 2555)

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา มีจำนวน 200 บริษัท โดยกำหนดตามเกณฑ์พื้นฐาน (Rules of thumb) (Hair et al., 2010) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดเป็นจำนวน 200 คน และการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ตามสัดส่วนจำนวนประชากรเพื่อให้ได้จำนวนของกลุ่มตัวอย่างตามต้องการ

3. ขอบเขตด้านระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้

3.1 ขอบเขตระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 1 มีนาคม 2556 ถึงวันที่ 30 เมษายน 2556

นิยามศัพท์เฉพาะ

ปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง อุปสรรคหรือความยากลำบาก ซึ่งขัดขวางระบบการบริหารจัดการด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ และการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งทำให้ผลลัพธ์ที่ได้ไม่ประสบผลสำเร็จ โดยจำแนกได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

1 ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์และเป้าหมายในระดับองค์การ หน่วยงาน และบุคคล ขาดความเชื่อมโยงระหว่างกัน และการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่พนักงานไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้ซึ่งส่งผลให้สถานประกอบการมีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

2 ปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและการพัฒนา หมายถึง การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ ผู้บริหารและหัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผล ทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จ

3 ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงระยะเวลาที่ไม่เหมาะสม ผู้ประเมินขาดความรู้ความเข้าใจ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขาดการนำซอฟต์แวร์เข้ามาช่วยทำให้เกิดความยุ่งยากในการประเมิน และผู้ประเมินไม่ทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ทำให้ผู้รับการประเมินเห็นว่าผลการประเมินขาดความน่าเชื่อถือและความยุติธรรม

4 ปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การปรับขึ้นเงินเดือน จ่ายโบนัส พิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการโอนย้ายพนักงานให้มีความสามารถในการทำงานที่หลากหลายมากขึ้นนั้นขาดการนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณา

แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง แนวทางที่สามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการนำระบบการบริหารจัดการด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ และการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งทำให้ผลลัพธ์ที่ได้ประสบผลสำเร็จ โดยจำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1 แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายในระดับองค์การ หน่วยงาน บุคคล ที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างกัน และการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน พนักงานสามารถนำมาปฏิบัติได้ซึ่งส่งผลให้สถานประกอบการมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

2 แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและการพัฒนา หมายถึง การจัดสรรกำลังคน ทีมงาน และทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เพียงพอ การสื่อสารให้ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน เข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้การบริหารผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

3 แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้องทำการกำหนดช่วงระยะเวลาและวิธีการประเมินที่เหมาะสม การชี้แจงให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเข้าใจถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ การนำซอฟต์แวร์เข้ามาใช้เพื่อลดความยุ่งยากในการประเมินและการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ผู้รับการประเมินเห็นว่าผลการประเมินมีความน่าเชื่อถือและยุติธรรม

4 แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน หมายถึง หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน จ่ายโบนัส การเลื่อนตำแหน่ง และการโอนย้ายพนักงานให้มีความสามารถในการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น

สถานประกอบการ หมายถึง สถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก เขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี ฉะเชิงเทรา และระยอง

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับผู้จัดการของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมดูแลงานต่าง ๆ ขององค์การให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

หัวหน้างาน หมายถึง ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งจากองค์การให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานส่วนใดส่วนหนึ่งของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ซึ่งมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในการบริหารจัดการงานและควบคุมดูแลพนักงานให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

พนักงาน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

บทที่ 2
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน
2. กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน
3. ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานถือเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่นำมาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานของบุคลากร เมื่อกล่าวถึงการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551, หน้า 14) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานคือการบริหารจัดการเชิงบูรณาการด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผล การปรับปรุงแก้ไข และการทบทวนผลการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามที่องค์การต้องการ และสถาบันการจัดการงานบุคคล (ม.ป.ป., หน้า 25) ได้กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานหมายถึง ความรู้ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงานของบุคคล ทีมงาน และองค์การให้สามารถเชื่อมโยงผนึกประสาน (Cascading & Alignment) ไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจด้วยกระบวนการวางแผน (Performance planning and agreement) การปฏิบัติการให้บรรลุผล (Performance execution) การพัฒนางาน (Performance development) การวัด ประเมินผล และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงงาน (Assessment & Feedback) อันนำไปสู่การเป็นองค์การที่มุ่งสู่ความสำเร็จ

นอกจากนี้ Mathis and Jackson (n.d. อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2553, หน้า 8) ยังกล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานคือ ระบบที่ประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ ตั้งแต่การกำหนดการวัด (Measuring) การประเมิน (Evaluating) การปรับปรุง (Improving)

และการให้รางวัล (Rewarding) แก่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีจะต้องช่วยขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ทั้งนี้ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553, หน้า 18) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ตลอดทั้งปี โดยมีผู้บังคับบัญชาและพนักงานร่วมกันรับผิดชอบบริหารผลการปฏิบัติงานของตัวบุคคล หน่วยงานให้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์การต้องการ

อย่างไรก็ตาม นิสดารก์ เวชยานนท์ (ม.ป.ป., หน้า 159) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานคือ การกำหนดกรอบการทำงาน การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย ความรู้ความสามารถที่จะต้องนำมาใช้ในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน รวมทั้งความคาดหวังที่องค์การต้องการ การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บริหารร่วมทำงานกับทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานสามารถทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี และพนักงานแต่ละคนสามารถพัฒนาความรู้ประสบการณ์ และทักษะของตนเองให้อยู่ในระดับที่องค์การพอใจ ซึ่งผลสัมฤทธิ์ของพนักงานจะส่งผลต่อความสัมฤทธิ์ผลขององค์การโดยมีผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน ในการช่วยเหลือพนักงานให้มีการทำงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้ บาดอล (2548, หน้า 11-12) ยังกล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานคือ กระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงในการกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนและทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ต้องทำ ทั้งนี้ ชูชัย สมิทธิไกร (2552, หน้า 364) ยังกล่าวว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานคือ กระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการระบุภาระหน้าที่ที่จำเป็นของบุคลากร และเชื่อมโยงเข้ากับพันธกิจและเป้าหมายขององค์การ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริง การให้และรับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร การประเมินและสื่อสารผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การวางแผนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร และสอดคล้องกับแนวคิดของ ชูศักดิ์ เจนประโคน (2552, หน้า 1) ที่กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานคือ กระบวนการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นระบบ โดยมีกรอบและข้อตกลงที่เกี่ยวกับงาน ความคาดหวัง การกำหนดตัวชี้วัด การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ไปขัดขวางการทำงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มาจากแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานคือ ระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผลการ

ปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การปรับปรุงแก้ไขการทบทวนผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์การกำหนด

ประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

บาคอล (2547, หน้า 24-30) และอาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553, หน้า 22-25) กล่าวว่า การนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างถูกต้องและเหมาะสมทั้งตัวบุคคล หัวหน้างาน/หน่วยงาน และองค์การจะได้รับประโยชน์ดังต่อไปนี้

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อตัวบุคคล ได้แก่

1. การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่เน้นเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นเป้าหมายที่ท้าทายไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการคิดหาวิธีการทำงานเพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ

2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่ทำให้เกิดการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเพิ่มช่องทางหรือโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดคุยหรือให้ข้อมูลป้อนกลับกับพนักงานมากขึ้น ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจที่ตรงกันกับผู้บังคับบัญชา

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานภายในขอบเขตของตน พนักงานสามารถประเมินผลสำเร็จของตนเองได้ว่าตอนนี้อยู่ในระดับใด ทำให้พนักงานสามารถคิดหาวิธีปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเอง เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานรับรู้สถานะในการทำงานของตนว่าสามารถทำผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังไว้หรือไม่ เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในปัจจุบันกับเป้าหมายที่กำหนดขึ้นในช่วงต้นปี

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่ายุติธรรม เนื่องจากมีการกำหนดปัจจัยวัดผลงานที่ชัดเจน ทำให้สามารถแยกความแตกต่างระหว่างคนที่ทำงานดีกับคนที่ทำงานไม่ดีออกจากกันได้ ซึ่งจะทำให้พนักงานโดยเฉพาะพนักงานดาวเด่นเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน ช่วยทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจองค์การ เนื่องจากระบบนี้เป็นการกระจายหรือถ่ายทอดนโยบาย/ทิศทางขององค์การสู่หน่วยงานและพนักงาน ทำให้พนักงานรับรู้และยอมรับถึงสถานะหรือความเป็นไปขององค์การอย่างต่อเนื่อง

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อหัวหน้างาน/หน่วยงาน ได้แก่

1. การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่กระตุ้นให้พนักงานทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้ เมื่อเป้าหมายของพนักงานประสบความสำเร็จย่อมนำไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานและของผู้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จตามไปด้วยเช่นกัน

2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับทุก ๆ เรื่อง ช่วยประหยัดเวลาในการทำงานทำให้มีเวลาในการวางแผนหรือปรับกลยุทธ์การทำงานของหน่วยงาน นอกเหนือจากการใช้เวลาไปกับงานประจำปกติที่ต้องทำในแต่ละวัน ทำให้ผู้บังคับบัญชาทำงานแบบ Work smart มากกว่าการทำงานแบบ Work hard โดยทำให้พนักงานมีความเข้าใจ และมีความรู้ที่จำเป็นต่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง ช่วยลดความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างพนักงานในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบ ช่วยให้ได้รับข้อมูลที่ต้องการในเวลาที่จำเป็นได้บ่อยขึ้น และลดความผิดพลาดโดยสามารถระบุสาเหตุแห่งความผิดพลาดหรือความขาดประสิทธิภาพนั้นได้

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้บังคับบัญชามีเครื่องมือการบริหารจัดการ (Management tools) ในการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้หัวหน้างานมีกรอบหรือแนวทางในการบริหารบุคลากรในหน่วยงานให้ทำงานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความใกล้ชิดกับพนักงานมากขึ้น ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบรรยากาศในการทำงานที่ดีจะช่วยกระตุ้นจูงใจให้พนักงานมีพลังขับเคลื่อนที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ

5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถอธิบายและชี้แจงถึงการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับการให้ผลตอบแทนกับพนักงานไม่จะเป็นในรูปแบบของเงินเดือน โบนัส รวมถึงการเลื่อนปรับตำแหน่งงานและการโอนย้ายพนักงาน เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีข้อมูลที่ชัดเจนในการชี้แจงถึงผลงานของพนักงานที่มีความแตกต่างกัน

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อองค์การ ได้แก่

1. การบริหารผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ทุกคนในองค์การเข้าใจถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นตรงตามเป้าหมายที่องค์การกำหนด

2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่ช่วยรักษาอัตราการลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานดาวเด่นที่เป็นคนเก่งและคนดี พบว่าบุคคลเหล่านี้มีส่วนอย่างมากในการสร้างผลงานให้กับองค์การ พบว่าผลงานของพนักงานย่อมนำไปสู่ผลงานหรือความสำเร็จของหน่วยงานและองค์การในที่สุด

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับพนักงาน ภาพลักษณ์ที่ดีจะนำไปสู่ความไว้เนื้อเชื่อใจ ความมั่นใจ การยอมรับในตัวองค์การมากขึ้น ทำให้พนักงานมององค์การในทางบวก มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจ รวมถึงการสร้างความผูกพันและความทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การ

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่สร้างความศรัทธา ความมั่นใจให้กับลูกค้า ทำให้ลูกค้ารู้สึกสบายใจในการทำธุรกิจร่วมด้วย ทั้งนี้ การบริหารผลการปฏิบัติงานถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งระบบงานที่ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์การ (Corporate branding) เป็นการทำการตลาดเชิงรุกเพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในตัวองค์การมากขึ้น

5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์การอื่นที่มีธุรกิจใกล้เคียงกัน ทำให้องค์การมีผลงานโดดเด่นเหนือคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง มิใช่เพียงแค่ช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนต่อไป

เจษฎา นกน้อย (2554, หน้า 173-174) กล่าวว่า การที่องค์การนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องแล้วประโยชน์ที่จะได้รับคือ

1. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้น

2. การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การมีความชัดเจนและมุ่งไปในทิศทางเดียวกันเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์การ

3. ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์การทั่วถึงมากยิ่งขึ้น

4. เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและโปร่งใส

5. สามารถสะท้อนคุณลักษณะของตัวงานและคุณค่าของผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

6. ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานยังสามารถเอาไปใช้ประโยชน์ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ ได้อีกด้วย

นิสดารก์ เวชยานนท์ (ม.ป.ป., หน้า 160-161) กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

ประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานในมุมมองผู้บริหาร

1. ช่วยลดภาระงานของผู้บังคับบัญชา แทนที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการเองทั้งหมดก็สามารถให้ลูกน้องหรือพนักงานปฏิบัติงานเองเป็นการแบ่งเบาภาระงานได้

2. ช่วยลดเวลาในการทำงาน เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจในงานได้ด้วยตัวเอง เพียงแต่หัวหน้างานต้องช่วยเหลือให้คำแนะนำและช่วยประคับประคองในตอนต้น

3. ช่วยลดความผิดพลาด เพราะทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้พยายามหาสาเหตุของความผิดพลาดและช่วยกันแก้ไขก่อนล่วงหน้าลดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน เนื่องจากทั้งสองฝ่ายมีการติดต่อสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา ลดความไม่เข้าใจ เพราะได้มีการปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ

ประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานในมุมมองผู้ปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ทำในลักษณะของการมีส่วนร่วมของทั้งสองฝ่ายคือ ผู้บังคับบัญชาและพนักงานทำให้ประโยชน์หลายประการเกิดขึ้นในฝ่ายของพนักงาน คือ พนักงานจะได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง เรียนรู้และรู้จักความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับไหน และควรพัฒนาในด้านใด และเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและพนักงานด้วย

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างถูกต้องเหมาะสมและต่อเนื่องแล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งพนักงาน หัวหน้างาน/หน่วยงาน และองค์การ เนื่องจากการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่เน้นเป้าหมายที่ชัดเจน มีการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีความชัดเจนและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานภายในขอบเขตของตนเองและสามารถประเมินผลสำเร็จของตนเองได้ว่าอยู่ในระดับใด ทำให้พนักงานสามารถคิดหาวิธีการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทั้งนี้การกำหนดปัจจัยวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงความยุติธรรมซึ่งส่งผลให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ และการถ่ายทอดนโยบายองค์การไปสู่หน่วยงานและพนักงานจะช่วยให้พนักงานเกิดความเข้าใจองค์การและยอมรับถึงสถานะขององค์การอย่างต่อเนื่อง

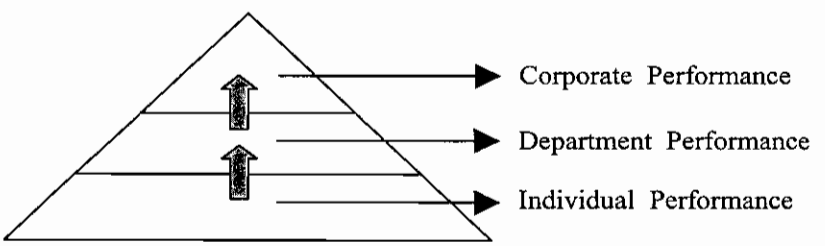
นอกจากนี้การบริหารผลการปฏิบัติงานยังช่วยลดเวลาในการทำงานให้กับหัวหน้างาน เพราะพนักงานสามารถตัดสินใจในงานได้ด้วยตนเองเพียงแต่หัวหน้างานมีหน้าที่คอยช่วยให้คำแนะนำแก่พนักงาน ทั้งนี้ยังช่วยลดความผิดพลาดในงาน เพราะพนักงานและหัวหน้างานได้มีการสื่อสารร่วมกันในการหาสาเหตุของความผิดพลาดและช่วยกันแก้ไขปัญหาซึ่งเป็นการลดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน เนื่องจากทั้งสองฝ่ายมีการสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา

สำหรับประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อองค์การคือ ทุกคนในองค์การเข้าใจถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นตรงตามเป้าหมายที่องค์การกำหนด และเมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพย่อมนำไปสู่ผลสำเร็จของหน่วยงานและองค์การในที่สุด

ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2547, หน้า 87) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานถือเป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบโดยเกี่ยวข้องกับพนักงานในฐานะสมาชิกขององค์การซึ่งกระบวนการของการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้จะส่งผลให้องค์การมีพัฒนาการที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีส่วนสำคัญในการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553, หน้า 232-235) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเสมือนกลไกที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงผลการดำเนินงานของพนักงาน เชื่อมโยงต่อไปยังผลงานของหัวหน้างานหรือทีมงาน และผลงานขององค์การอย่างมีทิศทางหรือเป้าหมายเดียวกันดังภาพแสดงความสัมพันธ์ของการเชื่อมโยงผลการดำเนินงานทั้ง 3 ระดับ ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ของการเชื่อมโยงผลการดำเนินงาน

ระดับบุคคล ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยทำให้พนักงานมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนขึ้น ไม่เกิดความสับสนในความคาดหวังของงานที่หัวหน้างานต้องการให้เกิดขึ้น เป้าหมายและความคาดหวังของหัวหน้างานที่ชัดเจนย่อมช่วยส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานปรับปรุงวิธีการทำงานของพวกเขาอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ส่งผลให้พนักงานรู้สึกสนุกไปกับการ

ทำงานที่ต้องรับผิดชอบนั้น นอกจากนี้พนักงานจะได้รับการดูแลเอาใจใส่จากหัวหน้างาน มีการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองจากหัวหน้างานเป็นระยะตลอดทั้งปี

ระดับหน่วยงาน เมื่อลูกน้องทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อเนื่องไปยังผลงานของหัวหน้างานที่ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการทำงานของทีมงานหรือพนักงานทุกคน ทำให้ผลงานของหัวหน้างานดีขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายและความคาดหวังที่องค์การต้องการ และที่สำคัญสิ่งที่หัวหน้างานจะได้รับจากการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้อย่างต่อเนื่องก็คือหัวหน้างานจะทำงานแบบ Work smart ที่สามารถบริหารสมดุลของชีวิตการทำงานได้ มีเวลามากพอในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และปรับปรุงพัฒนาระบบงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งทำให้หัวหน้างานไม่ต้องใช้เวลาไปกับการทำงานประจำ (Routine)

ระดับองค์การ ความสำเร็จของหัวหน้างานหรือทีมงานย่อมส่งผลต่อไปยังความสำเร็จหรือเป้าหมายขององค์การ ทำให้ผลการทำงานขององค์การที่กำหนดขึ้นบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด โดยพิจารณาได้จากความสำเร็จที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ที่วัดจากกำไร รายได้ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น และค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการทำงานที่ลดลง รวมไปถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้นในอนาคต นั่นก็คือ โอกาสทางธุรกิจที่มากขึ้น ความมั่นคงในธุรกิจ และความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งภายนอก

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2553, หน้า 9) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์การมีความสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ เพราะหากปราศจากการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ทำให้พนักงานแต่ละคนรู้ความคาดหวังที่องค์การมีต่อตน และเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังดังกล่าว แผนกลยุทธ์ที่องค์การวางไว้ก็คงไม่มีโอกาสประสบความสำเร็จ

ฮอลล์ (2553, หน้า 6-7) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผลจะส่งผลต่อผู้ถือหุ้นได้เห็นผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น เนื่องจากบุคลากรขององค์การทำงานได้อย่างดีเยี่ยมด้วยความพร้อมเพียงกัน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่สำคัญขององค์การ ตัวผู้จัดการเองจะประสบความสำเร็จในการทำงานของตน เนื่องจากมีลูกน้องที่ทำงานได้ดี และพนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในหน้าที่การงานมากขึ้น มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น อันเนื่องมาจากผลงานที่โดดเด่นของพวกเขา

มหาวิทยาลัยรามคำแหง (ม.ป.ป., หน้า 127) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานถือเป็นหัวใจสำคัญในการจูงใจ รักษา และพัฒนาพนักงาน เพราะพนักงานแต่ละคนสามารถเรียนรู้ได้ว่า ยิ่งตนเองมีผลการปฏิบัติงานดีเท่าไร ความเติบโตและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ก็จะมากขึ้นเท่านั้น สำหรับองค์การ การบริหารให้พนักงานแต่ละคนสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้นถือเป็น "รากฐาน" ของความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้เพราะแม้ว่าองค์การจะมีกลยุทธ์ที่ดีและเหนือกว่าคู่แข่งเพียงไรก็ตาม หากพนักงานในองค์การไม่สามารถแปลงกลยุทธ์ดังกล่าวมาสู่การปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบได้แล้วกลยุทธ์นั้นก็ไร้ประโยชน์

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเสมือนกลไกในการเชื่อมโยงผลการดำเนินงานของพนักงานซึ่งช่วยให้พนักงานมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน เป็นการกระตุ้นให้พนักงานปรับปรุงวิธีการทำงาน มีการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลา เมื่อพนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลไปยังผลงานของหัวหน้างาน ทำให้ผลงานของหัวหน้างานเป็นไปตามเป้าหมายและความคาดหวังที่องค์การต้องการ และยังทำให้หัวหน้างานทำงานแบบ Work smart มีเวลาในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และปรับปรุงพัฒนาระบบงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นความสำเร็จของหัวหน้างานหรือทีมงานย่อมส่งผลไปยังความสำเร็จหรือเป้าหมายขององค์การ ทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การที่กำหนดขึ้นบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด และยังเป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้น ความมั่นคงในธุรกิจ และความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งได้

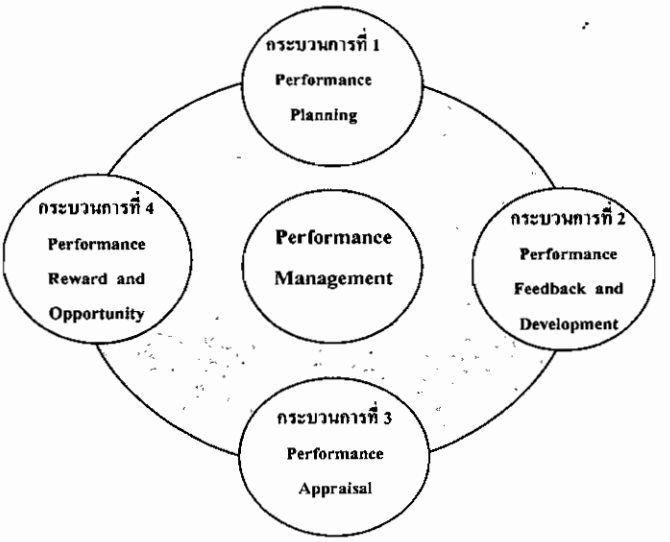
กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการสำหรับการบริหารจัดการระบบการปฏิบัติงานของบุคคล หน่วยงาน และองค์การ ให้สามารถเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยนำเสนอดังนี้

ฮอลล์ (2553, หน้า 5) กล่าวว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเริ่มต้นขึ้นที่การกำหนดเป้าหมาย จากนั้นจึงทำการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ และสุดท้ายคือการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะอยู่ในรูปของการประชุมอย่างเป็นทางการในช่วงสิ้นปี และองค์การอาจทำการทบทวนผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างไม่เป็นทางการในช่วงกลางปีด้วยก็ได้ จากนั้นผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นทางการจะถูกนำไปใช้ในการพิจารณาให้รางวัลและโบนัสขององค์การ พร้อมทั้งถูกนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการเลื่อนขั้นพนักงานหรือการตัดสินใจให้พนักงานทำงานกับองค์การต่อไป นอกจากนี้หัวหน้างานและพนักงานยังสามารถ

นำผลการประเมินดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนพัฒนาทักษะหรือสายอาชีพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน และเพื่อให้พนักงานสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์การได้มากขึ้น

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553, หน้า 41 - 150) กล่าวว่า กระบวนการที่สำคัญในการการบริหารผลการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพโดยแบ่งเป็น 4 กระบวนการ ดังแสดงในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 กระบวนการของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการที่ 1 การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance planning)

กระบวนการแรกของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การวางแผนผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นขั้นตอนแรกที่เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ผู้บริหารขององค์การและหน่วยงานต้องการ ซึ่งขั้นตอนนี้เน้นไปที่การกำหนดปัจจัยวัดผลการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ล่วงหน้าก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งการวางแผนผลการปฏิบัติงานสามารถแยกเป็นประเด็นได้ดังนี้

ความหมายของการวางแผนการปฏิบัติงาน

การวางแผนผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวางแผนผลการดำเนินงานซึ่งเป็นหนึ่งในกระบวนการของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สำคัญมากที่จะเกิดขึ้นช่วงต้นปี จะเห็นได้ว่าการวางแผนงานที่ดีจะเป็นจุดเริ่มต้นของการชี้แจง การสอนงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการทบทวนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในช่วงระหว่างปีและปลายปี

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

การวางแผนผลการปฏิบัติงานเป็นการวางแผนปัจจัยหรือเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากกลุ่มคน ทีมงาน และตัวบุคคล เนื่องจากปัจจัยหรือเป้าหมายที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจนจะนำไปสู่ความพยายามและการสร้างแรงผลักดัน แรงจูงใจ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

การวางแผนงานจึงเป็นเสมือนกรอบ ทิศทาง หรือเข็มทิศที่จำเป็นซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดขึ้น โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นขององค์การ (Corporate performance) ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องศึกษาข้อมูลขององค์การให้ชัดเจน เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน และเพื่อให้การวางแผนผลการปฏิบัติงานที่ต้องการจากพนักงานเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์การกำหนด ผู้บริหารระดับสูงสุด (CEO/MD) จะต้องร่วมกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงแต่ละสายงานกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานและเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจนมาก่อน ทั้งนี้เป้าหมายที่ชัดเจนขององค์การจะต้องมีการสื่อสาร ถ่ายทอดต่อไปยังผู้บริหารในระดับรองลงไป เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงานต่อไป

ดังนั้นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงานก็คือ การวางแผนผลการปฏิบัติงานจะต้องอยู่บนพื้นฐานของกรอบหรือทิศทางขององค์การ เพื่อนำมาใช้เป็นเข็มทิศในการนำทางให้เป้าหมายที่ต้องการจากทีมงาน และพนักงานสามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์การได้ อันจะนำไปสู่การเชื่อมโยงการต่อยอดจากเป้าหมายขององค์การสู่เป้าหมายของหน่วยงานหรือทีมงาน และนำไปสู่เป้าหมายของพนักงานในที่สุด

กระบวนการที่ 2 การให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนา (Performance feedback and development)

การให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนา หมายถึง การให้ข้อมูลป้อนกลับถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานอันนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนาต่อไป เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นภายหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานได้วางแผนผลการปฏิบัติงานเสร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้วในช่วงต้นปี หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามตรวจสอบว่าพนักงานมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายของปัจจัยประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นในช่วงต้นปีหรือไม่ ดังนั้นในช่วงระหว่างปีผู้บังคับบัญชาจึงต้องทำหน้าที่หลัก ๆ อยู่สองเรื่องได้แก่ 1. ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานถึงผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น (Performance feedback) และ 2. คิดหาวิธีการหรือเครื่องมือนำไปสู่การพัฒนาพนักงาน (Performance development) ซึ่งทั้งสองเรื่องมีความแตกต่างกันดังนี้

347674

การให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นขั้นตอนของการชี้แจงให้พนักงานรับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานที่ทำได้จริง (Actual performance) โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายการทำงานที่คาดหวังไว้ตอนต้นปี (Expected performance) ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการประเมินช่องว่างผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance gap) ในช่วงระหว่างปี โดยแบ่งช่องว่างของผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็น 3 มิติ ได้แก่

1. ผลงานปัจจุบันดีกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้ (Positive performance gap) เกิดขึ้นจากการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ของพนักงานในปัจจุบัน

2. ผลงานปัจจุบันต่ำกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้ (Negative performance gap) เป็นผลการปฏิบัติงานที่พนักงานทำได้ในปัจจุบันไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

3. ผลงานปัจจุบันได้ตามความคาดหวังที่ตั้งไว้ (Neutral performance gap) เป็นผลการปฏิบัติงานที่พนักงานทำได้ในปัจจุบันเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนของการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้นในช่วงต้นปี ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการคิดหาเครื่องมือการพัฒนาความสามารถ (Competency) ของพนักงานเพื่อให้เป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้นในช่วงต้นปี ทั้งนี้เครื่องมือการพัฒนาความสามารถของพนักงานประกอบไปด้วย

1. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom training) เป็นการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมในหัวข้อที่ตรงกับความสามารถที่ต้องการพัฒนา

2. เครื่องมืออื่น ๆ ที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non-Classroom training) เป็นการพัฒนาความสามารถของพนักงานด้วยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training : OJT) การดูงานนอกสถานที่ การมอบหมายงาน การทำกิจกรรม การประชุม/สัมมนา การเรียนรู้ด้วยตนเอง การหมุนเวียนงาน เป็นต้น

ดังนั้นการให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นได้ตลอดทั้งปี พบว่าบ่อยครั้งผู้บังคับบัญชามักจะคิดว่าเป็นภารกิจที่จะต้องทำภายหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานในแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานบุคลากรแจกให้ในช่วงกลางปีหรือปลายปีเท่านั้น อันที่จริงแล้วเป้าหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนาคือ การพูดคุย การอธิบาย และการจัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นในระยะเวลาถัดมา ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องดำเนินการเพียงแค่กลางปีและปลายปีเท่านั้น ประสิทธิภาพของการให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนาที่ดีก็คือการปฏิบัติเป็นระยะอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี

กระบวนการที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลาที่กำหนดขึ้น เป็นการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมา (Past performance) ตามปัจจัยวัดผลการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นตั้งแต่ช่วงต้นปี ทั้งนี้ปัจจัยวัดผลการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านพฤติกรรมหรือความสามารถ และด้านผลลัพธ์ในการทำงานที่เป็นรูปธรรม ปัจจัยดังกล่าวจะต้องแจ้งให้พนักงานรับรู้ก่อนล่วงหน้า เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตรงตามผลการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังได้ ซึ่งเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานจริงของพนักงาน (Actual performance) เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง (Expected performance)

ภายหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ประเด็นที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือการเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ (Mindset) ของผู้บังคับบัญชาให้เกิดความเข้าใจตรงกันถึงผลการประเมิน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลงาน (Performance) ของพนักงานในช่วงเวลาที่ได้ตกลงกันไว้ในเชิงของนโยบายที่ผู้บริหารทุกคนต้องยึดถือปฏิบัติร่วมกันเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมุ่งเน้นถึงการประเมินพฤติกรรมจะต้องแจ้งให้พนักงานรับรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องว่าพนักงานทำงานได้ตรงกับที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังไว้หรือไม่ รวมถึงการร่วมกันวางแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาผลงานในช่วงถัดไป ด้วยการจัดทำข้อตกลงถึงการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะการพัฒนาพฤติกรรมของพนักงานว่าจะต้องพัฒนาในเรื่องใด และด้วยวิธีการใด

ผลการประเมินจะเป็นหลักฐานหรือเครื่องมือที่ช่วยในการยืนยันว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ตรงกับที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องทำหน้าที่ในการออกแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับองค์การ ให้ง่ายและสะดวกต่อการนำไปใช้มากที่สุด ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องตระหนักไว้เสมอคือ ไม่ควรลอกเลียนแบบแบบฟอร์มขององค์การอื่น ๆ โดยเฉพาะองค์การที่ได้ชื่อว่าเป็นองค์การตัวอย่างในด้านการบริหารบุคคล (HR Best practice) ทั้งนี้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีและเหมาะสมกับลักษณะองค์การย่อมช่วยทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่ยุ่งยาก ทำให้ผู้บริหารและพนักงานไม่ต่อต้านหรือคัดค้านไม่ใช้แบบฟอร์มที่กำหนด

สรุปว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนการตรวจสอบผลงานของพนักงานในช่วงปีที่ผ่านมาตามรอบระยะเวลาที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ใช่นำไปใช้เพื่อผูกโยงกับการปรับเงินเดือนและจ่ายโบนัสเท่านั้น พบว่ากระบวนการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นช่วงเวลาที่ก่อให้เกิดการสื่อสารสองทาง และการชี้แจงพูดคุยกับพนักงานถึงผลการประเมินที่เกิดขึ้น อันนำไปสู่ประโยชน์ทั้งต่อตัวพนักงานและต่อผู้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน

กระบวนการที่ 4 การให้รางวัลและโอกาส (Performance reward and opportunity)

การให้รางวัลและโอกาส เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่เชื่อมโยงต่อจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าในขั้นตอนสุดท้ายของการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานคิดถึงแต่เรื่องการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับเงินเดือน จ่ายโบนัส พิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการโอนย้ายพนักงานเท่านั้น จนลืมคิดไปว่าผลการประเมินสามารถนำไปผูกโยงกับการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในอนาคตให้ดีขึ้นได้ ซึ่งแนวคิดของการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ได้กล่าวแต่เพียงการวางแผนผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ยังกล่าวถึงการปรับเปลี่ยน การปรับปรุงและพัฒนา การให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ และการเตรียมความพร้อมได้อีกด้วย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การปรับเปลี่ยน เป็นการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการทำงานให้ท้าทายมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งเกิดขึ้นจากข้อตกลงร่วมกันของผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีข้อมูลเพียงพอจากการตกลงและพูดคุยกับพนักงานถึงเป้าหมายที่ท้าทายมากขึ้น ด้วยการนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เกิดขึ้นจริงไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของผลลัพธ์ในเชิงตัวเลข หรือ KPIs และพฤติกรรมการทำงานจริงของพนักงาน โดยการปรับเปลี่ยนเป้าหมายทั้งในเชิงตัวเลขและพฤติกรรมให้สูงขึ้นกว่าอดีตที่พนักงานเคยทำได้ ดังนั้นการเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอดีตจึงมีความสำคัญมากผู้บังคับบัญชาควรสร้างแบบฟอร์มหรือ Template ในการเก็บข้อมูล ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยทำให้ผู้บังคับบัญชาชี้แจงหรือปรับเปลี่ยนเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ง่ายขึ้น ทำให้เกิดการยอมรับร่วมกันทั้งสองฝ่าย

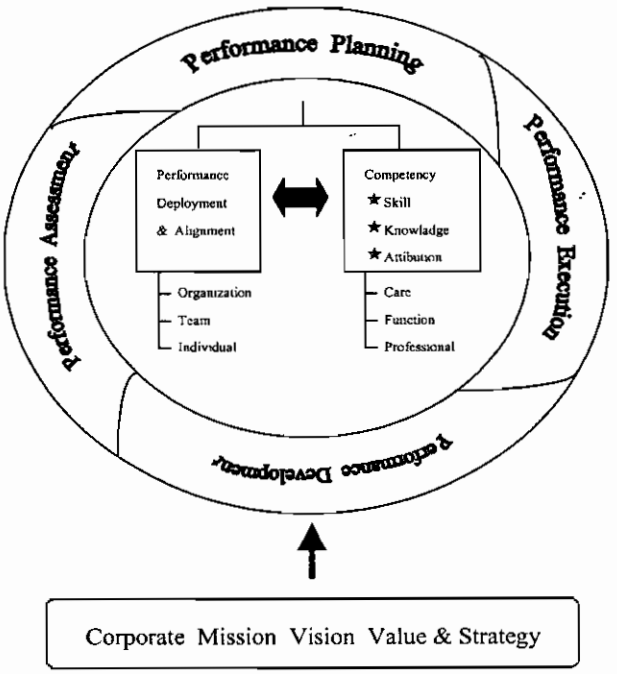
2. การปรับปรุงและพัฒนา คำถามที่พนักงานมักจะถามถึงก็คือ เมื่อเป้าหมายเปลี่ยนจากเดิมให้ท้าทายมากขึ้นแล้ว พนักงานควรจะปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างไร และบ่อยครั้งที่ผู้บังคับบัญชามักจะละเลยหรือไม่ใส่ใจกับการพัฒนาความสามารถของพนักงาน มองว่าเป็นบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายฝึกอบรมเท่านั้นที่มีหน้าที่ในการจัดหาหลักสูตรที่เหมาะสมเพื่อทำให้พนักงานทำงานได้ตรงตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น พบว่ารูปแบบของการพัฒนาบุคลากรนั้นไม่ใช่เพียงค่าจัดฝึกอบรมอย่างเดียวเท่านั้น ช่องทางการเรียนรู้ (Learning channel) ที่ช่วยให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานให้มากขึ้นนั้นมีหลากหลายช่องทางที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียนอย่างเดียว เช่น การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน การดูงานนอกสถานที่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการมอบหมายงาน/โครงการ เป็นต้น

3. การให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ นอกเหนือจากการนำผลการประเมินมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการทำงาน การปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของพนักงานแล้ว ผลการประเมินยังสามารถนำมาใช้ในการให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นการตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่พนักงานทำได้ในอดีตที่ผ่านมาตามช่วงเวลาที่กำหนดขึ้น โดยส่วนใหญ่จะเป็นการให้รางวัลจากผลการปฏิบัติงานในอดีตในช่วง 1 ปีหรือครึ่งปี นั่นก็คือการปรับเงินเดือนขึ้นประจำปี การจ่ายโบนัสตามผลการปฏิบัติงาน การให้เงินเพิ่มพิเศษจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น การเลื่อนตำแหน่ง/ระดับ รวมถึงการนำผลการประเมินมาใช้ในการโอนย้ายพนักงานให้มีความสามารถในการทำงานที่หลากหลายขึ้น อย่างไรก็ตามพบว่ามีพนักงานหลายคนที่มองว่าการโอนย้ายงานเป็นการลงโทษพนักงาน พนักงานหลายคนมักจะกลัวการเปลี่ยนงาน ดังนั้นองค์การควรทำการสื่อสารให้พนักงานเข้าถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการโอนย้ายงานภายหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการจูงใจรักษาและพัฒนาความสามารถของพนักงานมากกว่าการลงโทษพนักงาน

4. การเตรียมความพร้อม ผลการประเมินสามารถนำไปใช้ประกอบการสรรหาพนักงานดาวเด่น (Talented people) ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ประเมินได้จะใช้เป็นปัจจัยหรือเกณฑ์การประเมินที่สำคัญที่นอกเหนือจากการประเมินศักยภาพของพนักงาน ทั้งนี้บุคคลที่ได้ชื่อว่าเป็นดาวเด่นนั่นก็คือ บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมาดีหรือดีเลิศ และมีศักยภาพในการทำงานสูงกว่าพนักงานปกติทั่วไป ซึ่งองค์การจะต้องสร้างเกณฑ์หรือปัจจัยวัดศักยภาพของพนักงานให้ชัดเจนขึ้น อย่างไรก็ตามพนักงานดาวเด่นที่สรรหามาได้นั้นองค์การสามารถวางแผนให้บุคคลเหล่านี้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successors) ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการสืบทอดตำแหน่งงานในระดับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และองค์การจะต้องวางแผนการพัฒนาและจูงใจบุคคลเหล่านี้ให้ผูกพันและสร้างผลงานให้กับองค์การมากที่สุด

สถาบันการจัดการงานบุคคล (2555, ออนไลน์) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึง ความรู้ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงานของบุคคล ทีมงาน และองค์การ ให้สามารถเชื่อมโยง ผนึกประสานไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจด้วยกระบวนการวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance planning) การปฏิบัติงานให้บรรลุผล (Performance execution) การพัฒนางาน การประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงงาน (Assessment & Feedback) อันนำไปสู่การเป็นองค์การที่มุ่งสู่ความสำเร็จ ดังแสดงในภาพที่ 6

Performance Management Framework



ภาพที่ 6 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

Armstrong (2006, pp. 15-17) กล่าวว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การวางแผน เป็นการพิจารณาว่าจะต้องทำอะไรและทำอย่างไร การดำเนินการตามแผนที่กำหนด การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ และทบทวนผลการปฏิบัติงานว่าอะไรที่ประสบความสำเร็จตามแผนที่กำหนด หากผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ให้ทำการแก้ไขเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

Mukherjee (2012, p. 132) กล่าวว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้น ประกอบด้วย

1. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ หน่วยงาน และบุคคล การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การวางแผนประสิทธิภาพที่สูงขึ้น และกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

2. การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดประชุมวันต่อวันและให้ข้อมูลป้อนกลับ ดำเนินการเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การสอนงานและการให้คำปรึกษา และการฝึกอบรมและพัฒนา

3. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับ การให้คำปรึกษา การพัฒนาและฝึกอบรม และการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับระบบการให้รางวัลและการจ่ายค่าตอบแทน

จากแนวคิดของนักวิชาแต่ละท่านที่ได้เสนอเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนผลการปฏิบัติงานนั้นสามารถสรุปโดยนำเสนอได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แนวคิด / นักวิชาการ	การวางแผน	การกำหนดเป้าหมาย	การสนับสนุน	การพัฒนา	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การให้ข้อมูลป้อนกลับ	การให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน
Hall (สุรีพร พึ่งพุทธคุณ, ผู้แปล, 2553)		✓		✓	✓		✓
อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สถาบันการจัดการงานบุคคล (2555)	✓			✓	✓	✓	
Armstrong (2006)	✓			✓	✓		
Mukherjee (2012)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ดังนั้น จากแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านนั้นพบว่าการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกัน โดยการวางแผนผลการปฏิบัติงานจะให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายทั้งในระดับองค์การ/ หน่วยงาน/ บุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การมีความชัดเจนและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับการสนับสนุนและการพัฒนาถือได้ว่าเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกัน ซึ่งการที่องค์การมีการจัดสรรกำลังคน หรือทีมงานสำหรับการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังแล้วจะทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่องค์การกำหนด ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกันคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงปีที่ผ่านมาตามรอบระยะเวลาที่กำหนด และในขั้นตอนของการประเมินนั้นเป็นช่วงที่ก่อให้เกิดการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและพนักงานในการชี้แจงให้พนักงานรับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานที่ทำได้จริง สำหรับขั้นตอนสุดท้ายคือการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน เป็นการเชื่อมโยงต่อจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการ

พิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน จ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน นอกจากนี้ผลการประเมินสามารถนำไปผูกโยงกับการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในอนาคตให้ดีขึ้นได้

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสรุปกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานออกเป็น 4 กระบวนการ ได้แก่ การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย การสนับสนุนและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ และการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ถือเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการและผลการดำเนินงานของบุคลากร ทั้งนี้ในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานอาจพบปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้และไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

บาคอล (2548, หน้า 10-45) กล่าวถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ถ้าหลายคนยังเข้าใจผิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานกับการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นเหมือนกัน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ดังนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ดังนั้นสิ่งที่ต้องทำคือ สร้างความมั่นใจว่าพนักงานรู้ถึงความแตกต่าง โดยการอธิบายให้พนักงานเข้าใจถึงขั้นตอนต่าง ๆ ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน และชี้ให้เห็นว่ากระบวนการทั้งหมดจะให้ประโยชน์แก่พวกเขาอย่างไร โดยการสื่อสารแบบสองทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

2. ถ้าผู้บริหารงานคิดว่าการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือสิ่งที่ต้องกระทำต่อพนักงาน การเผชิญหน้ากันเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ถ้ามองว่าเป็นการปฏิบัติในลักษณะของหุ้นส่วนก็จะลดการเผชิญหน้าลงได้ โดยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการวางแผน การทบทวนผลการปฏิบัติงาน และการแก้ปัญหา ซึ่งวิธีนี้จะช่วยให้พนักงานรู้ถึงความสามารถและความเข้าใจของพวกเขา และทำให้พนักงานตื่นตัวและกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การมีส่วนร่วมยังช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรู้สึกรับผิดชอบอีกด้วย ซึ่งองค์ประกอบในการสร้างสถานการแห่งความร่วมมือคือ การให้ข้อมูลที่พนักงานต้องการ ใช้คำถามมากกว่าการบอกกล่าวและการรับฟัง และสร้างความมั่นใจให้พวกเขารับรู้ว่าเรารับฟังและตอบสนองพวกเขา

3. ผู้บริหารและพนักงานจำเป็นต้องตกลงร่วมกันว่าอะไรคือเป้าหมายที่สำคัญที่สุด และอะไรคือเป้าหมายที่สำคัญรองลงมา พนักงานจำเป็นต้องรู้ว่าพวกเขาถูกคาดหวังอย่างไร ต้องทำอะไรก่อน ทำอะไรหลัง ในภาระงานของพวกเขา และต้องทำได้ดีเพียงใด ความรับผิดชอบของพวกเขาสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานหรือไม่ และที่สำคัญที่สุด พวกเขาจะรู้ได้อย่างไรว่าเขาทำได้ตามนั้นหรือไม่ เมื่อพนักงานมีข้อมูลทั้งหมดจะทำให้สามารถจัดการได้ด้วยตนเอง และตัดสินใจเองได้ สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง หรืออย่างน้อยก็มาหาหัวหน้างานเพื่อให้ช่วยแก้ปัญหาได้ตั้งแต่ต้น นอกจากนี้เป้าหมายที่ชัดเจนยังช่วยให้ประเมินได้ง่ายว่าพนักงานทำงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่

4. กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานอาจล้มเหลวและเสียเวลา ถ้าเป้าหมายของพนักงานและงานที่รับผิดชอบไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงาน ดังนั้น กระบวนการวางแผนการดำเนินงาน จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้เป้าหมายของพนักงานเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นถ้าพนักงานแต่ละคนบรรลุเป้าหมายของเขา ก็จะส่งผลให้หน่วยงานนั้นบรรลุเป้าหมาย

5. เป้าหมายของการสื่อสารคือ การค้นหาและแก้ปัญหา ไม่ใช่การตำหนิ เนื่องจากการสื่อสารอย่างต่อเนื่องทั้งปีเป็นสิ่งที่สำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ในการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเกิดขึ้นได้ 2 ทาง คือ หัวหน้าเป็นผู้เริ่มหรือพนักงานเป็นผู้เริ่มโดยการเข้าหาเพื่อต้องการความช่วยเหลือ ดังนั้นหน้าที่ของหัวหน้าต้องสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนและส่งเสริมในการสื่อสาร โดยการให้ความสนใจฟังที่พวกเขาพูด และอธิบายให้พนักงานเข้าใจถึงข้อมูลที่พวกเขาต้องการ ซึ่งการฟังและคำพูดจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานเข้าหาได้ถ้าพวกเขาคิดว่าท่านช่วยได้

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551, หน้า 17-22) กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. ขาดการวางแผนที่ดี

เมื่อองค์การคิดที่จะทำโครงการใด ๆ จะต้องมีความชัดเจนในจุดมุ่งหมาย หลังจากนั้นจึงวางแผนงานโดยการสำรวจความพร้อมทั้งบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ จัดทำแผนงานโดยระบุกรอบเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดในแต่ละขั้นตอนการทำงาน กำหนดวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย รวมถึงแผนงานให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อประโยชน์ในการสื่อสารกับพนักงานภายในองค์การ และต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน

2. ขาดความมุ่งมั่นจากฝ่ายบริหาร

โดยทั่วไปผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบและสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์การ แต่มักพบว่าผู้บริหารคิดว่ามีหน้าที่เพียงแค่สนับสนุนงบประมาณให้ดำเนินการ และรอรับรายงานความก้าวหน้าของโครงการเป็นระยะ ๆ จากผู้รับผิดชอบเท่านั้น เนื่องจากไม่ค่อยมีเวลานับว่าเป็นความเข้าใจผิด เพราะบทบาทของผู้บริหารต้องเป็นผู้รับผิดชอบในความสำเร็จของโครงการ สนับสนุนงบประมาณ มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ติดตามความก้าวหน้าของงาน ให้คำปรึกษาเมื่อโครงการมีปัญหาหรืออุปสรรค ขจัดความขัดแย้งภายในการบริหารเพื่อให้ผู้บริหารทุกท่านร่วมกันทำงานตามวัตถุประสงค์เดียวกัน รวมถึงการให้กำลังใจต่อผู้ทำงานในโครงการด้วยซึ่งจะทำให้โครงการประสบความสำเร็จได้

3. ขาดความร่วมมือจากพนักงาน

การดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่องค์การจะนำไปใช้ในการบริหารจัดการนั้นจะต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงาน แต่หากกิจกรรมใด ๆ ที่ไม่ได้รับความร่วมมือจากพนักงานกิจกรรมนั้นยากที่จะประสบความสำเร็จ หรือแม้จะประสบความสำเร็จก็จะเป็นในช่วงต้นแต่จะยากต่อการรักษาไว้ซึ่งความมีประสิทธิภาพของกิจกรรมในระยะยาว และที่พบบ่อยครั้งในการบริหารจัดการภายในองค์การ พนักงานยังไม่ทราบถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่นำมาใช้ และยังทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่ามีภาระงานเพิ่มขึ้นจากงานที่ทำประจำอยู่แล้วจึงไม่ค่อยให้ความสำคัญกับกิจกรรมดังกล่าว

4. คณะทำงานไม่มีความพร้อมในการดำเนินงาน

การดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานต้องอาศัยคณะทำงานเป็นผู้ดำเนินงานและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ หากคณะทำงานไม่มีความพร้อมหรือไม่มีความสามารถเพียงพอถือเป็นอุปสรรคประการหนึ่งในการผลักดันการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นคณะทำงานควรผ่านการคัดเลือกจากผู้บริหารระดับสูง (Top management) โดยคณะทำงานควรมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์การ ใส่ใจในการเรียนรู้ มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์และสามารถทำงานเป็นทีม และสามารถจัดสรรเวลาในการทำงาน เนื่องจากการบริหารผลการปฏิบัติงานคือ การทำงานเป็นทีมและการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์กับพนักงานภายในองค์การ

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2551, หน้า 155-169) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะพบปัญหาหรืออุปสรรคหลายประการซึ่งอาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ระบบการประเมิน ปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับระบบการประเมินเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการวางระบบและการดำเนินการให้เป็นไปตามระบบที่กำหนดดังนี้

1.1 ผู้บริหารรีบร้อนในการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้การพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเป็นไปอย่างผิวเผิน ขาดความรอบคอบ

1.2 การนำระบบการประเมินที่จัดทำไว้สำเร็จรูป (Tailor) มาใช้อย่างไม่เหมาะสม โดยไม่คำนึงถึงลักษณะและความต้องการขององค์การซึ่งมีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลมาจากองค์การขาดผู้มีความรู้ความเข้าใจในการประเมิน หรือในกรณีที่การวางระบบการประเมินเป็นไปตามความต้องการและวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร แต่ไม่สอดคล้องกับลักษณะขององค์การ

1.3 แม้องค์การให้ความสำคัญต่อการประเมิน แต่หากไม่ได้ดำเนินการให้เป็นไปตามระบบโดยมิได้นำไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง หรือนำไปใช้ประโยชน์เป็นครั้งคราวไม่สม่ำเสมอ ก็จะไม่สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างมีประสิทธิผลได้

1.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานแม้จะเป็นสิทธิของฝ่ายจัดการที่จะดำเนินการ แต่บางครั้งจะถูกแทรกแซงทางอ้อมโดยพนักงาน หรือองค์กรของพนักงานได้แก่สหภาพแรงงาน หรือคณะกรรมการลูกจ้าง ซึ่งมักจะมีการวิพากษ์วิจารณ์ระบบการประเมินมีข้อบกพร่องในด้านต่าง ๆ ขาดความเป็นธรรม เล่นพรรคเล่นพวก

แนวทางแก้ไข

1. การวางระบบการประเมินควรมีการพิจารณาอย่างรอบคอบถึงระบบลักษณะขององค์การ โดยควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่ใช้ระบบ ได้แก่ ผู้ประเมินหรือหัวหน้างาน และผู้รับการประเมินหรือพนักงานได้มีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในการวางระบบด้วย นอกจากนี้ควรโน้มน้าวให้ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญในการวางระบบ และผลเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากขาดการพิจารณาอย่างรอบคอบ หรือรีบร้อนในการวางระบบมากเกินไป

2. จะต้องมีการติดตามประเมินผลการดำเนินการในทางปฏิบัติว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการประเมินหรือไม่ และมีแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร เนื่องจากสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน เช่น นโยบายขององค์การ งาน สภาพแวดล้อม ฯลฯ มีการเปลี่ยนแปลงเสมอ ดังนั้นจะต้องมีการติดตามเพื่อการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินอย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมสอดคล้องกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปจะทำให้การประเมินเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล

3. จะต้องผลักดันหรือโน้มน้าวให้ผู้บริหารระดับสูงตระหนักในความสำคัญและคุณค่าของการประเมิน รวมทั้งการนำไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อเป็นการตอกย้ำให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญและดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินอย่างจริงจัง

2. วัตถุประสงค์ของการประเมิน ปัญหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินคือ วัตถุประสงค์ของการประเมินมีมาก แต่ละหน่วยงานอาจมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไป การจะให้น้ำหนักแก่วัตถุประสงค์การประเมินด้านใดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมนั้น เป็นเรื่องที่ยุ่งยากที่จะให้ทุกหน่วยงานในองค์การเห็นพ้องต้องกันและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

แนวทางป้องกันและแก้ไข

องค์การจะต้องมีระเบียบการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินให้ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน

3. วิธีการประเมิน ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการประเมินคือ

3.1 วิธีการประเมินมีรูปแบบในการประเมินหลายแบบ ซึ่งแต่ละแบบให้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกันไป โดยมีทั้งข้อดีและข้อจำกัด ดังนี้

3.1.1 วิธีที่ยึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก ให้ผลลัพธ์ในระดับปานกลางในด้านความแม่นยำในการประเมิน และให้ผลลัพธ์ที่จำกัดในการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา

3.1.2 วิธียึดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก ให้ผลลัพธ์ในเกณฑ์ดีในด้านความแม่นยำในการประเมิน และให้ผลลัพธ์ที่ดีมากในการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา การระบุศักยภาพเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง และการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงาน

3.1.3 วิธียึดผลสำเร็จของงานเป็นหลัก จะให้ผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยมในด้านความแม่นยำในการประเมินกับการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงาน และให้ผลลัพธ์ในระดับปานกลางในการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา กับการระบุศักยภาพเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากเน้นหนักในการพิจารณาถึงผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายเป็นหลัก

3.2 วิธีการประเมินที่องค์การหรือหน่วยงานเลือกใช้อาจไม่สามารถใช้ประเมินได้อย่างครอบคลุมในวัตถุประสงค์ต่าง ๆ เนื่องจากองค์การหรือหน่วยงานเห็นว่าเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

3.3 วิธีการประเมินที่องค์การเลือกใช้อาจไม่เหมาะสมกับลักษณะงานหรือระดับงานของพนักงานที่ได้รับการประเมิน ทำให้ประสิทธิผลในการประเมินลดต่ำลง หรืออาจไม่สามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้

3.4 วิธีการประเมินบางวิธีมีข้อจำกัดเกี่ยวกับขนาดกลุ่มคนที่จะใช้ประเมิน บางวิธีเหมาะที่จะใช้ประเมินคนกลุ่มใหญ่มากกว่าคนกลุ่มเล็ก

3.5 การจะนำวิธีการประเมินใด ๆ มาใช้อย่างมีประสิทธิผลนั้น ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่องค์การหรือหน่วยงานนำระบบการประเมินมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หากเป็นองค์การที่ยังไม่เคยนำระบบการประเมินมาใช้หรือเพิ่งจะนำระบบการประเมินมาใช้ไม่มากนัก การนำวิธีการประเมินที่ยุ่งยากซับซ้อนมาใช้อาจไม่เหมาะสมและด้อยประสิทธิผลเพราะความไม่พร้อมในปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การ

แนวทางแก้ไข

เนื่องจากยังไม่มีวิธีการประเมินวิธีใดที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในการประเมินในทุก ๆ ด้าน หากมีความเหมาะสมในด้านหนึ่งก็มักจะมีข้อจำกัดในด้านอื่น ฉะนั้น องค์การหรือหน่วยงานอาจเลือกวิธีการประเมินหลายวิธี หรือใช้วิธีผสมผสาน (Hybrid) ในการประเมินเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ได้มากที่สุด อย่างไรก็ตาม ควรคำนึงด้วยว่าองค์การมีความพร้อมต่อวิธีการประเมินที่จะนำมาใช้มากน้อยเพียงใด

4. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.1 แบบประเมินมีความยืดหยุ่นน้อย มีข้อจำกัดในการปรับใช้กับลักษณะงานต่าง ๆ มีรายการหรือหัวข้อในการประเมินไม่ครอบคลุมพฤติกรรมและการปฏิบัติงานได้ทั้งหมด ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการที่องค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ พยายามใช้แบบประเมินเพียง 1-2 แบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับทั้งหัวหน้างานและพนักงานผู้ปฏิบัติงานและทุกประเภทของงาน โดยไม่คำนึงถึงลักษณะเฉพาะของงานแต่ละประเภทแต่ละระดับซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน

4.2 ภาษาที่ใช้ในแบบประเมินมีลักษณะกำกวม คลุมเครือ ทำให้ผู้ประเมินอาจตีความเอาตามอำเภอใจของตนหรือตามประสบการณ์ของตน เป็นผลให้การประเมินขาดความเที่ยงตรง

4.3 แบบประเมินแต่ละแบบต่างมีข้อดีและข้อจำกัดในตัวเองโดยขึ้นอยู่กับการกำหนดนิยามของเกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินซึ่งบางหน่วยงานมิได้กำหนดไว้ ปล่อยให้ขึ้นอยู่กับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่ทำการประเมิน หรือกำหนดไว้กว้าง ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินใช้ดุลพินิจของตนในการกำหนด ซึ่งค่อนข้างเป็นนามธรรมและปราศจากความแน่นอน

4.4 มาตรฐานงานที่กำหนดไว้ในการประเมินอาจไม่เหมาะสมหรือต่ำเกินไปที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ๆ

4.5 ลักษณะงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหว (Dynamic) อยู่เสมอ ในขณะที่แบบประเมินเป็นเครื่องมือที่คงที่ (Static) ดังนั้น แบบประเมินที่ออกแบบไว้อาจล้าสมัย หรือไม่เหมาะสมที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจุบัน

4.6 แบบประเมินเป็นเพียงสื่ออย่างหนึ่งในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งสื่อสารให้ทราบข้อมูลเพียงบางส่วน ไม่อาจบอกรายละเอียดต่าง ๆ ได้ทั้งหมด แบบประเมินอาจแสดงผลการปฏิบัติงาน ลักษณะและนิสัยใจคอของผู้รับการประเมินได้บางส่วนจากข้อมูลที่มีอยู่ แต่ไม่อาจแสดงรายละเอียดต่าง ๆ ที่เป็นจริงของผู้รับการประเมินได้อย่างครบถ้วนชัดเจน

แนวทางแก้ไข

1. แบบประเมินควรมีความชัดเจนและเรียบง่ายมากที่สุดเท่าที่จะเป็นได้เพื่อมิให้ผู้ใช้เกิดความสับสน และรู้สึกยุ่งยากในการใช้แบบประเมิน รวมทั้งควรมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมและสอดคล้องกับแต่ละงาน

2. ควรมีการกำหนดนิยามของคำต่าง ๆ ที่ใช้ในแบบประเมินเพื่อให้ผู้ใช้เข้าใจขอบเขตและความหมายอย่างชัดเจนในหัวข้อการประเมินต่าง ๆ

3. กำหนดเกณฑ์ในการประเมินให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมเพียงพอที่ผู้ประเมินสามารถทำความเข้าใจและสามารถวัดได้ โดยอาจมีการชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ประเมิน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

4. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องมีความทันสมัย โดยมีการปรับปรุงเป็นระยะ ๆ ให้สอดคล้องกับระดับความสามารถของพนักงานผู้รับการประเมิน และเมื่อกำหนดหรือปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานแล้ว จะต้องสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบว่าจะต้องปฏิบัติงานและปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะได้ตามมาตรฐาน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามหัวข้อต่าง ๆ ที่ใช้ประเมินควรให้ผู้ประเมินเขียนคำอธิบายเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานผู้รับการประเมิน

ปัญหาด้านผู้เกี่ยวข้องกับการประเมิน

1. ผู้บริหารระดับสูงหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

1.1 ผู้บริหารระดับสูงขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับแนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการประเมิน

1.2 ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้สนับสนุนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง แม้จะมีการกำหนดให้มีการประเมินอย่างเป็นทางการก็ตาม แต่ในขั้นสุดท้ายผู้บริหารระดับสูงก็นำผลการประเมินไปแก้ไขและประเมินไปตามความรู้สึกของตนเอง

แนวทางแก้ไข

1. ฝ่ายบริหารงานบุคคลหรือผู้ที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ จะต้องพยายามหาวิธีการหรือกลวิธีที่จะให้ผู้บริหารระดับสูงทราบและมีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมิน

2. อาจใช้บริษัทที่ปรึกษาที่ชำนาญด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านนี้มาเสนอแนะและโน้มน้าวผู้บริหารระดับสูงให้ตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการประเมินในการบริหารงาน

2. ผู้ประเมิน

2.1 หัวหน้างานขาดความรู้ความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความอ่อนแอหรือไม่กล้าที่จะรับผิดชอบ ซึ่งเป็นข้อผิดพลาดที่พบมากที่สุดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้คะแนนในการประเมินพนักงานทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมดอยู่ในระดับกลาง ๆ เนื่องจากความไม่แน่ใจ มีข้อมูลไม่เพียงพอ ให้เวลาในการประเมินน้อยเกินไปหรือขาดความสนใจ หรือไม่ต้องการให้พนักงานโต้แย้งเกี่ยวกับผลการประเมิน

2.2 หัวหน้างานมีความลำเอียง โดยพิจารณาประเมินเฉพาะพฤติกรรมที่เพิ่งเกิดขึ้นหรือเพิ่งผ่านมาสด ๆ ร้อน ๆ โดยมิได้คำนึงถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านมาตลอดช่วงเวลาที่ทำการประเมิน หรือผู้บังคับบัญชายังฝังใจกับพฤติกรรมที่เด่น ๆ ในช่วงที่ผ่านมา ข้อผิดพลาดนี้จะทำให้ผลการประเมินเกิดจากข้อมูลของเหตุการณ์ครั้งเดียว หรือพฤติกรรมการปฏิบัติงานบางส่วน

2.3 หัวหน้างานกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้สูงเกินไป เนื่องจากใช้ตนเองเป็นมาตรฐานหรือมีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมาก จึงเกิดความรู้สึกว่าไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ข้อผิดพลาดนี้เป็นเหตุให้ผลการประเมินผิดจากความเป็นจริง

2.4 หัวหน้างานไม่ต้องการมีข้อขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างง่าย ๆ โดยให้คะแนนการประเมินอยู่ระดับดีมากหรือดี หรืออย่างน้อยก็อยู่ในระดับปานกลาง โดยใช้การพิจารณาผลการปฏิบัติงานเฉพาะด้านดีของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก ไม่พิจารณาหรือให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานที่เป็นข้อบกพร่อง จะเป็นผลให้พนักงานไม่ได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของตนเอง และทำให้พนักงานไม่คิดที่จะปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้น

2.5 หัวหน้างานขาดความรู้ความเข้าใจในแนวความคิดที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความโน้มเอียงที่จะประเมินพนักงานสูงเกินความเป็นจริง เนื่องจากมีความประทับใจในตัวพนักงานผู้รับการประเมิน หรือเพราะคุณลักษณะเด่นบางประการเป็นที่ชื่นชอบต่อผู้ประเมินเป็นพิเศษ และมีอิทธิพลต่อการประเมินในปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมด

2.6 หัวหน้างานไม่ชอบลักษณะการปฏิบัติงานบางอย่าง หรือไม่ชอบลักษณะของพนักงานบางคน ทำให้การประเมินขาดความเที่ยงตรงและไม่ยุติธรรมต่อผู้รับการประเมิน

2.7 หัวหน้างานมีแนวโน้มที่จะประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนต่ำกว่าที่ควรจะเป็น มีความคาดหวังสูงต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และรู้สึกผิดหวังที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ตามที่ตนเองอยากได้

2.8 หัวหน้างานไม่ตระหนักถึงความสำคัญของประโยชน์หรือคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงประเมินตามความรู้สึกมากกว่าการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน บางครั้งให้ความสำคัญแก่คุณลักษณะหรือหัวข้อในการประเมินบางหัวข้อมากเกินไปจนมองข้ามความสำคัญของคุณลักษณะอย่างอื่น ซึ่งที่จริงอาจมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหรืออาจมีความสำคัญมากกว่าก็เป็นได้ ความลำเอียงส่วนตัวเหล่านี้เป็นปัญหาและข้อผิดพลาดที่อันตรายที่สุดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะเป็นข้อผิดพลาดในการประเมินแบบใช้ความรู้สึกมากกว่าข้อมูล

2.9 หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยนำตัวเองไปเทียบเคียงด้วย จึงไม่อาจแยกการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามงานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และมักจะพิจารณาว่าไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดปฏิบัติงานได้ดีไปกว่าตน นับเป็นข้อผิดพลาดในการประเมินโดยเอาตนเองเข้าไปแข่งขันด้วย (Competitive rater)

2.10 หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญหรือคำนึงถึงอายุงานของผู้รับการประเมินเป็นหลัก โดยพนักงานเก่าที่มีอายุงานมากจะสามารถทำงานได้ดีมีประสิทธิผลเพราะมีประสบการณ์ในการทำงานมาก ส่วนความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานพนักงานสามารถแสวงหาเพิ่มเติมได้ แต่ในความเป็นจริงพนักงานที่มีอายุงานนานปีบางคนมิได้พัฒนาตนเองและมิได้ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน

2.11 หัวหน้างานมีอคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องที่เกี่ยวกับรูปร่าง หน้าตา เชื้อชาติ ศาสนา เผ่าพันธุ์ วรรณะ ฯลฯ

2.12 หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามแนวทางที่เขาเข้าใจตัวเขาเอง เมื่อหัวหน้างานเข้าใจว่าตนเองเป็นอย่างไรก็พยายามคาดคะเนหรือจินตนาการผู้อื่นไปในทำนองเดียวกัน

2.13 บางครั้งหัวหน้างานเน้นหรือคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะติดตามมาในภายหลังการประเมินมากเกินไป โดยคิดว่าหากให้คะแนนการประเมินอยู่ในเกณฑ์ต่ำแล้ว อาจเป็นการทำลายหรือบั่นทอนอนาคตของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการประเมิน

2.14 ช่วงเวลาที่หัวหน้างานสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเก็บข้อมูลไว้อ้างอิงประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ถูกกาลเทศะ (The effect of time)

2.15 อิทธิพลของหน่วยงาน (Organizational influence) ปัญหานี้เกิดจากการที่หัวหน้าหน่วยงานบางคนต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่น ก็เลยให้คะแนนผู้ปฏิบัติงานทุกคนสูงเป็นการแสดงว่า ตนเองมีความสามารถในการบริหารมากกว่าหน่วยงานอื่น

2.16 ผู้ประเมินขาดทักษะและความชำนาญในการสื่อสารให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน (Feedback) และการแจ้งผลและหารือผลการปฏิบัติงาน (Performance interview) กับผู้รับการประเมิน ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานประสบความล้มเหลว หรือเกิดผลในทางลบต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการประเมิน โดยอาจเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีว่าการประเมินเป็นการจับผิดของผู้บังคับบัญชา ผลการประเมินเชื่อถือไม่ได้ รวมทั้งการต่อต้านการประเมินและไม่พยายามปรับปรุงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอีกด้วย

แนวทางแก้ไข

1. ชี้แจงผู้ประเมินให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการประเมินอย่างชัดเจน

2. ฝึกอบรมให้ผู้ประเมินมีความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมินอย่างถูกต้องตรงกัน ในการฝึกอบรมควรเน้นความเที่ยงตรงในด้านการสังเกต (Observational accuracy) การจดบันทึก (Recording accuracy) และการประเมิน (Rating accuracy) ซึ่งจะมีผลทำให้การใช้วิจารณญาณในการประเมินของผู้ประเมินมีความถูกต้องยิ่งขึ้น และสิ่งสำคัญอย่างยิ่งคือ จะต้องฝึกอบรมให้ผู้ประเมินมีทักษะในการสื่อสารผลการปฏิบัติงาน (Feedback) การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผล

3. ควรจัดให้ผู้ประเมินมีโอกาสฝึกฝนเกี่ยวกับการประเมินก่อนการประเมิน โดยให้มีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำแนะนำ จะทำให้การประเมินมีความถูกต้องแม่นยำและเป็นไปในแนวทางเดียวกันยิ่งขึ้น

4. ควรปลูกฝังทัศนะในการประเมินให้ประเมินในทางสร้างสรรค์ การประเมินมีไว้เพื่อการพัฒนามิใช่มีไว้เพื่อการจับผิด รวมทั้งให้ระมัดระวังหลุมพราง ละอคติต่าง ๆ ในการประเมิน

3. ผู้รับการประเมิน

3.1 ผู้รับการประเมินไม่มีโอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรมจึงขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อผลการประเมินไม่เป็นที่พอใจ ก็ไม่ยอมรับในผลการประเมินหรือยอมรับเฉพาะผลได้ (ผลที่เป็นคุณ) แต่ไม่ยอมรับในผลเสีย (ผลที่เป็นโทษ) จากการประเมิน

3.2 ในบางหน่วยงานถือว่า การดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินเป็นความลับ ดังนั้น ผู้รับการประเมินจะไม่ได้รับการเปิดเผยให้ทราบถึงรายละเอียดในการประเมินว่าใช้ปัจจัยอะไรบ้างในการประเมิน ผู้รับการประเมินจึงรู้สึกคับข้องใจหรือไม่สนใจต่อการประเมิน เห็นว่าการประเมินเป็นเพียงกิจกรรมอย่างหนึ่งที่ดำเนินการเหมือนงานประจำ (Routine) มิได้มีความสำคัญกับตนแต่อย่างใด และอาจนำไปสู่การมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการประเมินได้

3.3 ผู้รับการประเมินมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดศรัทธาหรือความเชื่อมั่นในระบบการประเมิน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีความรู้สึกว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงาน หรือปักใจเชื่อว่าการประเมินไม่ยุติธรรม

3.4 ผู้รับการประเมินที่มีความขัดแย้งกับผู้ประเมินจะมีความรู้สึกว่า ผู้ประเมินมีความลำเอียงในการประเมิน และมักไม่ยอมรับในผลการประเมิน

3.5 ผู้รับการประเมินที่ไม่เห็นด้วยกับวิธีการประเมิน เมื่อผลการประเมินที่ได้รับไม่ตรงกับความคาดหวัง ก็คิดว่าวิธีการประเมินไม่น่าเชื่อถือหรือไม่เที่ยงตรง

3.6 การต่อต้านจากผู้รับการประเมิน ซึ่งอาจแสดงออกโดยการไม่ให้ความร่วมมือในการประเมิน หรืออาจปิดบังซ่อนเร้นข้อบกพร่องของตนด้วยวิธีการต่าง ๆ อันอาจจะทำให้การประเมินคลาดเคลื่อนหรือต้องใช้เวลาในการพิจารณาข้อเท็จจริงมาก

3.7 ความไม่เข้าใจผิดบางประการของพนักงาน โดยพนักงานส่วนใหญ่เข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีคนที่ดีที่สุดและคนเลวที่สุด ดังนั้น การประเมินจึงถูกมองว่าเป็นการคุกคามให้ผู้ที่ต้องการได้ผลการประเมินที่ดีที่สุดจะต้องเหยียบย่ำผู้อื่นให้ด้อยกว่าตนเอง อันจะทำให้ความสามัคคีของเขาลดลง

แนวทางแก้ไข

1. ควรมีการชี้แจงทำความเข้าใจหรือฝึกอบรมให้ผู้รับการประเมินมีความรู้ความเข้าใจในแนวความคิด หลักการ วิธีการ และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้รับการประเมินเข้าใจบทบาทของตน และให้ความร่วมมือกับหัวหน้างานที่ทำการประเมินตามขั้นตอนต่าง ๆ ในการประเมิน

2. สื่อสารให้พนักงานทราบถึงนโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ รวมทั้งมีการควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปตามนโยบาย และมีการให้รางวัลตอบแทน ความดีความชอบที่สอดคล้องกับผลการประเมินอย่างโปร่งใสและยุติธรรม เพื่อให้พนักงานเกิด ความมั่นใจและมีความเชื่อถือในระบบการประเมินขององค์การ

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553, หน้า 25-32) กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การนำ แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้และไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ประกอบด้วย

1. นโยบาย (Policy)

นโยบาย หมายถึงข้อกำหนดหรือข้อตกลงที่พนักงานไม่ว่าจะเป็นระดับบริหารและ ระดับปฏิบัติการต้องปฏิบัติเหมือนกัน ถือว่าเป็นหน้าที่งานที่สำคัญที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ เพียงแค่ปีหรือสองปีเท่านั้น นโยบายที่ชัดเจนจะต้องมีเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมี ผู้บริหารระดับสูงลงลายมือชื่อประกาศและอนุมัติให้พนักงานทุกคนรับรู้และใส่ใจในการนำระบบ การบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างจริงจัง ประโยชน์ของการกำหนดให้แนวคิดเกี่ยวกับการ บริหารผลการปฏิบัติงานเป็นนโยบายที่สำคัญในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ได้แก่

1.1 สร้างกรอบหรือมาตรฐานในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ เหมือนกัน เพราะมาตรฐานที่ใช้ปฏิบัติร่วมกันจะทำให้เกิดความยุติธรรมและความเท่าเทียมกันใน การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่ทำให้เกิดอคติหรือการบริหารผลการปฏิบัติงานโดย คำนึงถึงความรู้สึกส่วนตัวเป็นหลัก

1.2 สร้างข้อผูกมัดให้พนักงานทุกคนปฏิบัติร่วมกัน ความสำเร็จของการบริหาร ผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกหน่วยงาน ปัญหาที่มักพบคือ ผู้บริหารและ พนักงานบางหน่วยงานที่ยึดมั่นหรือผูกพันต่อเป้าหมายที่กำหนดขึ้น พนักงานส่วนใหญ่คิดว่าการ บริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องยุ่งยากเป็นการสร้างภาระหน้าที่งานให้กับพนักงานโดยไม่จำเป็น

1.3 ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่ช่วงต้นปีที่ต้องมีการวางแผนปัจจัย วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ช่วงระหว่างปีต้องมีการติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนาพนักงาน และช่วงปลายปีต้องนำผลการ ประเมินมาใช้ในการบริหารผลตอบแทนและนำมาเชื่อมโยงกับแนวคิดในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ

1.4 ส่งผลให้เกิดการตรวจสอบติดตามและการปรับปรุง มีการกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน และนำมาใช้อย่างต่อเนื่องจะส่งผลให้เกิดการตรวจสอบ ติดตามความสำเร็จ และปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง ที่สำคัญการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้นั้นต้องปฏิบัติให้เกิดความต่อเนื่อง พบว่าปัญหาที่เจอในหลาย ๆ องค์การคือ ขาดการติดตามและปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. ขั้นตอนหรือกระบวนการ (Process)

ขั้นตอนหรือกระบวนการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นในแต่ละกระบวนการการบริหารผลการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 4 กระบวนการ และในแต่ละกระบวนการพบว่ามีหลุมพรางในด้านกระบวนการที่ทำให้แนวคิดในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์การไม่ประสบผลสำเร็จ ได้แก่

กระบวนการที่ 1 การวางแผนผลการดำเนินงาน ได้แก่ การกำหนดปัจจัยที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีหลายองค์การไม่มีการวิเคราะห์ปัจจัยวัดผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ แต่ได้ลอกเลียนแบบจากปัจจัยวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การอื่นเพียงเพราะเห็นว่าองค์การนั้นเป็นองค์การที่ได้รับการยอมรับด้านการบริหารงานบุคลากร จึงทำให้เกิดการเลียนแบบ นำปัจจัยจากองค์การดังกล่าวมาใช้โดยไม่มีการวิเคราะห์ให้เหมาะสมกับองค์การนั้น ๆ

กระบวนการที่ 2 การให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในการบริหารผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นขั้นตอนที่เป็นปัญหาที่ผู้บังคับบัญชามักจะละเลยไม่ปฏิบัติตาม ด้วยเหตุผลหรือข้ออ้างที่ว่าไม่มีเวลา ติดงานด่วน หรือเกรงใจไม่กล้าที่จะชี้แจงบอกพนักงานถึงข้อดีและข้อที่ต้องปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งทำให้พนักงานไม่สามารถรับรู้เลยว่าตนเองมีผลงานเป็นอย่างไร และความสามารถเรื่องใดที่ต้องปรับปรุงพัฒนาก่อนหรือหลัง

กระบวนการที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่เป็นทางการด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานลงในแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ได้จัดเตรียมไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ปัญหาที่เกิดขึ้นคือการกำหนดผู้ประเมินจำนวนมาก ที่ไม่ใช่เพียงแค่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินเท่านั้น การประเมินโดยผู้ประเมินจำนวนมากจึงทำให้มีแบบฟอร์มเอกสารค่อนข้างมาก อีกทั้งองค์การหลาย ๆ แห่งไม่มีการนำซอฟต์แวร์เข้ามาช่วยจึงทำให้เกิดความยุ่งยากในการประเมิน การประมวลและสรุปผลจากการประเมินต้องใช้ระยะเวลานาน

กระบวนการที่ 4 การให้รางวัลและโอกาสการพัฒนา พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการการให้รางวัลและโอกาสการพัฒนาคือ ไม่มีการแยกกระบวนการหรือขั้นตอนการชี้แจงผลประเมินออกจากการให้เงินเดือน โบนัสพนักงาน ผู้บังคับบัญชาหลายคนคุ้นเคยกับพนักงานในช่วงที่มีการปรับเงินเดือน ทำให้พนักงานมองว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานคือการให้ผลตอบแทนเพียงอย่างเดียว ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการพูดคุยตกลงร่วมกันว่าปีหน้าจะปรับปรุงปัจจัยวัดผลการปฏิบัติงานในเรื่องใดที่จะทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในช่วงถัดไป

ดังนั้นขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ในองค์การให้เกิดผลสำเร็จนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ออกแบบระบบจะต้องออกแบบระบบให้ง่าย ไม่ยุ่งยาก และที่สำคัญต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งการนำโปรแกรมหรือซอฟต์แวร์เข้ามาช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการออกแบบขั้นตอนในการพูดคุย การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานถึงผลการปฏิบัติงานและความสามารถที่เป็นจุดเด่นและข้อที่ต้องปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น พบว่าขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ออกแบบให้เหมาะสมกับองค์การย่อมทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

3. บุคคล (People)

องค์การหากมีการกำหนดนโยบายการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมีกระบวนการหรือขั้นตอนที่ถูกออกแบบไว้อย่างเหมาะสมแล้ว แต่บุคลากรขาดความพร้อมในการนำระบบมาใช้ความสำเร็จของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานย่อมเกิดขึ้นได้ยาก บุคคลในที่นี้หมายถึง

3.1 ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้บริหารที่ต้องดูแลรับผิดชอบบริหารผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหาที่เจอคือ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมองว่าระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นภาระงานเพิ่มที่ไม่ใช่งานประจำของตนเอง มองว่าเป็นงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารขาดความเชื่อที่ว่าระบบนี้ช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานและผลงานของหน่วยงานดีขึ้น จึงทำให้ละเลยไม่สนใจในการปฏิบัติตามขั้นตอนหรือกระบวนการที่กำหนดขึ้น

3.2 พนักงาน เกิดความเข้าใจผิดคิดว่าระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ให้โทษมากกว่าให้คุณ เป็นระบบงานที่คอยจ้องจับผิดผลงานของพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความกลัว ไม่ยอมรับ เกิดการต่อต้านด้วยการไม่ปฏิบัติตาม หรือกล่าวถึงระบบนี้ในทางที่ไม่ดี รวมถึงการชักชวนให้พนักงานคนอื่น ๆ มองระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ให้โทษแก่พนักงานตามไปด้วย

3.3 หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามความพร้อมของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ไม่ได้ผลเท่าที่ควร เนื่องมาจาก

3.3.1 ขาดทีมงานที่ดูแลรับผิดชอบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยตรง องค์การให้หลายแห่งขาดความพร้อมในเรื่องของกำลังคน มีผู้รับผิดชอบดูแลเรื่องทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพียงคนหรือสองคนเท่านั้น ซึ่งต้องทำหน้าที่ดูแลงานบุคลากรในทุกเรื่อง ตั้งแต่งานสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ และงานแรงงานสัมพันธ์ รวมถึงงานประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะต้องดูแลรับผิดชอบด้วย

3.3.2 ขาดความรู้ในเรื่องระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน บางองค์การมีกำลังคนที่ดูแลรับผิดชอบงานบุคลากรที่เพียงพอ แต่ปัญหาอยู่ที่กำลังคนที่มีนั้นขาดความรู้ในเรื่องระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ไม่รู้หลักและขั้นตอนของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานว่าประกอบด้วยวงจรใดบ้าง ซึ่งความรู้ที่ไม่เพียงพอย่อมทำให้การออกแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์การไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมและความจำเป็นที่แท้จริงของพนักงาน

ดังนั้นสรุปได้ว่าบุคลากรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์การ ทั้งนี้บุคลากรที่ไม่พร้อม ขาดจิตสำนึก หรือความเชื่อที่ถูกต้องเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ย่อมทำให้กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานขับเคลื่อนไปได้ช้า ไม่เกิดความต่อเนื่อง ถึงแม้มีนโยบายกำหนดไว้ก็ตาม แนวทางแก้ไขคือ การสื่อสาร การชี้แจงให้พนักงานทุกคน ทุกระดับเกิดความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน การสื่อสารที่ทำอย่างต่อเนื่องย่อมช่วยลดปัญหาการต่อต้านจากความเข้าใจผิดของพนักงาน นอกจากนี้องค์การจะต้องจัดสรรกำลังคนหรือทีมงานบุคลากรที่รับผิดชอบเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง รวมถึงทำหน้าที่ในการหาช่องทางการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงประโยชน์ และบทบาทที่พนักงานจะต้องพึงปฏิบัติในการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ

4. งบประมาณ (Price)

งบประมาณที่ถูกจัดสรรในการนำแนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์การเป็นอีกหนึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จ และหลุมพรางที่ทำให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน งบประมาณจำเป็นจะต้องถูกจัดสรรไว้สำหรับการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ โดยแบ่งงบประมาณเป็น 2 กรณี ได้แก่

4.1 กรณีว่าจ้างที่ปรึกษา เหมาะกับองค์การที่ไม่มีใครรู้เรื่องระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพราะจุดเริ่มต้นของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานคือ การออกแบบและวางระบบที่เหมาะสม ดังนั้นการว่าจ้างที่ปรึกษาจากบุคคลภายนอกที่มีความรู้และประสบการณ์จากองค์การอื่น ๆ ทำให้ที่ปรึกษามองภาพและวิเคราะห์ได้เร็วว่าจะออกแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างไรให้เหมาะสมกับองค์การ อย่างไรก็ตามองค์การหลายแห่งไม่สนใจและมองว่าการว่าจ้างที่ปรึกษาไม่มีความสำคัญ เป็นการลงทุนที่ไม่เห็นผลทันที มองว่าผลงานของที่ปรึกษาเป็นผลงานที่จับต้องไม่ได้ ไม่สามารถมองเห็นได้ชัดอย่างเป็นรูปธรรม

4.2 กรณีไม่ว่าจ้างที่ปรึกษา องค์การหลายแห่งไม่ต้องการว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอกเข้ามาช่วยออกแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพราะต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก อย่างไรก็ตามแม้ว่าองค์ไม่ประสงค์ที่จะจ้างที่ปรึกษาภายนอกเข้ามาช่วย การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์การให้ประสบผลสำเร็จนั้น ปัจจัยหนึ่งคือ นักทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องทำหน้าที่ในการหาวิธีการเปลี่ยนความเชื่อหรือจิตสำนึกของพนักงาน ให้พนักงานเกิดความเข้าใจตรงกันว่าระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อพนักงานโดยตรง ดังนั้นการสื่อสารจึงจำเป็นอย่างมากเพื่อทำให้พนักงานมีการรับรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งรูปแบบของการสื่อสาร แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

4.2.1 การสื่อสารทางตรง เป็นการสื่อสารสองทางเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานซักถามประเด็นที่สงสัย รูปแบบการสื่อสารที่นิยมใช้ ได้แก่ การจัดฝึกอบรมหรือประชุมกับพนักงานโดยตรง การฝึกอบรมให้กับผู้บริหารในองค์การ หรือการจ้างวิทยากรจากภายนอกเข้ามาช่วยในการอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของผู้บริหารในองค์การ ซึ่งงบประมาณการจ้างวิทยากรจึงเป็นอีกหนึ่งเรื่องที่องค์การจะต้องจัดสรร รวมถึงงบประมาณในเรื่องต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ในระหว่างการอบรม

4.2.2 การสื่อสารทางอ้อม เป็นการสื่อสารทางเดียวด้วยการใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เช่น บอร์ด วารสาร อินเตอร์เน็ต เสียงตามสาย เป็นต้น การสื่อสารประเภทนี้เน้นให้พนักงานอ่านหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งงบประมาณที่ใช้ไม่มากเท่ากับการสื่อสารแบบสองทาง

ดังนั้นงบประมาณเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผู้บริหารมักจะคิดเสมอว่าการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้จำเป็นต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก ซึ่งหากองค์การมีงบประมาณไม่มากย่อมสามารถเลือกแนวทางการสื่อสารทางอ้อมคือ การลงมือทำเอง แต่อาศัยวิทยากรเข้ามาช่วยให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดและวิธีการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ

ฮอลล์ (2553, หน้า 42-163) กล่าวว่า เป้าหมายเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป้าหมายขององค์การ หน่วยงาน และบุคคลจะต้องสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน หัวหน้างานต้องดูแลให้พนักงานทุกคนมีเป้าหมายในการทำงานพร้อมทั้งช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของเป้าหมายเหล่านั้น นอกจากนี้ หัวหน้างานควรบันทึกเป้าหมายในการทำงานของพนักงานไว้เป็นเอกสาร และจัดทำตารางเวลาสำหรับการทำงานตามเป้าหมายเหล่านั้น พร้อมทั้งกำหนดระบบการให้รางวัลเพื่อรองรับเป้าหมายเหล่านั้น และหัวหน้างานควรมีความชัดเจนในเรื่องของการวัดความคืบหน้าในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สุดท้ายหัวหน้างานควรวางแผนงานร่วมกับพนักงานเพื่อพัฒนาแผนปฏิบัติงานสำหรับการก้าวไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยแผนงานนั้นต้องคำนึงถึงการฝึกอบรม และสิ่งที่คุณจะสามารถให้การสนับสนุนแก่พนักงานได้ สำหรับเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นเป้าหมายที่พนักงานเห็นว่ามีความสำคัญ
2. มีความชัดเจน
3. มีความเฉพาะเจาะจง
4. สามารถวัดผลได้ พร้อมทั้งกำหนดกรอบเวลาไว้ด้วย
5. มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ
6. สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้ ในขณะที่ยังคงความท้าทายไว้ด้วย
7. มีระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม

ส่วนประกอบที่สำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานในส่วนต่อมาคือการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน เพราะแม้ว่าพนักงานจะเข้าใจเป้าหมายและความสำคัญของเป้าหมายแต่พวกเขาก็ยังคงต้องการแรงจูงในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นระบบการให้ค่าตอบแทนจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็น ถึงแม้ว่าการบริหารผลตอบแทนจะเป็นเรื่องที่ยากและยุ่ง แต่โดยหลักการแล้วระบบการให้ค่าตอบแทนที่ดีควรทำให้เกิดความสอดคล้องระหว่างผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการให้เกิดกับรางวัลที่พนักงานต้องการได้รับ

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการประเมินการทำงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเป็นทางการโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจุดมุ่งหมายหลักของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ เพื่อให้พนักงานทราบถึงเป้าหมายในการทำงานของตนเอง เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีผลการดำเนินงานที่ดี เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน และเพื่อวางแผนสำหรับการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานปัญหาที่ควรหลีกเลี่ยงมีด้วยกัน 2 ประการคือ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานหัวหน้างานและ

พนักงานควรนำการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้อย่างจริงจัง หากไม่ได้เป็นดังเช่นที่กล่าวมา การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นเพียงระเบียบข้อกำหนดที่พนักงานรู้สึกเบื่อหน่าย และทำให้พวกเขาเสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ และปัญหาอีกประการหนึ่งซึ่งพบในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ หัวหน้างานไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายได้ดีนัก

Waal and Counet (2008 , pp. 368-372) กล่าวว่า จากการทบทวนปัญหาที่ส่งผลต่อการดำเนินการและการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้นั้นสามารถจำแนกปัญหาได้ดังนี้

1. การบริหารจัดการโดยไม่ให้ความสำคัญกับการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้การพัฒนาและการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า

2. การดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานต้องใช้ระยะเวลาและความพยายามอย่างมากต่อการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน

3. ทรัพยากรที่มีความสามารถสำหรับการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานมีจำนวนที่ไม่เพียงพอ เนื่องจากการเริ่มดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรทั้งในด้านการเงิน และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4. องค์การอยู่ในช่วงที่ไม่มีความมั่นคงในการดำเนินการ เนื่องมาจากการลดขนาดองค์การ องค์การมีปัญหาด้านการเงิน หรือปัญหาด้านการบริหารจัดการ ซึ่งสถานการณ์ความไม่มั่นคงนี้ส่งผลต่อความล่าช้าในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน

5. การดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานขาดเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรไม่เข้าใจถึงเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การ ไม่เข้าใจว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและไม่ได้เป็นระบบที่ควบคุมการประเมินผลการปฏิบัติงาน สิ่งนี้ส่งผลต่อความล่าช้าของการดำเนินการและการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

6. การขาดข้อตกลงสำหรับการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน เมื่อขาดข้อตกลงสำหรับการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้กับบุคลากรภายในองค์การนั้น จะส่งผลต่อความเชื่อถือต่อการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้

7. ผู้บริหารให้เวลากับการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่มากเท่าที่ควร หลังจากที่มีการศึกษาถึงการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องใช้เวลาในการพิจารณาในการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้

8. บุคลากรไม่เห็นด้วยกับการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน สำหรับความสำเร็จของการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน บุคลากรต้องมีทัศนคติด้านบวกต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทัศนคตินี้คือบุคลากรเข้าใจและให้การยอมรับการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน

9. บุคลากรไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน บุคลากรไม่เห็นถึงประโยชน์ของการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานไม่มีความต่อเนื่อง

10. การขาดระบบสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทำให้การเก็บข้อมูลบุคลากรต้องเก็บด้วยมือ

11. บุคลากรไม่ยอมรับกับการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากการบริหารผลการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง ถ้าการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อกำหนดค่าคะแนนและกำหนดบทลงโทษบุคคล แทนที่จะใช้การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อการสอนงานและการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง จะทำให้บุคลากรไม่ยอมรับการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน

12. องค์การขาดกลยุทธ์ที่ชัดเจน ถ้าหากพันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์การไม่ชัดเจนแล้ว จะทำให้บุคลากรไม่สามารถเข้าใจกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การได้ ดังนั้นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSFs) และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator : KPI) อาจไม่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการดำเนินการการบริหารการปฏิบัติงาน

13. การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่ยากเกินไป จะทำให้บุคลากรไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้ ซึ่งจะทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ เนื่องจากบุคลากรไม่เห็นถึงประโยชน์ของการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ

14. การบริหารผลการปฏิบัติงานขาดการมุ่งเน้นที่กระบวนการบริหารและการควบคุมภายในองค์การ คือถ้าการบริหารผลการปฏิบัติงานคือการควบคุมภายในเพียงเพื่อรายงานต่อหน่วยงานภายนอกได้ทราบนั้น จะทำให้บุคลากรไม่เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้

15. การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคลนั้นทำได้ยาก ซึ่งการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ของปัจจัยแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลจำเป็นต้องใช้เวลาอาจจะส่งผลเสียต่อ “การโยกย้าย” และทำให้เกิดความล่าช้าในการนำตัวชี้วัดระดับบุคคลมาใช้ ซึ่งจะส่งผลให้ตัวชี้วัดระดับองค์การไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

16. บุคลากรขาดความรู้และทักษะเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ถ้าบุคลากรขาดความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรได้รับการฝึกอบรมที่ไม่เพียงพอเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน จะทำให้การนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

17. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน ทีมงาน และบุคคล ไม่มีความเชื่อมโยงระหว่างกัน ถ้าตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานไม่มีความเชื่อมโยงต่อหน้าที่ความรับผิดชอบบุคลากรก็จะไม่เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ด้วยเหตุนี้บุคลากรจะไม่นำตัวชี้วัดมาเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

18. การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ยากเกินไป จะส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถนำตัวชี้วัดนั้นมาปฏิบัติได้ นอกจากนี้การนำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมาใช้กับบุคลากรจะไม่ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ เนื่องจากบุคลากรยังไม่เห็นถึงคุณภาพของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

19. การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีจำนวนมากเกินไป จะทำให้บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติตามตัวชี้วัดที่กำหนดได้ เนื่องจากต้องมีการเก็บข้อมูลเป็นจำนวนมากประกอบกับระยะเวลาที่ไม่เพียงพอต่อการดำเนินการในตัวชี้วัดแต่ละตัวชี้วัด

20. การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการออกแบบและการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทำให้เกิดการนำมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

21. การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มากกว่าการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้นั้น องค์การจะให้ความสำคัญกับผลลัพธ์เพียงอย่างเดียวไม่ได้ แต่ควรให้ความสนใจและความสำคัญต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานด้วย ในที่นี้การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานจะทำให้องค์การมีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีได้

22. บุคลากรเกิดการต่อต้านการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรรู้สึกว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ให้โทษมากกว่าให้คุณ ทำให้บุคลากรเกิดความกลัวไม่ยอมรับ ทำให้เกิดการต่อต้านการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน

23. การขาดความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล ถ้าการบริหารผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลขาดความเชื่อมโยงระหว่างกันแล้ว ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและปัจจัยแห่งความสำเร็จจะไม่ถูกนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การให้รางวัลแก่บุคลากร

24. การดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความซับซ้อนและมีเป้าหมายที่มากเกินไป ทำให้บุคลากรไม่เข้าใจหรือไม่เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงจากการนำปัจจัยแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมาปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ

25. องค์การไม่มีวัฒนธรรมการบริหารผลการปฏิบัติงาน ถ้าองค์การไม่มีการมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานจะไม่ถูกนำมาใช้เพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

26. การบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ได้นำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ ถ้าองค์การไม่นำข้อมูลการปฏิบัติงานที่ทำเป็นประจำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน เช่น การทบทวน การวิเคราะห์ และการนำปัจจัยแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมาพูดคุยเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ ผลที่ได้รับจะทำให้เป้าหมายขององค์การไม่บรรลุผลสำเร็จ

27. หลังการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานขาดการติดตามปรับปรุงและการพัฒนา ถ้าการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่เป็นปัจจุบัน และไม่เป็นไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป นั่นก็คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์การ การปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร การนำข้อมูลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาปฏิบัติอย่างเหมาะสม จะถูกละเลยเพิกเฉยไปในที่สุด

28. องค์การไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ ถ้าองค์การไม่มีการกำหนดผู้ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้การนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ภายในองค์การลดลง

29. การขาดข้อมูลในการวัดผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ถ้าการวัดผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานต้องเก็บข้อมูลที่เป็นปัจจุบันซึ่งมีจำนวนที่มาก โดยต้องทำการเก็บข้อมูลด้วยมือนั้น แนวโน้มที่บุคลากรจะละเลยเพิกเฉยต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานได้ เพราะว่าพวกเขาต้องใช้ความพยามยามที่จะทำการเก็บข้อมูลและปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา

30. กรณีเกิดการเปลี่ยนผู้บริหารทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ถ้ากลุ่มผู้บริหารเก่าให้การสนับสนุนการบริหารผลการปฏิบัติงาน เมื่อมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารใหม่การบริหารผลการปฏิบัติงานอาจถูกนำมาใช้หรือถูกละเลยเพิกเฉยก็ได้ ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

31. องค์การไม่เห็นถึงประโยชน์จากการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน หลังจากการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ โดยไม่เห็นถึงการปรับปรุงในผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงทำให้ไม่สามารถนำการบริหารผลการปฏิบัติงานกลับมาใช้ได้อีก นอกจากนี้บุคลากรไม่รู้สึกว่าได้รับประโยชน์จากการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นการบริหารผลการปฏิบัติงานจะสามารถนำกลับมาใช้ได้นั้นต้องได้รับการเห็นชอบจากองค์การ

จากการทบทวนเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้แก่ บาคอล (2548, หน้า 10-45) ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551, หน้า 17-22) อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2551, หน้า 155-169) อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553, หน้า 25-32) ฮอลล์ (2553, หน้า 42-163) และWaal and Counet (2008, pp. 368-372) ผู้วิจัยได้สรุปปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามกระบวนบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 กระบวนการดังที่กล่าวไว้ข้างต้น ซึ่งรายละเอียดนำเสนอดังตารางที่ 2 และตารางที่ 3

ตารางที่ 2 องค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1. ปัญหาเกี่ยวกับ การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย	2. ปัญหาเกี่ยวกับ การสนับสนุนและพัฒนา	3. ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผล การปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ	4. ปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัล ตามผลการปฏิบัติงาน
1. มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่อง	1. ไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการโดยเฉพาะ	1. ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง	1. ขาดความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานกับระบบการให้รางวัล
2. ไม่เห็นถึงประโยชน์จากการบริหารผลการปฏิบัติงาน	2. ไม่เอาจริงเอาจังในการเพิ่มศักยภาพของพนักงาน	2. ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจ	2. หัวหน้างานขาดการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านมาประกอบการขึ้นเงินเดือน
3. ไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการบริหารผลการปฏิบัติงาน	3. หัวหน้างานไม่ทำการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง	3. หัวหน้างานขาดความรู้ความเข้าใจ	3. หัวหน้างานไม่นำผลการประเมินมาใช้ในการจ่ายค่าตอบแทนรวมถึงการฝึกอบรม
4. ไม่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการบริหารผลการปฏิบัติงาน	4. หัวหน้างานละเลยการพัฒนาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	4. หัวหน้างานกำหนดมาตรฐานการประเมินไว้สูง	4. พนักงานเกิดความรู้สึกว่าการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างไม่ยุติธรรม
5. ไม่มีการเตรียมการล่วงหน้าก่อนเริ่มดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน	5. พนักงานขาดความเชื่อมั่นต่อผลของการบริหารผลการปฏิบัติงาน	5. หัวหน้างานไม่ต้องการมีข้อขัดแย้งกับพนักงาน	
6. เป้าหมายขาดความเชื่อมโยงระหว่างกัน	6. พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน	6. หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญกับอายุงานของพนักงาน	
7. เป้าหมายระดับบุคคลที่ยากเกินไป	7. พนักงานไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน	7. หัวหน้างานมีอคติต่อพนักงาน	
8. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ยากเกินไป	8. ขั้นตอนในการพัฒนาพนักงานถูกละเลย	8. หัวหน้างานคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะตามมาหลังจากการประเมิน	
9. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีจำนวนมากเกินไป		9. หัวหน้างานต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่น	
		10. หัวหน้างานขาดทักษะ/ความชำนาญในการให้ข้อมูลป้อนกลับ	

ตารางที่ 2 (ต่อ)

1. ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย	2. ปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา	3. ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ	4. ปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน
10. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	9. ขาดทรัพยากรในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน	11. หัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญในการให้ข้อมูลป้อนกลับ 12. หัวหน้างานไม่มีการเก็บข้อมูลในระหว่างปี 13. พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจ 14. พนักงานมีทัศนคติไม่ดี 15. พนักงานไม่ให้ความร่วมมือ 16. พนักงานไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการให้ข้อมูลป้อนกลับ 17. พนักงานเกิดการต่อต้าน 18. ระบบการประเมินไม่สอดคล้องกับลักษณะขององค์การ 19. วัตถุประสงค์ของการประเมินมีมากเกินไป 20. แบบประเมินมีหัวข้อในการประเมินไม่ครอบคลุมพฤติกรรมการปฏิบัติงานได้ทั้งหมด	

ตารางที่ 2 (ต่อ)

1. ปัญหาเกี่ยวกับ การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย	2. ปัญหาเกี่ยวกับ การสนับสนุนและพัฒนา	3. ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผล การปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ	4. ปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัล ตามผลการปฏิบัติงาน
		21. ภาษาที่ใช้ในแบบประเมินมีลักษณะกำกวม 22. แบบประเมินล้าสมัยไม่เหมาะสมที่จะใช้ในปัจจุบัน 23. การขาดระบบสารสนเทศในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน 24. ช่วงระยะเวลาที่ใช้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม 26. ขั้นตอนในการให้ข้อมูลป้อนกลับถูกละเลย	

ตารางที่ 3 องค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1. แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย	2. แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา	3. แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ	4. แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน
1. ปรับปรุงการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 2. เป้าหมายต้องมีความเชื่อมโยงระหว่างกัน 3. กำหนดนโยบายการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 4. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร 5. ดำเนินการถ่ายทอดเป้าหมาย/ นโยบาย/ กลยุทธ์ขององค์การไปสู่พนักงาน 6. สร้างข้อตกลงในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานร่วมกัน	1. จัดตั้งคณะทำงานด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน 2. จัดสรรกำลังคน/ ทีมงาน ที่รับผิดชอบเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง 3. สร้างความพร้อมด้านนโยบาย ทรัพยากรบุคลากร และการดำเนินการต่อวิธีการประเมินที่จะนำมาใช้ 4. เพิ่มศักยภาพของพนักงานโดยการฝึกอบรม หรือการมอบหมายงานใหม่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ 5. เพิ่มช่องทางการสื่อสาร 6. พัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 7. ฝึกอบรมให้กับหัวหน้างานเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการประเมินที่ถูกต้อง	1. กำหนดระเบียบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2. เลือกวิธีการประเมินหลายวิธี หรือใช้วิธีการประเมินแบบผสม 3. กำหนดให้การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นนโยบายที่ต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง 4. ส่งเสริมหรือโน้มน้าวให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญ 5. ส่งเสริมให้ผู้บริหารนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง 6. นำผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานชี้แนะให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความสำคัญและเห็นถึงคุณค่าของการประเมิน	1. สื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการโอนย้ายงาน 2. กำหนดระเบียบปฏิบัติในการปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน 3. สื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงระเบียบปฏิบัติในการปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง 4. ปรับเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย 5. หัวหน้างานต้องทำการเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอดีตที่ผ่านมา 6. ในการปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง ควรนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณา

ตารางที่ 3 (ต่อ)

1. แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย	2. แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา	3. แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ	4. แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน
7. สำรวจความพร้อมของบุคลากรในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน 8. ผู้บริหารและหัวหน้างานร่วมกันกำหนดเป้าหมายขององค์การ 9. ผู้บริหารและพนักงานต้องทำการตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายหลักขององค์การ 10. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ 11. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน 12. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีจำนวนไม่มากเกินไป 13. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดค่าได้		7. ชี้แจงให้หัวหน้างานเข้าใจถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับ 8. ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน 9. ปลูกฝังให้หัวหน้างานมีทัศนคติในการประเมินในทางสร้างสรรค์ 10. ชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับ 11. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินที่ชัดเจน 12. กำหนดเกณฑ์ในการประเมินให้ชัดเจน 13. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับระดับความสามารถของพนักงาน	

ตารางที่ 3 (ต่อ)

1. แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย	2. แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา	3. แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ	4. แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน
14. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานต้องไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป		14. กำหนดระยะเวลาการประเมินที่ชัดเจน 15. การเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานก่อนให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน 16. นำโปรแกรมซอฟท์แวร์เข้ามาช่วยในการประเมิน	

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานในกรณีศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมภาคตะวันออก รวมถึงงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ใกล้เคียงกันกับการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือในประเด็นที่คล้ายกัน รายละเอียดนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

งานวิจัยภายในประเทศ

นำศักดิ์ หอมชื่น (2547, หน้า 89-97) ศึกษาเรื่องการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ และเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ เปรียบเทียบสภาพและเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ รวมทั้งศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูตามความคิดเห็นของครู และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี โดยผลการศึกษาพบว่า การพิจารณาความดีความชอบที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเป็นผู้ประเมินมีสภาพการดำเนินการมากที่สุด และการพิจารณาความดีความชอบโดยคำนึงถึงระบบอาวุโสมีสภาพการดำเนินการน้อยที่สุด สำหรับเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่นำมาใช้มากที่สุดคือ นำปริมาณผลงานของผู้ถูกประเมินมาใช้เปรียบเทียบกับเป้าหมายของงาน ส่วนในด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงานเกณฑ์ที่นำมาใช้มากที่สุดคือ นำคุณลักษณะด้านการปฏิบัติตนให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการมาใช้พิจารณาความดีความชอบ เมื่อเปรียบเทียบสภาพการพิจารณาความดีความชอบตามความคิดเห็นของครูกับผู้บริหาร พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือมีการพิจารณาความดีความชอบที่กระทำกันอย่างเปิดเผย หลังจากการประเมินการพิจารณาความดีความชอบมีการเปิดเผยข้อมูลให้ครูได้ทราบ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นคะแนนที่ชัดเจน ส่วนปัญหาในการพิจารณาความดีความชอบที่พบมากที่สุดคือ ครูไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการ หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ แนวทางแก้ไขปัญหาคือ ให้ครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบให้มากที่สุด และผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาคือ การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนควรต้องมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน เกณฑ์การประเมินต่าง ๆ ควรเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการสร้างหรือกำหนดเกณฑ์การประเมิน เพราะถ้าครูได้มีส่วนร่วมก็จะทำให้ครูยอมรับเกณฑ์การ

ประเมิน และการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนควรต้องมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมมองเห็นได้ วัดผลได้ ให้มากที่สุดเพราะหากกฎเกณฑ์เป็นนามธรรมมากเท่าไร ปัญหาความไม่ยุติธรรมก็จะลดลงตามลำดับ

กัณตภณ ธรรมวัฒนา (2549, หน้า 44-48) ศึกษาพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กรณีศึกษา บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนพับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) สายธุรกิจสำนักพิมพ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผลต่อพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเพื่อศึกษาระดับทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่าความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าผู้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ไม่ได้มีพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่าพนักงานทุกระดับทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดวิธีการและกระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงานรวมทั้งเข้าใจบทบาทของตนเอง

ณัฐวุฒิ มุขนาค (2549, หน้า 152-155) ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ ต่อระบบการบริหารผลงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือต่อระบบการบริหารผลงาน ผลการศึกษาพบว่าในด้านหลักการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบการบริหารผลงานที่เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากที่สุด ด้านกระบวนการเห็นด้วยในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์การและการติดตาม กำกับและแนะนำ การสังเกตและการบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น สำหรับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เห็นด้วยในหัวข้อมีการนำผลงานจริงที่ปฏิบัติได้มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าคะแนน ส่วนด้านการพัฒนาขีดความสามารถ เห็นด้วยในหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ส่วนปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลงาน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ เห็นด้วยในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน

และด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารผลงานน้อย

อภิเษก โพธิ์วัง (2549, หน้า 139-140) ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ต่อระบบการบริหารผลงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ต่อระบบการบริหารผลงาน ผลการศึกษาพบว่าในด้านหลักการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยเห็นด้วยสูงสุดในหัวข้อระบบบริหารผลงานเป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านกระบวนการ ในเรื่องการกำหนดเป้าหมายและการวางแผน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ โดยเห็นด้วยสูงสุดในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์การ ในเรื่องการติดตาม กำกับและแนะนำ มีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ โดยมีความเห็นด้วยสูงสุดในหัวข้อการสังเกตและการบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ โดยเห็นด้วยสูงสุดในหัวข้อมีการนำผลงานจริงที่ปฏิบัติได้มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนน ในเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยเห็นด้วยสูงสุดในหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ โดยเห็นด้วยสูงสุดในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานประเมินด้วย ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ มีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ โดยมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยสูงสุดในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ โดยเห็นด้วยสูงสุดในหัวข้อการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลไม่ชัดเจนหรือมากเกิน

สุดถนอม ตันเจริญ (2551, หน้า 306-312) ศึกษาเรื่องระบบการบริหารผลงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ศึกษาเฉพาะกรณีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำแนวคิดการบริหารผลงานไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำแนวคิดการบริหารผลงานไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ตลอดจนแสวงหารูปแบบการบริหารผลงานที่เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ผลจากการศึกษาพบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์มีการนำแนวคิดการบริหารผลงานไปปฏิบัติตามองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน คือ 1. การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนผลการปฏิบัติงาน 2. การปฏิบัติตามแผนและ

การติดตามผล 3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4. การให้รางวัลและการพัฒนา โดยทั้งสองมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดและการสื่อสารเป้าหมายหรือแผนผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความเข้าใจและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการรับรู้และกำหนดแผนงานของคณะและหน่วยงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น ปัญหาและอุปสรรคของการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์มีสาเหตุมาจากภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาอื่น ๆ ได้แก่ คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานและหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเท่าที่ควร บุคลากรของสถาบันขาดความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน เพราะขาดแรงจูงใจส่วนบุคคลและผลประโยชน์จูงใจของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้การตัดสินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับ

สมชัย ปัตถา (2551, หน้า 107-108) ศึกษาปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการครู โดยรวมมีความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการลามีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย ส่วนปัญหาการดำเนินการด้านอื่น ๆ มีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูสายงานสอนต่อปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการครู พบว่าโดยรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันต่อปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการครู พบว่าโดยรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูสายงานการสอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันต่อปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการครู พบว่าโดยรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

อัชรี บุญช่วยเหลือ (2551, หน้า 83-88) ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชนที่คัดสรรแห่งหนึ่งในจังหวัดจันทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อบรรยายการประเมินผลการปฏิบัติงานในความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชนที่คัดสรรแห่งหนึ่งในจังหวัดจันทบุรี โดยผลการศึกษาพบ 3 ประเด็น ได้แก่ 1. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ การเปรียบเทียบค่าของงานที่ทำโดยแบ่งเป็นความมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพของงาน และปริมาณงาน สำหรับการดูที่พฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน ได้แก่ พฤติกรรมการให้บริการ พฤติกรรมการแต่งกาย และพฤติกรรมการมีปฏิสัมพันธ์ 2. ความคิดเห็นในฐานะผู้ประเมิน ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเด็น คือ ความคิดเห็นด้านบวกต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่การนำมาใช้ในการพัฒนางานและพัฒนาบุคลากรและนำมาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับความคิดเห็นด้านลบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ความรู้สึกไม่สบายใจที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน มีความรู้สึกว่าเกณฑ์ที่ใช้ประเมินมีความครอบคลุมแต่ขาดความชัดเจน การประเมินผลไร้ประโยชน์ การประเมินผลก่อให้เกิดความขัดแย้ง และการประเมินผลก่อให้เกิดความเครียด 3. ความคิดเห็นในฐานะผู้ถูกประเมิน พบว่าความรู้สึกที่ผู้ประเมินไม่ยุติธรรม มีความลำเอียง มีมุมมองคับแคบ สำหรับคุณสมบัติของผู้ประเมินควรมีประสบการณ์ในการบริหารงานและควรมีความยุติธรรม ส่วนบุคคลที่ต้องการให้ทำหน้าที่การประเมินโดยเสนอให้ใช้หลายคนประเมิน นอกจากนี้ ประโยชน์ที่ได้จากการประเมินโดยการนำไปใช้ในการพัฒนางานและพัฒนาบุคลากร นำไปใช้สร้างขวัญและกำลังใจ นำมาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ ผลกระทบที่ได้รับจากการประเมินคือ การทำให้มีขวัญและกำลังใจ และในด้านลบทำให้รู้สึกท้อแท้หมดกำลังใจ รู้สึกเสียใจและไม่พึงพอใจ และประเด็นสุดท้ายข้อเสนอแนะที่ได้จากการประเมิน ได้แก่ เกณฑ์ที่ใช้ควรมีความชัดเจนและเป็นเกณฑ์กลาง และควรมีการแจ้งผลการประเมินกลับอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งนี้คือ หน่วยงานควรร่วมกันกำหนดแบบประเมินและเกณฑ์ที่ใช้ในการ การกำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินโดยมีการทำเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติ พร้อมทั้งมีการจัดอบรมชี้แจงให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินรับทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และเกณฑ์การประเมินให้ทุกคนรับทราบก่อนถึงวันประเมิน

นภดล เพิ่มสมบูรณ์ (2552, หน้า 133-137) ศึกษาปัจจัยด้านการสอนงาน และการรับรู้ความสามารถของตนเองที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายรถยนต์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการได้รับการสอนงาน การับรู้ความสามารถของตนเอง และผลการปฏิบัติงาน ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการสอนงาน และการรับรู้ความสามารถของ

ตนเองกับผลการปฏิบัติงาน และศึกษาปัจจัยด้านการสอนงาน และการรับรู้ความสามารถของตนเองที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายรถยนต์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง โดยผลการศึกษาพบว่า 1. ระดับการสอนงาน ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเอง และระดับผลการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานขายรถยนต์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างโดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานรายด้านพบว่า ความสามารถในการขายอยู่ในระดับปานกลาง 2. พนักงานขายรถยนต์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างที่มีเพศแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยเพศชายมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเพศหญิง 3. ปัจจัยด้านการสอนงาน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การอธิบายและแสดงวิธีการขายให้ดู และปัจจัยด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง ได้แก่ การปิดการขายมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายรถยนต์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างโดยสามารถร่วมทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายรถยนต์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างได้ร้อยละ 9.30

กัลยาณี คูณมี (2554, หน้า 140-151) ศึกษาการดำเนินการระบบการบริหารผลงานในภาคราชการไทย วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อปรับปรุงความสามารถและมาตรฐานของหน่วยงานราชการไทย และเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการไทยอย่างต่อเนื่อง การศึกษาครั้งนี้มุ่งค้นคว้าผลกระทบของระบบการบริหารผลงานในช่วง พ.ศ. 2547-2551 รวมทั้งให้ข้อแนะนำบางประการเพื่อการปรับปรุงระบบงาน โดยกลุ่มตัวอย่างมี 2 กลุ่มด้วยกันคือ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มข้าราชการและลูกจ้างประจำ ผลการศึกษาพบว่า 1. องค์ประกอบทั้งสามของระบบการบริหารผลงานอันได้แก่ การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการจัดสรรสิ่งจูงใจตามผลการปฏิบัติราชการ ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานและบุคลากร โดยผลกระทบต่อระดับหน่วยงานสูงกว่าผลกระทบระดับบุคคล 2. ในองค์ประกอบทั้งสามของระบบการบริหารผลงาน การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการส่งผลกระทบด้วยระดับที่ใกล้เคียงกันต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานและบุคลากร ซึ่งผลกระทบนี้สูงกว่าผลกระทบจากการจัดสรรสิ่งจูงใจตามผลการปฏิบัติราชการ 3. มีความแตกต่างกันบ้างสำหรับผลการศึกษาที่แจกแจงลงรายละเอียดตามกลุ่มหน่วยงานและกลุ่มบุคคล นอกจากนั้นผู้วิจัยได้เพิ่มเติมข้อเสนอแนะด้านการบริหารบางประการไว้ด้วย

งานวิจัยต่างประเทศ

Mwita (2002, pp. 321-327) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในบทบาทการบริหารผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นในประเทศอังกฤษ มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานท้องถิ่น และมุมมองของเจ้าหน้าที่ในองค์การท้องถิ่น ทั้งเจ้าหน้าที่ทั่วไปและเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง เจ้าหน้าที่รัฐในองค์การท้องถิ่นที่ประเทศอังกฤษเพื่อที่จะได้รับรู้ถึงมุมมองของผู้บริหารระดับสูงในองค์การท้องถิ่นและส่งแบบสอบถามให้เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นด้วย ผลการศึกษาพบว่าสถานการณ์การบริหารจัดการมีการปรับตัวสูงขึ้นจากแรงกดดันของประชากรทำให้รัฐต้องมีประสิทธิภาพในการบริการประชาชน การจ่ายค่าตอบแทนเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ซึ่งถูกนำไปปรับใช้กับรัฐบาลส่วนท้องถิ่นในประเทศอังกฤษเพื่อดึงดูดผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญจากตลาด แต่อย่างไรก็ตามยังพบปัญหาหลายประการผลกระทบต่อโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน การขาดความรู้ทางเทคนิค และการไม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ขาดทักษะที่เหมาะสม ส่วนเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานนั้น พบว่ายังมีปัญหาหลายประการเช่นกันกล่าวคือ ไม่มีการวัดประสิทธิภาพการทำงานเพื่อประเมินผลค่าตอบแทน ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานไม่จำเป็นต้องจ่ายเงินสด มีการพัฒนาพนักงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ มาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน แรงกดดันจากรัฐบาลกลาง การยื่นประมูล การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ทัศนคติของกลุ่มผู้จัดการส่วนการปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

Thorpe (2004, pp. 342-343) ศึกษาลักษณะที่เกี่ยวข้องและความท้าทายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน หลักการย่อย ๆ ที่นักวิชาการได้กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาลักษณะของการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งระบุถึงสิ่งที่มีส่วนช่วยสนับสนุนการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยการทบทวนถึงหลักของการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมในการบริหารจัดการ โดยการวิจัยด้วยการเปรียบเทียบความแตกต่างด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการบริหารจัดการทั่วไป ผลการวิจัยพบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นได้นั้นมาจากแรงผลักดันภายในหน่วยงาน การมุ่งเน้นที่การนำมาประยุกต์ใช้มากกว่าการเข้าใจในทฤษฎี จากแนวโน้มเกี่ยวกับความแตกต่างของลักษณะการบริหารผลการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการทั่วไปจะนำไปสู่การรวมตัวของนักวิชาการหลายท่านในการตีพิมพ์ถึงหลักการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร ด้วยเหตุผลเหล่านี้ทำให้นักวิชาการต้องทำการเรียนรู้การบริหารผลการปฏิบัติงานจากความหลากหลายมากขึ้นเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อมุมมองของผู้ปฏิบัติงานในการนำการบริหารผลการปฏิบัติมาใช้ และสร้างกฎระเบียบที่เหมาะสมเป็นที่ยอมรับของบุคลากร

Brown (2005, pp. 477-480) ศึกษาการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาของประเทศอังกฤษ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงวิธีการดำเนินงานในการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ การสังเกตและการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู และผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าผู้เกี่ยวข้องยังมีการเข้าใจถึงความหมายและวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันจึงทำให้เกิดความสับสนและไม่เข้าใจว่าจะบริหารผลงานไปเพื่ออะไร การให้ความรู้ความเข้าใจต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน วิธีการวัดผลยังแตกต่างและไม่ชัดเจน และเช่นเดียวกันในเรื่องค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานก็ยังไม่ดำเนินการในมาตรฐานเดียวกัน ดังนั้นจึงยังไม่อาจสรุปได้ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานได้มากน้อยเพียงใด ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่าควรเร่งสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

Andersen (2006, pp. 77) ศึกษากรอบแนวคิดเชิงบูรณาการในการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบองค์รวมระดับมืออาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดเชิงบูรณาการแบบองค์รวม กรณีศึกษาที่สถาบันการเงินของประเทศเนเธอแลนด์เป็นโครงการนำร่อง เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ใช้วิธีการสัมภาษณ์และการสังเกตผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบันการเงินดังกล่าว ผลการวิจัยได้เสนอกรอบแนวคิดของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันหลายประการ ตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจำแนกกลุ่มลูกค้า การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ การพัฒนาสมรรถนะพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดต้องมีความประสานสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นระบบ

Waal and Gerritsen-Medema (2006, p. 35) ศึกษาการวิเคราะห์การบริหารผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาเทศบาลดัตช์ เพื่อศึกษาถึงการดำเนินงานบริหารผลการปฏิบัติงานในเทศบาลดัตช์โดยเลือกศึกษาที่ Lelystad ในประเทศเนเธอร์แลนด์พร้อมกับได้กำหนดกรอบการวิเคราะห์ที่เรียกว่า PMA (Performance Management Analysis) ไว้ 9 มิติ ได้แก่ ด้านโครงสร้างความรับผิดชอบซึ่งหมายถึงการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ด้านเนื้อหาการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัด ด้านการบริหารจัดการ ด้านจริยธรรม ด้านพันธะผูกพัน (accountability) ต่อเป้าหมายและตัวชี้วัด ด้านรูปแบบการบริหารของผู้นำ ด้านการลงมือปฏิบัติ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านความสอดคล้องกัน (alignment) ผลการวิจัยพบว่าเทศบาลดัตช์มีการดำเนินงานในระดับที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทุกมิติ ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอแนะให้มีการกำหนดแผนงานและ

เป้าหมายให้ชัดเจน วิเคราะห์ปัญหาและจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

Radnor and Barnes (2007, pp. 392-394) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ประวัติศาสตร์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการจัดการการผลิต มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานและการจัดการการผลิต ในภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งการผลิต การบริการและภาครัฐ โดยศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผลการศึกษาพบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดจากการวัดผลผลิตในภาคการผลิตตั้งแต่สมัยการปฏิวัติอุตสาหกรรม และมีแนวโน้มว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะพัฒนาไปสู่การบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีมุมมองที่กว้างกว่า จากการวิเคราะห์พบว่ามีแนวโน้มของการพัฒนา 3 ประการกล่าวคือ จะมีการศึกษาวิเคราะห์ที่กว้างขึ้น มีการวัดผลที่ลึกขึ้น และมีวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานที่หลากหลายมากขึ้น

Holloway (2009, pp. 398-399) ศึกษาเรื่องมุมมองต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงแนวคิดที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานจากหลากหลายสาขาวิชา และศึกษาว่างานวิจัยจะมีส่วนช่วยในการดำเนินการเพื่อบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างไร โดยศึกษาจากเอกสาร ผลการศึกษาพบว่าการวิจัยมีประโยชน์อย่างมากต่อการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากผลการวิจัยเป็นข้อสรุปเชิงประจักษ์ที่ผ่านการทดสอบมาแล้ว และมีแนวโน้มที่จะทำการวิจัยในเชิงปฏิบัติมากกว่าการพิสูจน์หรือคิดค้นทฤษฎี อย่างไรก็ดีมีปัญหาอีกหลายประการในการที่จะนำความรู้จากการวิจัยไปใช้ในทางปฏิบัติ เนื่องจากมีข้อจำกัดในการวิจัยซึ่งผู้วิจัยควรทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้กับบริบทของการดำเนินงานจริง

Horsoo (2009, pp. 67-70) ศึกษาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การให้รางวัลและการยอมรับ กรณีศึกษาของธนาคาร Barclays ในประเทศกานา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของพนักงาน และความสัมพันธ์ต่อกระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานได้ให้ข้อมูลที่ชัดเจนว่าผู้จัดการสายงานไม่ค่อยได้มีการประเมินผลการดำเนินงานแบบเผชิญหน้ากันอีกทั้งยังไม่ได้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานหลังจากการประเมินด้วย ทั้งนี้กระบวนการการพัฒนาศักยภาพการทำงาน(Performance development) เป็นเครื่องมือการพัฒนาเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่ดี อย่างไรก็ดีควรหลีกเลี่ยงการใช้อคติในการพิจารณาด้วย ทั้งนี้ในทัศนะของพนักงานนั้นคิดว่าการประเมินนั้นทำให้พวกเขาเสียขวัญและขาดแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้พนักงานและฝ่ายจัดการของธนาคารยังมีความเห็นที่แตกต่างกัน โดยพนักงานมองว่าไม่ได้มีความพึงพอใจในการทำงานแต่ฝ่ายบริหารยืนยันว่ามีทุกอย่างในสถานที่จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เรื่องเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าการ

สื่อสารนั้นสำคัญกับการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้จัดการสายงานควรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับและข้อเสนอแนะจากการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบด้วย เพื่อทำให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

Li (2010, pp. 33-35) ศึกษาเรื่องการประเมินผลงานใน Qidi Biochemistry Perfume Co., Ltd. ที่สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนจีน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจประเมินผลการปฏิบัติงานใน Qidi และเสนอแนะถึงสิ่งที่ควรจะดำเนินการในการประเมินผลในอนาคต ผู้วิจัยได้เลือก Qidi เป็นกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ โดยข้อมูลปฐมภูมินั้นเก็บรวบรวมจากการสัมภาษณ์ ส่วนข้อมูลทุติยภูมิเก็บรวบรวมจากเอกสารสิ่งพิมพ์ของ Qidi ผลการศึกษาพบว่ามีปัญหาในการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของ Qidi หลายประการอาทิเช่น ระบบการประเมินไม่ได้มาตรฐาน ไม่มีหน่วยงานสำหรับการอุทธรณ์ในกรณีที่พบว่าระบบการควบคุมและขั้นตอนการประเมินไม่โปร่งใส ดังนั้น Qidi ควรสร้างประสิทธิภาพของระบบการประเมินมาตรฐานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การตั้งค่าเป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาการให้รางวัลและการลงโทษ การฝึกอบรม และการอุทธรณ์ ในขณะเดียวกันจะต้องมีการสร้างระบบการควบคุมที่เป็นทางการในการประเมินผลและต้องทำให้เป็นกระบวนการที่โปร่งใสด้วย

Gotore (2011, pp. 74-76) ศึกษาเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัท XYZ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความรู้ความเข้าใจที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานและผู้จัดการ รวมถึงการดำเนินงานและอุปสรรคปัญหาของการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของบริษัท XYZ มีการพัฒนาประสิทธิภาพสัญญาการทำงานของพนักงาน พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานของตัวเอง แต่พบปัญหาในเรื่องแรงต่อต้านจากพนักงาน การไม่ได้รับรู้ถึงเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและพนักงานรู้สึกว่าผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลไม่ได้รับการตรวจสอบและวัดอย่างเป็นระบบ มีการเสนอแนะให้มีการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานต่อองค์การ

Luong (2012, p. 43) ศึกษาเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน : ความผูกพันเป็นตัวกลางของความสัมพันธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ผลต่อความผูกพัน ความผูกพันและผลการปฏิบัติงาน โดยสอบถามความเห็นของพนักงานในอุตสาหกรรมดูแลรักษาสุขภาพในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่ากิจกรรมของการบริหารผลการปฏิบัติงานอันได้แก่ การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน

การให้การยอมรับนับถือ การให้ข้อมูลป้อนกลับ และความยุติธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพัน แต่ความผูกพันไม่ได้เป็นตัวกลางระหว่างปัจจัยเหล่านั้นกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Ayiku (2012, p. 55) ศึกษาเรื่องระบบการบริหารผลงานและประสิทธิผลต่อองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารผลการปฏิบัติงานและประสิทธิผลต่อองค์การในรูปของผลผลิตของพนักงาน โดยศึกษาจากความเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาของประเทศกานา ผลการศึกษาพบว่ายังไม่เกิดประสิทธิผลในองค์การเนื่องจากยังไม่มีระบบหรือกลไกที่จะเป็นตัวกระตุ้น (catalyst) ให้การบริหารผลการปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์การไม่เอื้อต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักยังมีความคลุมเครือ ส่งผลให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การอยู่ในระดับพอใช้ และยังขาดความสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายในระดับต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ สำหรับเรื่องการพัฒนาผลผลิตนั้นพนักงานให้ความเห็นว่าไม่ค่อยได้รับการฝึกอบรมหรือการพัฒนาศักยภาพมากนัก ในภาพรวมพนักงานไม่ต้องการให้มีเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน

สรุป

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยภายในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ จะเห็นได้ว่าแม้การบริหารผลงานจะเป็นกระบวนการที่ออกแบบไว้อย่างเป็นระบบ มีแนวคิดทฤษฎีมารองรับ รวมทั้งมีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายแต่จากผลการวิจัยทั้งในและต่างประเทศยังพบว่ามีปัญหาในการดำเนินการหลายประการ โดยเฉพาะในเรื่องของความรู้ความเข้าใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนของผู้บริหารและพนักงาน นอกจากนี้ งานวิจัยบางส่วนยังมุ่งเน้นไปที่การประเมินผลเท่านั้น ทั้ง ๆ ที่จริงแล้วการบริหารผลงานจะดำเนินการได้ผลสำเร็จได้นั้น ควรมาจากการบูรณาการดำเนินการทั้งระบบ

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาในเรื่องของ การบริหารผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก โดยเป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlation research) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดกระทำข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารหน่วยทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก โดยตั้งอยู่ในจังหวัดชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา จำนวน 8 นิคมอุตสาหกรรม รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้นเท่ากับ 433 บริษัท (ข้อมูล ณ วันที่ 20 พฤศจิกายน 2555)

ตารางที่ 4 จำนวนประชากรของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในแต่ละเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกทั้งหมด 8 นิคมอุตสาหกรรม

นิคมอุตสาหกรรม	ประชากร (จำนวนบริษัท)
นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง	18
นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง	60
นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้	20
นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร	174

ตารางที่ 4 (ต่อ)

นิคมอุตสาหกรรม	ประชากร (จำนวนบริษัท)
นิคมอุตสาหกรรมเหมราชชลบุรี	8
นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด (ระยอง)	103
นิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์	25
นิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้	25
รวม	433

ที่มา : การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ข้อมูล ณ วันที่ 20 พฤศจิกายน 2555)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 200 บริษัท โดยกำหนดตามเกณฑ์พื้นฐาน (Rules of thumb) ที่ผู้วิจัยกำหนดเป็นจำนวน 200 คน เพราะงานวิจัยนี้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่ง Hair and other (2010) ได้เสนอแนะว่าจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ดังกล่าวอยู่ที่ 5 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้และตัวอย่างรวมอย่างน้อย 100 คน สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ นอกจากนี้ยังได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล (Canonical correlation) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เชิงสหสัมพันธ์ Hair and other (2010) ได้เสนอแนะว่าจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมรวมอย่างน้อย 100 คน ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงใช้กลุ่มตัวอย่างรวม จำนวน 200 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ตามสัดส่วนจำนวนประชากรเพื่อให้ได้จำนวนของกลุ่มตัวอย่างตามต้องการ ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างของจำนวนสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ในแต่ละเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

นิคมอุตสาหกรรม	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง	18	8
นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง	60	28
นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้	20	9
นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร	174	80

ตารางที่ 5 (ต่อ)

นิคมอุตสาหกรรม	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
นิคมอุตสาหกรรมเหมราชชลบุรี	8	4
นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด (ระยอง)	103	47
นิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์	25	12
นิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้	25	12
รวม	433	200

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารแนวคิดและทฤษฎี รวมถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยแบบสอบถามแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

แบบสอบถามส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

แบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แบบสอบถามส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แบบสอบถามส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยเป็นข้อคำถามปลายเปิด (Open ended questionnaire) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น และเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้

แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของลิเคิร์ต (Likert) โดยแบ่งเป็น 4 ระดับ (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2549, หน้า 174-176) ดังนี้

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยค่อนข้างมาก

2 หมายถึง เห็นด้วยค่อนข้างน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในส่วนของมาตราส่วนประมาณค่าทั้ง 4 ระดับ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์แบ่งตามคะแนนเฉลี่ยเป็น 4 ช่วง เท่าๆ กัน ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
3.26 - 4.00	เห็นด้วยมาก
2.51 - 3.25	เห็นด้วยค่อนข้างมาก
1.76 - 2.50	เห็นด้วยค่อนข้างน้อย
1.00 - 1.75	เห็นด้วยน้อย

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

1. การศึกษาเอกสารแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2. ศึกษาแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยพัฒนา ปรับปรุง และเพิ่มเติมบางส่วนของแบบสอบถามจากแนวคิดของนักวิจัยท่านอื่น ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามของตนเอง

3. สร้างแบบสอบถามและนำเสนอต่อประธานกรรมการ และกรรมการการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อขอคำแนะนำและปรับปรุงแก้ไข

4. นำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ด้านความครอบคลุมของข้อคำถามตามเนื้อหา ความเหมาะสมของการใช้ภาษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้แบบสอบถามสามารถวัดผลได้อย่างครอบคลุมตามนิยามที่กำหนดไว้ในการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญดังรายนามและตำแหน่งดังต่อไปนี้

1. ดร.วรรณภา วิจิตรจรรยา	อาจารย์ประจำคณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ดร.วรรณวิชนี ถนอมชาติ	อาจารย์ประจำคณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
3. นายทวีศักดิ์ ลีลาศ	หัวหน้าแผนกสรรหาและพัฒนาบุคลากร บริษัท ฮัทชิสัน แหลมฉบัง เทอร์มินัล จำกัด
4. นางสาวปิยะลักษณ์ อุททะวงศ์	ผู้จัดการแผนกบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท ศารายา เอ็มเอฟจี (ไทยแลนด์) จำกัด

5. นางสาวสุวรรณ สระทองคำ HR Executive
บริษัท Global Architech Company limited Co.,Ltd.

5. หลังจากการปรับแก้ข้อความเรียบร้อยแล้ว ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้วิจัยใช้การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ของข้อคำถามแต่ละข้อเพื่อตรวจสอบดูความสอดคล้องด้านเนื้อหา โดยกำหนดให้คะแนนดังนี้

ให้ +1 หมายถึง แน่ใจว่าสอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์การวิจัย

ให้ 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์การวิจัย

ให้ -1 หมายถึง ไม่สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์การวิจัย

วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยใช้สูตร IOC โดยผู้เชี่ยวชาญไม่น้อยกว่า 5 คน (พิสณุ ฟองศรี, 2549, หน้า 286-287) มีสูตรดังนี้

$$IOC = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้อง

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชียวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ในส่วนของการแปลผล คือ

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 - 1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 พิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

ซึ่งทำให้มีข้อคำถามหลังการหาค่า IOC ดังต่อไปนี้

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานจำนวนทั้งสิ้น 49 ข้อ พบว่า มีข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 จำนวน 46 ข้อ และมีข้อคำถามที่ไม่ผ่านตามเกณฑ์จำนวน 3 ข้อ

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานจำนวนทั้งสิ้น 43 ข้อ พบว่า มีข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 จำนวน 40 ข้อ และมีข้อคำถามที่ไม่ผ่านตามเกณฑ์จำนวน 3 ข้อ

6. การดำเนินการปรับแก้แบบสอบถามหลังการหาค่า IOC และเสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์อีกครั้ง แล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Alpha coefficient) โดยครอนบัค (Cronbach, 1970, p. 161) ค่าที่ใช้ได้ควรมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ขึ้นไป (พิสณุ ฟองศรี, 2549, หน้า 261) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 และค่าความเชื่อมั่นจำแนกรายด้าน ดังนี้

1. ปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน
   1.1 ด้านปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย มีค่าความเชื่อมั่น 0.90
   1.2 ด้านปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา มีค่าความเชื่อมั่น 0.92
   1.3 ด้านปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ มีค่าความเชื่อมั่น 0.94
   1.4 ด้านปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน มีค่าความเชื่อมั่น 0.89
2. แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน
   2.1 แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย มีค่าความเชื่อมั่น 0.93
   2.2 แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา มีค่าความเชื่อมั่น 0.93
   2.3 แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ มีค่าความเชื่อมั่น 0.95
   2.4 แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน มีค่าความเชื่อมั่น 0.92

7. นำแบบสอบถามที่วิเคราะห์ผลและปรับแก้ไขเรียบร้อยแล้ว นำเสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อดำเนินการแก้ไขให้สมบูรณ์ก่อนดำเนินการจัดพิมพ์เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามการวิจัยฉบับสมบูรณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดกระทำข้อมูล

1. ผู้วิจัยติดต่อขอทำหนังสือจากคณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อส่งไปยังผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

2. ผู้วิจัยทำการเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง และการส่งทางอีเมลล์ ซึ่งจะระบุในแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างสามารถตอบกลับได้ทางไปรษณีย์หรือทาง E-mail ของผู้วิจัย โดยขอให้กลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถามกลับภายใน 30 วันนับจากวันที่ส่งแบบสอบถาม และเมื่อครบกำหนด ผู้วิจัยจะดำเนินการติดต่อขอรับแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่างที่ยังไม่ได้ส่งแบบสอบถามกลับคืนมา โดยวิธีการทางโทรศัพท์และเดินทางไปติดต่อขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาแต่ละฉบับ

4. ดำเนินการลงรหัสและบันทึกข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบตามต้องการแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาทำการประมวล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นแบบสอบถาม และวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ด้วยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. สำหรับวิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์โดยใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

สุภมาส อังศุโชติ และคณะ (2554, หน้า 24-29) กล่าวว่า การการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยใช้โปรแกรม LISREL เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีดัชนีที่ใช้วัดความสอดคล้องดังต่อไปนี้

1. ค่าสถิติไค-สแคว์ (Chi-square Statistics: χ^2) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานที่ว่า ฟังก์ชั่นความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ หรือต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญ โดยพิจารณานัยสำคัญทางสถิติ คือ ไม่มีนัยสำคัญ ($p > .05$) หรือค่าไค-สแคว์เข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) ดัชนี GFI มีค่าอยู่ระหว่าง 0 และ 1 ค่าดัชนี GFI มากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index: AGFI) เป็นค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI เมื่อคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนตัวแปรและองศาความอิสระ ค่าดัชนี AGFI มากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Squared Error Approximation: RMSEA) มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.06 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้ามีค่ามากกว่า 0.95 แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. สำหรับการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานกับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติเชิงอนุมานแบบพหุนาม (Multivariate analysis) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล (Canonical correlation analysis)

4. การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน จากแบบสอบถามแบบปลายเปิด โดยการวิเคราะห์เนื้อหาด้วยการจับประเด็นสำคัญที่มีความคล้ายคลึงกันมาจัดเป็นกลุ่มเดียวกัน เพื่อสรุปใจความหลักในแต่ละข้อคำถาม แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาแจกแจงหาความถี่ แล้วจัดเรียงตามความถี่จากมากไปน้อย เพื่อนำเสนอผลสรุปอธิบายในลักษณะของความถี่ และร้อยละ

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย เรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อสารที่ตรงกัน จึงได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{x}$	หมายถึง	คะแนนเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	หมายถึง	จำนวนตัวอย่าง
b	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
SE	หมายถึง	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการวัด
R^2	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย
χ^2	หมายถึง	ค่าสถิติทดสอบไค-สแควร์
df	หมายถึง	องศาแห่งความเป็นอิสระ
p	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นของการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติจากข้อมูลเชิงประจักษ์
GFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว
CFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ
RMSEA	หมายถึง	ค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ
PROBLEM	หมายถึง	ปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน
GUIDANCE	หมายถึง	แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

PP	หมายถึง	ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย
PD	หมายถึง	ปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา
PA	หมายถึง	ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ
PR	หมายถึง	ปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน
GP	หมายถึง	แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย
GD	หมายถึง	แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา
GA	หมายถึง	แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ
GR	หมายถึง	แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน
OGZ	หมายถึง	องค์ประกอบปัญหาระดับองค์การ
IDV	หมายถึง	องค์ประกอบปัญหาระดับบุคคล
EVA	หมายถึง	องค์ประกอบปัญหาด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน
IQT	หมายถึง	องค์ประกอบปัญหาด้านความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
KNL	หมายถึง	องค์ประกอบปัญหาด้านความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
EPY	หมายถึง	องค์ประกอบปัญหาด้านผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
FAP	หมายถึง	องค์ประกอบปัญหาด้านแบบประเมินและระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน
PLC	หมายถึง	องค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับนโยบายการบริหารผลการปฏิบัติงาน

AGM	หมายถึง	องค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับข้อตกลงในการบริหารผลการปฏิบัติงาน
KPI	หมายถึง	องค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
ARM	หมายถึง	องค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการเตรียมการสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน
ASM	หมายถึง	องค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
BNF	หมายถึง	องค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับประโยชน์ และความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลของการวิจัยครั้งนี้โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายแบ่งออกเป็น 4 ตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรที่ศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานกับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรที่ศึกษา

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (n=200)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	78	39.00
หญิง	122	61.00
2. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	147	73.50
ปริญญาโท	52	26.00
ปริญญาเอก	1	0.50
3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์		
ต่ำกว่า 5 ปี	78	39.00
5-10 ปี	49	24.50
10-15 ปี	32	16.00
สูงกว่า 15 ปี	41	20.50

จากตารางที่ 6 แสดงถึงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารหน่วยทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก จำนวนทั้งสิ้น 200 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 122 คน (ร้อยละ 61.00) และเป็นเพศชายจำนวน 78 คน (ร้อยละ 39.00)

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจำนวน 147 คน (ร้อยละ 73.50) รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 52 คน (ร้อยละ 26.00) และระดับปริญญาเอกจำนวนเพียง 1 คน (ร้อยละ 0.50) ตามลำดับ

ส่วนในด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 78 คน (ร้อยละ 39.00) รองลงมา

มีประสบการณ์ระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 49 คน (ร้อยละ 24.50) มีประสบการณ์สูงกว่า 15 ปี จำนวน 41 คน (ร้อยละ 20.50) และมีประสบการณ์ระหว่าง 10-15 ปี จำนวน 32 คน (ร้อยละ 16.00) ตามลำดับ

สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ซึ่งนำเสนอผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 7 และตารางที่ 8

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (n = 200)

ตัวแปรที่สังเกตได้	$\bar{X}$	SD	แปลความ
ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (PP)			
1. การบริหารผลการปฏิบัติงานเกิดความไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร (PP1)	2.74	0.75	ค่อนข้างมาก
2. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PP10)	2.53	0.67	ค่อนข้างมาก
3. เป้าหมายระดับองค์การ/ หน่วยงาน/ บุคคล ขาดความเชื่อมโยงระหว่างกัน (PP6)	2.52	0.72	ค่อนข้างมาก
4. การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคลที่ยากเกินไป (PP7)	2.42	0.65	ค่อนข้างน้อย
5. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ/ หน่วยงาน/ บุคคล มีจำนวนมากเกินไป (PP9)	2.41	0.69	ค่อนข้างน้อย
6. กลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน (PP4)	2.39	0.77	ค่อนข้างน้อย
7. การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ/ หน่วยงาน/ บุคคลที่ยากเกินไป (PP8)	2.38	0.65	ค่อนข้างน้อย
8. เป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน (PP3)	2.34	0.73	ค่อนข้างน้อย
9. การดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่มีการเตรียมการก่อนล่วงหน้า (PP5)	2.27	0.76	ค่อนข้างน้อย
10. องค์การไม่เห็นประโยชน์จากการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PP2)	2.22	0.63	ค่อนข้างน้อย

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวแปรที่สังเกตได้	$\bar{X}$	SD	แปลความ
ปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา (PD)			
11. พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PD16)	2.70	0.70	ค่อนข้างมาก
12. หัวหน้างานละเลยการพัฒนาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (PD14)	2.64	0.72	ค่อนข้างมาก
13. พนักงานขาดความเชื่อมั่นต่อผลของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PD15)	2.64	0.65	ค่อนข้างมาก
14. องค์การไม่เอาจริงเอาจังกับการเพิ่มศักยภาพของพนักงานหลังการติดตามผลการปฏิบัติงาน (PD12)	2.62	0.78	ค่อนข้างมาก
15. พนักงานไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PD17)	2.62	0.73	ค่อนข้างมาก
16. หัวหน้างานขาดการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง (PD13)	2.61	0.74	ค่อนข้างมาก
17. ขั้นตอนในการพัฒนาพนักงานถูกละเลย (PD18)	2.57	0.75	ค่อนข้างมาก
18. การดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานขาดผู้รับผิดชอบโดยเฉพาะ (PD11)	2.45	0.70	ค่อนข้างน้อย
ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (PA)			
19. หัวหน้างานไม่ต้องการมีข้อขัดแย้งกับพนักงาน (PA23)	2.88	0.65	ค่อนข้างมาก
20. พนักงานเกิดการต่อต้าน ไม่ยอมรับคำชี้แจงถึงผลการปฏิบัติงานจากหัวหน้างาน (PA36)	2.74	0.74	ค่อนข้างมาก
21. การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่นำข้อมูลในอดีตมาใช้ แต่ใช้ข้อมูลเฉพาะรอบที่ประเมิน (PA31)	2.73	0.74	ค่อนข้างมาก
22. พนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA34)	2.69	0.72	ค่อนข้างมาก
23. พนักงานมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA33)	2.68	0.67	ค่อนข้างมาก
24. หัวหน้างานไม่มีการเก็บข้อมูลระหว่างปีทำให้ขาดข้อมูลในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (PA30)	2.68	0.66	ค่อนข้างมาก
25. หัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (PA29)	2.66	0.66	ค่อนข้างมาก
26. พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA32)	2.64	0.68	ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวแปรที่สังเกตได้	$\bar{X}$	SD	แปลความ
27. ภาษาที่ใช้ในแบบประเมินมีลักษณะกำกวม คลุมเครือ (PA39)	2.63	0.67	ค่อนข้างมาก
28. หัวหน้างานขาดทักษะในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (PA28)	2.60	0.71	ค่อนข้างมาก
29. หัวหน้างานขาดความเข้าใจบทบาทของตนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA21)	2.59	0.68	ค่อนข้างมาก
30. หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญกับอายุงานของพนักงาน (PA24)	2.56	0.64	ค่อนข้างมาก
31. หัวหน้างานคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะตามมาหลังจากการประเมินมากเกินไป (PA26)	2.55	0.75	ค่อนข้างมาก
32. ระยะเวลาที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม (PA41)	2.55	0.72	ค่อนข้างมาก
33. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากเกินไป (PA37)	2.55	0.71	ค่อนข้างมาก
34. แบบประเมินล้าสมัย ไม่เหมาะสมกับการใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจุบัน (PA40)	2.54	0.69	ค่อนข้างมาก
35. การประเมินผลการปฏิบัติงานขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างจริงจัง (PA19)	2.52	0.77	ค่อนข้างมาก
36. หัวหน้างานกำหนดมาตรฐานการประเมินไว้สูงเกินไป (PA22)	2.51	0.68	ค่อนข้างมาก
37. แบบประเมินมีรายการหรือหัวข้อในการประเมินไม่ครอบคลุมพฤติกรรมและการปฏิบัติงานได้ทั้งหมด (PA38)	2.47	0.66	ค่อนข้างน้อย
38. ผู้ประเมินขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA20)	2.46	0.76	ค่อนข้างน้อย
39. พนักงานไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (PA35)	2.40	0.70	ค่อนข้างน้อย
40. หัวหน้างานให้คะแนนพนักงานทุกคนสูง เพื่อต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่น (PA27)	2.38	0.79	ค่อนข้างน้อย
41. ขั้นตอนในการให้ข้อมูลป้อนกลับถูกละเลย (PA42)	2.38	0.66	ค่อนข้างน้อย
42. หัวหน้างานมีอคติกับพนักงานเกี่ยวกับรูปร่างหน้าตา เชื้อชาติ ศาสนา (PA25)	2.09	0.72	ค่อนข้างน้อย

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวแปรที่สังเกตได้	$\bar{X}$	SD	แปลความ
ปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน (PR)			
43. พนักงานเกิดความรู้สึกว่าการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง เป็นไปอย่างไม่ยุติธรรม (PR46)	2.65	0.77	ค่อนข้างมาก
44. หัวหน้างานขาดการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านมาประกอบการขึ้นเงินเดือนพนักงาน (PR44)	2.65	0.76	ค่อนข้างมาก
45. หัวหน้างานไม่นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการจ่ายค่าตอบแทนรวมถึงการฝึกอบรม (PR45)	2.61	0.76	ค่อนข้างมาก
46. การประเมินผลการปฏิบัติงานกับระบบการให้รางวัลขาดความเชื่อมโยงระหว่างกัน (PR43)	2.57	0.73	ค่อนข้างมาก

จากตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานที่จำแนกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (PP) ปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา (PD) ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (PA) และปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน (PR) ซึ่งปรากฏผลดังต่อไปนี้

ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (PP) ที่วัดด้วยปัญหาย่อย 10 ปัญหา ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าปัญหาที่มีค่อนข้างมากมีด้วยกัน 3 ปัญหา โดยเรียงลำดับจากปัญหาที่มีมากไปน้อย ได้แก่ การบริหารผลการปฏิบัติงานเกิดความไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร (PP1) ($\bar{x}$ = 2.74, SD = 0.75) รองลงมาคือ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PP10) ($\bar{x}$ = 2.53, SD = 0.67) และเป้าหมายระดับองค์การ/ หน่วยงาน/ บุคคลขาดความเชื่อมโยงระหว่างกัน (PP6) ($\bar{x}$ = 2.52, SD = 0.72) ตามลำดับ ส่วนปัญหาที่ผู้ตอบแบบสอบเห็นว่ามีค่อนข้างน้อยมีด้วยกัน 7 ปัญหา โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยมีดังนี้ การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคลที่ยากเกินไป (PP7) ($\bar{x}$ = 2.42, SD = 0.65) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ/ หน่วยงาน/ บุคคลมีจำนวนมากเกินไป (PP9) ($\bar{x}$ = 2.41, SD = 0.69) กลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน (PP4) ($\bar{x}$ = 2.39, SD = 0.77) การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ/ หน่วยงาน/ บุคคลที่ยากเกินไป (PP8) ($\bar{x}$ = 2.38, SD = 0.65) เป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน (PP3) ($\bar{x}$ = 2.34, SD = 0.73) การดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่มีการเตรียมการก่อนล่วงหน้า (PP5)

($\bar{x}$ = 2.27, SD = 0.76) และองค์การไม่เห็นประโยชน์จากการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PP2) ($\bar{x}$ = 2.22, SD = 0.63) ตามลำดับ

ปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา (PD) ที่วัดด้วยปัญหาย่อย 8 ปัญหา ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าปัญหาที่มีค่อนข้างมากมีด้วยกัน 7 ปัญหา โดยเรียงลำดับจากปัญหาที่มีมากไปน้อย ได้แก่ พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PD16) ($\bar{x}$ = 2.70, SD = 0.70) รองลงมาคือ หัวหน้างานละเลยการพัฒนาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (PD14) ($\bar{x}$ = 2.64, SD = 0.72) พนักงานขาดความเชื่อมั่นต่อผลของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PD15) ($\bar{x}$ = 2.64, SD = 0.65) องค์การไม่เอาจริงเอาจังกับการเพิ่มศักยภาพของพนักงานหลังการติดตามผลการปฏิบัติงาน (PD12) ($\bar{x}$ = 2.62, SD = 0.78) พนักงานไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PD17) ($\bar{x}$ = 2.62, SD = 0.73) หัวหน้างานขาดการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง (PD13) ($\bar{x}$ = 2.61, SD = 0.74) และขั้นตอนในการพัฒนาพนักงานถูกละเลย (PD18) ($\bar{x}$ = 2.57, SD = 0.75) ตามลำดับ ส่วนปัญหาที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีค่อนข้างน้อย ได้แก่ การดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานขาดผู้รับผิดชอบโดยเฉพาะ (PD11) ($\bar{x}$ = 2.45, SD = 0.70)

ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (PA) ที่วัดด้วยปัญหาย่อย 24 ปัญหา ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าปัญหาที่มีค่อนข้างมากมีด้วยกัน 18 ปัญหา โดยเรียงลำดับจากปัญหาที่มีมากไปน้อย ได้แก่ หัวหน้างานไม่ต้องการมีข้อขัดแย้งกับพนักงาน (PA23) ($\bar{x}$ = 2.88, SD = 0.65) รองลงมาคือ พนักงานเกิดการต่อต้านไม่ยอมรับคำชี้แจงถึงผลการปฏิบัติงานจากหัวหน้างาน (PA36) ($\bar{x}$ = 2.74, SD = 0.74) การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่นำข้อมูลในอดีตมาใช้ แต่ใช้ข้อมูลเฉพาะรอบที่ประเมิน (PA31) ($\bar{x}$ = 2.73, SD = 0.74) พนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA34) ($\bar{x}$ = 2.69, SD = 0.72) พนักงานมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA33) ($\bar{x}$ = 2.68, SD = 0.67) หัวหน้างานไม่มีการเก็บข้อมูลระหว่างปีทำให้ขาดข้อมูลในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (PA30) ($\bar{x}$ = 2.68, SD = 0.66) หัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (PA29) ($\bar{x}$ = 2.66, SD = 0.66) พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA32) ($\bar{x}$ = 2.64, SD = 0.68) ภาษาที่ใช้ในแบบประเมินมีลักษณะกำกวม คลุมเครือ (PA39) ($\bar{x}$ = 2.63, SD = 0.67) หัวหน้างานขาดทักษะในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (PA28) ($\bar{x}$ = 2.60, SD = 0.71) หัวหน้างานขาดความเข้าใจบทบาทของตนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA21) ($\bar{x}$ = 2.59, SD = 0.68) หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญกับ

อายุงานของพนักงาน (PA24) ($\bar{x}$ = 2.56, SD = 0.64) หัวหน้างานคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะตามมาหลังจากการประเมินมากเกินไป (PA26) ($\bar{x}$ = 2.55, SD = 0.75) ระยะเวลาที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม (PA41) ($\bar{x}$ = 2.55, SD = 0.72) วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากเกินไป (PA37) ($\bar{x}$ = 2.55, SD = 0.71) แบบประเมินล้าสมัยไม่เหมาะสมกับการใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจุบัน (PA40) ($\bar{x}$ = 2.54, SD = 0.69) การประเมินผลการปฏิบัติงานขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างจริงจัง (PA19) ($\bar{x}$ = 2.52, SD = 0.77) และหัวหน้างานกำหนดมาตรฐานการประเมินไว้สูงเกินไป (PA22) ($\bar{x}$ = 2.51, SD = 0.68) ตามลำดับ

ส่วนปัญหาที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีค่อนข้างน้อยมีด้วยกัน 6 ปัญหา ที่เรียงลำดับจากมากไปน้อยมีดังนี้ แบบประเมินมีรายการหรือหัวข้อในการประเมินไม่ครอบคลุมพฤติกรรมและการปฏิบัติงานได้ทั้งหมด (PA38) ($\bar{x}$ = 2.47, SD = 0.66) ผู้ประเมินขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA20) ($\bar{x}$ = 2.46, SD = 0.76) พนักงานไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (PA35) ($\bar{x}$ = 2.40, SD = 0.70) หัวหน้างานให้คะแนนพนักงานทุกคนสูง เพื่อต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่น (PA27) ($\bar{x}$ = 2.38, SD = 0.79) ขั้นตอนในการให้ข้อมูลป้อนกลับถูกละเลย (PA42) ($\bar{x}$ = 2.38, SD = 0.66) และหัวหน้างานมีอคติกับพนักงานเกี่ยวกับรูปร่างหน้าตา เชื้อชาติ ศาสนา (PA25) ($\bar{x}$ = 2.09, SD = 0.72) ตามลำดับ

สำหรับด้านสุดท้ายคือ ปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน (PR) ที่วัดด้วยปัญหาย่อย 4 ปัญหา ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าปัญหาทั้ง 4 ปัญหามีค่อนข้างมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ พนักงานเกิดความรู้สึกว่าการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างไม่ยุติธรรม (PR46) ($\bar{x}$ = 2.65, SD = 0.77) รองลงมาคือ หัวหน้างานขาดการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านมาประกอบการขึ้นเงินเดือนพนักงาน (PR44) ($\bar{x}$ = 2.65, SD = 0.76) หัวหน้างานไม่นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการจ่ายค่าตอบแทนรวมถึงการฝึกอบรม (PR45) ($\bar{x}$ = 2.61, SD = 0.76) และการประเมินผลการปฏิบัติงานกับระบบการให้รางวัลขาดความเชื่อมโยงระหว่างกัน (PR43) ($\bar{x}$ = 2.57, SD = 0.73) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (n = 200)

ตัวแปรที่สังเกตได้	$\bar{X}$	SD	แปลความ
แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (GP)			
1. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน (GP11)	3.31	0.52	มาก
2. ผู้บริหารและหัวหน้างานร่วมกันกำหนดเป้าหมายขององค์การ (GP8)	3.30	0.52	มาก
3. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ (GP10)	3.30	0.49	มาก
4. ดำเนินการถ่ายทอดเป้าหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์การไปสู่พนักงาน (GP5)	3.29	0.57	มาก
5. สร้างข้อตกลงในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้พนักงานทุกคนปฏิบัติร่วมกัน (GP6)	3.28	0.52	มาก
6. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร (GP4)	3.26	0.50	มาก
7. ผู้บริหารและพนักงานต้องทำการตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายหลักขององค์การ (GP9)	3.25	0.55	ค่อนข้างมาก
8. กำหนดนโยบายการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (GP3)	3.25	0.50	ค่อนข้างมาก
9. กำหนดเป้าหมายระดับองค์การ หน่วยงาน และบุคคล ต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างกัน (GP2)	3.24	0.49	ค่อนข้างมาก
10. สำรวจความพร้อมของบุคลากรในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน (GP7)	3.22	0.51	ค่อนข้างมาก
11. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดค่าได้ (GP13)	3.22	0.49	ค่อนข้างมาก
12. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานต้องไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป (GP14)	3.21	0.52	ค่อนข้างมาก
13. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีจำนวนไม่มากเกินไป (GP12)	3.10	0.55	ค่อนข้างมาก
14. ปรับปรุงการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (GP1)	3.09	0.49	ค่อนข้างมาก
แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา (GD)			
15. ทำการฝึกอบรมให้กับหัวหน้างานเข้าใจหลักการและวิธีการประเมินที่ถูกต้อง (GD21)	3.40	0.51	มาก
16. หลังจากการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หัวหน้างานต้องพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (GD20)	3.35	0.51	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ตัวแปรที่สังเกตได้	$\bar{X}$	SD	แปลความ
17. เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้พนักงานรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน (GD19)	3.35	0.50	มาก
18. เพิ่มศักยภาพของพนักงานโดยการฝึกอบรม การให้ความรู้ หรือการมอบหมายงานใหม่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ (GD18)	3.33	0.53	มาก
19. สร้างความพร้อมในด้านนโยบาย ทรัพยากร บุคลากร และการดำเนินการต่อวิธีการประเมินที่จะนำมาใช้ (GD17)	3.29	0.54	มาก
20. จัดสรรกำลังคน หรือทีมงาน บุคลากรที่รับผิดชอบเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง (GD16)	3.26	0.57	มาก
21. จัดตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (GD15)	3.20	0.59	ค่อนข้างมาก
แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (GA)			
22. กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน (GA33)	3.37	0.52	มาก
23. ปลูกฝังให้หัวหน้างานมีทัศนคติการประเมินในทางสร้างสรรค์ (GA30)	3.36	0.53	มาก
24. กำหนดรอบระยะเวลาที่ชัดเจนสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (GA34)	3.36	0.50	มาก
25. ดำเนินการเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานก่อนให้ข้อมูลป้อนกลับแกพนักงาน (GA35)	3.35	0.49	มาก
26. ส่งเสริมหรือโน้มน้าวให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญ และคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (GA25)	3.34	0.50	มาก
27. ส่งเสริมให้ผู้บริหารนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง (GA26)	3.34	0.49	มาก
28. ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน (GA29)	3.33	0.51	มาก
29. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (GA32)	3.33	0.49	มาก
30. ชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (GA31)	3.32	0.51	มาก
31. ชี้แจงให้หัวหน้างานเข้าใจถึงความสำคัญ และวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (GA28)	3.29	0.52	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ตัวแปรที่สังเกตได้	$\bar{X}$	SD	แปลความ
32. นำผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ชี้แนะให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความสำคัญ และเห็นคุณค่าของการประเมิน (GA27)	3.28	0.54	มาก
33. การกำหนดระเบียบการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (GA22)	3.24	0.47	ค่อนข้างมาก
34. กำหนดให้การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นนโยบายที่ต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง (GA24)	3.23	0.50	ค่อนข้างมาก
35. เลือกใช้วิธีการประเมินหลายวิธี หรือวิธีการประเมินแบบผสม (GA23)	3.09	0.54	ค่อนข้างมาก
แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน (GR)			
36. กำหนดระเบียบปฏิบัติในการปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน (GR37)	3.44	0.53	มาก
37. สื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงระเบียบปฏิบัติในการปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง (GR38)	3.44	0.51	มาก
38. ในการปรับขึ้นเงินเดือน จ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง ควรนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณา (GR40)	3.40	0.51	มาก
39. สื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการโอนย้ายงาน (GR36)	3.36	0.53	มาก
40. ปรับเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายมากขึ้นกว่าเดิม (GR39)	3.28	0.54	มาก

จากตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานที่จำแนกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (GP) แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา (GD) แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (GA) และแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน (GR) ซึ่งปรากฏผลดังต่อไปนี้

แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (GP) ที่วัดด้วยแนวทางแก้ไขปัญหาย่อย 14 แนวทางแก้ไข ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าแนวทางแก้ไขปัญหาที่สามารถนำมาเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาด้านนี้ได้มากมีด้วยกัน 6 แนวทางแก้ไข โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน (GP11) ($\bar{X} = 3.31$, SD = 0.52) รองลงมาคือ ผู้บริหารและ

หัวหน้างานร่วมกันกำหนดเป้าหมายขององค์การ (GP8) ($\bar{X}$ = 3.30, SD = 0.52) กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ (GP10) ($\bar{X}$ = 3.30, SD = 0.49) ดำเนินการถ่ายทอดเป้าหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์การไปสู่พนักงาน (GP5) ($\bar{X}$ = 3.29, SD =0.57) สร้างข้อตกลงในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้พนักงานทุกคนปฏิบัติร่วมกัน (GP6) ($\bar{X}$ = 3.28, SD = 0.52) และกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร (GP4) ($\bar{X}$ = 3.26, SD = 0.50) ตามลำดับ

ส่วนแนวทางแก้ไขที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าสามารถนำมาเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาได้ค่อนข้างมากมีด้วยกัน 8 แนวทางแก้ไข โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยมีดังนี้ ผู้บริหารและพนักงานต้องทำการตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายหลักขององค์การ (GP9) ($\bar{X}$ = 3.25, SD = 0.55) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (GP3) ($\bar{X}$ = 3.25, SD = 0.50) กำหนดเป้าหมายระดับองค์การ หน่วยงาน และบุคคลต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างกัน (GP2) ($\bar{X}$ = 3.24, SD = 0.49) สำรวจความพร้อมของบุคลากรในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน (GP7) ($\bar{X}$ = 3.22, SD = 0.51) กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดค่าได้ (GP13) ($\bar{X}$ = 3.22, SD = 0.49) กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานต้องไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป (GP14) ($\bar{X}$ = 3.21, SD = 0.52) กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีจำนวนไม่มากเกินไป (GP12) ($\bar{X}$ = 3.10, SD = 0.55) และปรับปรุงการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (GP1) ($\bar{X}$ = 3.09, SD = 0.49) ตามลำดับ

แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา (GD) ที่วัดด้วยแนวทางแก้ไขปัญหาย่อย 7 แนวทางแก้ไข ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าแนวทางแก้ไขปัญหาที่สามารถนำมาเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาด้านนี้ได้มากมีด้วยกัน 6 แนวทางแก้ไข โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ทำการฝึกอบรมให้กับหัวหน้างานเข้าใจหลักการและวิธีการประเมินที่ถูกต้อง (GD21) ($\bar{X}$ = 3.40, SD = 0.51) รองลงมาคือ หลังจากการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หัวหน้างานต้องพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (GD20) ($\bar{X}$ = 3.35, SD = 0.51) เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้พนักงานรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน (GD19) ($\bar{X}$ = 3.35, SD = 0.50) เพิ่มศักยภาพของพนักงานโดยการฝึกอบรม การให้ความรู้ หรือการมอบหมายงานใหม่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ (GD18) ($\bar{X}$ = 3.33, SD = 0.53) สร้างความพร้อมทั้งในด้านนโยบาย ทรัพยากร บุคลากร และการดำเนินการต่อวิธีการประเมินที่จะนำมาใช้ (GD17) ($\bar{X}$ = 3.29, SD = 0.54) และจัดสรรกำลังคน หรือทีมงาน บุคลากรที่รับผิดชอบเรื่องการบริหาร

ผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง (GD16) ($\bar{x}$ = 3.26, SD = 0.57) ตามลำดับ ส่วนแนวทางแก้ไขที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าสามารถนำมาเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาได้ค่อนข้างมาก ได้แก่ จัดตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (GD15) ($\bar{x}$ = 3.20, SD = 0.59)

แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (GA) ที่วัดด้วยแนวทางแก้ไขปัญหาย่อย 14 แนวทางแก้ไข ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าแนวทางแก้ไขปัญหาที่สามารถนำมาเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาด้านนี้ได้มากมีด้วยกัน 11 แนวทางแก้ไข โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน (GA33) ($\bar{x}$ = 3.37, SD = 0.52) รองลงมาคือ ปลูกฝังให้หัวหน้างานมีทัศนคติการประเมินในทางสร้างสรรค์ (GA3) ($\bar{x}$ = 3.36, SD = 0.53) กำหนดรอบระยะเวลาที่ชัดเจนสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (GA34) ($\bar{x}$ = 3.36, SD = 0.50) ดำเนินการเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานก่อนให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน (GA35) ($\bar{x}$ = 3.35, SD = 0.49) ส่งเสริมหรือโน้มน้าวให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญและคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (GA25) ($\bar{x}$ = 3.34, SD = 0.50) ส่งเสริมให้ผู้บริหารนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง (GA26) ($\bar{x}$ = 3.34, SD = 0.49) ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน (GA29) ($\bar{x}$ = 3.33, SD = 0.51) กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (GA32) ($\bar{x}$ = 3.33, SD = 0.49) ชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (GA31) ($\bar{x}$ = 3.32, SD = 0.51) ชี้แจงให้หัวหน้างานเข้าใจถึงความสำคัญและของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (GA28) ($\bar{x}$ = 3.29, SD = 0.52) นำผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และชี้แนะให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความสำคัญ และเห็นถึงคุณค่าของการประเมิน (GA27) ($\bar{x}$ = 3.28, SD = 0.54) ตามลำดับ

ส่วนแนวทางแก้ไขปัญหาที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าสามารถนำมาเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาด้านนี้ได้ค่อนข้างมากมีด้วยกัน 3 แนวทางแก้ไข โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยมีดังนี้ กำหนดระเบียบการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (GA22) ($\bar{x}$ = 3.24, SD = 0.47) กำหนดให้การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นนโยบายที่ต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง (GA24) ($\bar{x}$ = 3.23, SD = 0.50) และเลือกใช้วิธีการประเมินหลายวิธี หรือใช้วิธีการประเมินแบบผสม (GA23) ($\bar{x}$ = 3.09, SD = 0.54) ตามลำดับ

สำหรับด้านสุดท้ายคือ แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน (GR) ที่วัดด้วยแนวทางแก้ไขปัญหาย่อย 5 แนวทางแก้ไข ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าแนวทางแก้ไขปัญหาทั้ง 5 แนวทางแก้ไขของด้านนี้สามารถนำมาเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาได้มาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ การกำหนดระเบียบปฏิบัติในการปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส

และการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน (GR37) ($\bar{x}$ = 3.44, SD = 0.53) รองลงมาคือ สื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงระเบียบปฏิบัติในการปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง (GR38) ($\bar{x}$ = 3.44, SD = 0.51) ในการปรับขึ้นเงินเดือน จ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่งควรนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณา (GR40) ($\bar{x}$ = 3.40, SD = 0.51) สื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการโอนย้ายงาน (GR36) ($\bar{x}$ = 3.36, SD = 0.53) และปรับเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายมากขึ้นกว่าเดิม (GR39) ($\bar{x}$ = 3.28, SD = 0.54) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิเคราะห์องค์ประกอบปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยผลการวิเคราะห์นำเสนอดังตารางที่ 4-4

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

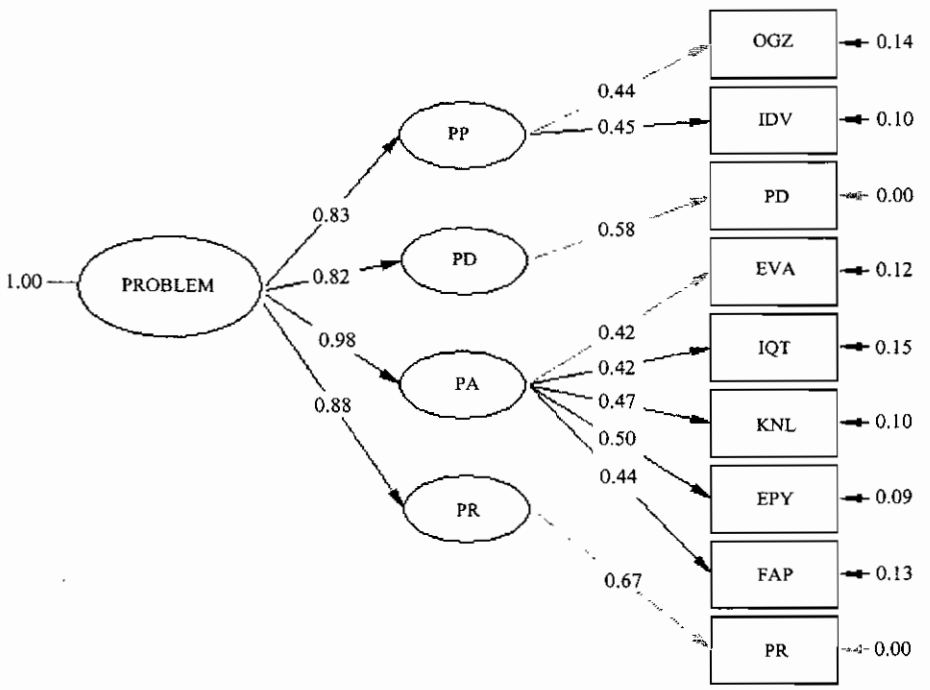
ตัวแปรที่	น้ำหนักองค์ประกอบ : b (SE)	สปส.การทำนาย : R^2
องค์ประกอบหลักของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PLOBEM)		
PP	0.83* (0.09)	0.69
PD	0.82* (0.06)	0.67
PA	0.98* (0.08)	0.96
PR	0.88* (0.06)	0.78
องค์ประกอบย่อย		
ด้านปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (PP)		
OGZ	0.44*	0.59
IDV	0.45* (0.04)	0.66
ด้านปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา (PD)		
PD	0.58*	1.00
ด้านปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ข้อมูลป้อนกลับ (PA)		
EVA	0.42*	0.60
IQT	0.42* (0.04)	0.53
KNL	0.47* (0.04)	0.68

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ตัวแปรที่	น้ำหนักองค์ประกอบ : b (SE)	สปส.การทำนาย : R^2
EPY	0.50* (0.04)	0.75
FAP	0.44* (0.04)	0.60
ด้านปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน (PR)		
PR	0.67*	1.00

$\chi^2 = 24.28$	df = 17	p = 0.11	GFI = 0.97	AGFI =0.93
CFI = 1.00	RMSEA = 0.04			

*p < 0.05



Chi-square = 24.28, df = 17, p – value = 0.11, RMSEA = 0.04

ภาพที่ 7 องค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 9 และภาพที่ 7 แสดงถึงองค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PROBLEM) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมากพิจารณาได้จาก ค่าไค-สแควร์ (χ^2= 24.28) ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็น (p = 0.11) ที่องศาแห่งความเป็นอิสระ (df = 17) นั่นคือ ความน่าจะเป็นของค่าไค-สแควร์แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p > 0.05) แสดงว่า โมเดลนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังพิจารณาจากค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI = 0.97) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI = 0.93) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI = 1.00) และค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA = 0.04) แสดงให้เห็นว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เช่นเดียวกัน

สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ปรากฏให้เห็นชัดเจนว่าองค์ประกอบหลักของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานที่จำแนกเป็น 4 องค์ประกอบใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (PP) 2) องค์ประกอบด้านปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา (PD) 3) องค์ประกอบด้านปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (PA) และ 4) องค์ประกอบด้านปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน (PR) และผลการวิเคราะห์ พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัญหาทั้ง 4 ด้าน มีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ 0.82 ถึง 0.98 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกค่า หมายความว่า องค์ประกอบหลักทั้งสี่ด้านสามารถใช้อธิบายปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (b = 0.98) รองลงมาคือ ด้านปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน (b = 0.88) ด้านปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (b = 0.83) และด้านปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา (b = 0.82) ทั้งนี้ ด้านปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2 = 0.96) ซึ่งเป็นค่าที่มากที่สุด แสดงให้เห็นว่า ด้านปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถอธิบายปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกได้มากที่สุด โดยอธิบายได้ร้อยละ 96.00

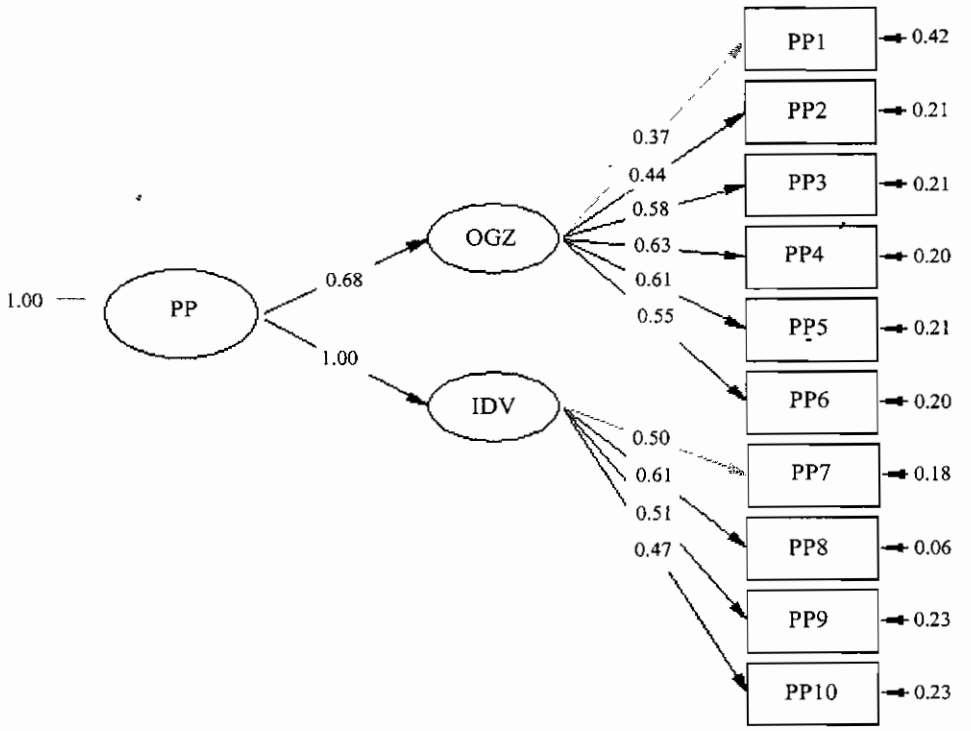
สำหรับผลการวิเคราะห์ที่ปรากฏในตารางที่ 10 ถึง ตารางที่ 13 รวมถึงภาพที่ 8 ถึง ภาพที่ 11 เป็นผลการวิเคราะห์ขององค์ประกอบย่อย ๆ ของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ที่จำแนกทีละด้านหรือทีละองค์ประกอบดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยของปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (PP)

ตัวแปรที่	น้ำหนักองค์ประกอบ : b (SE)	สปส.การทำนาย : R^2
องค์ประกอบหลักของปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (PP)		
OGZ	0.68* (0.11)	0.46
IDV	1.00* (0.08)	1.00
องค์ประกอบย่อย		
ปัญหาระดับองค์การ (OGZ)		
PP1	0.37*	0.25
PP2	0.44* (0.06)	0.47
PP3	0.58* (0.09)	0.62
PP4	0.63* (0.09)	0.66
PP5	0.61* (0.09)	0.65
PP6	0.55* (0.08)	0.59
ปัญหาระดับบุคคล (IDV)		
PP7	0.50*	0.58
PP8	0.61* (0.05)	0.87
PP9	0.51* (0.05)	0.54
PP10	0.47* (0.05)	0.50

$\chi^2 = 30.68$	df = 25	p = 0.19	GFI = 0.97	AGFI =0.93
CFI = 1.00	RMSEA = 0.03			

*p < 0.05



Chi-square = 30.68, df = 25, p – value = 0.19, RMSEA = 0.03

ภาพที่ 8 องค์ประกอบปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย

จากตารางที่ 10 และภาพที่ 8 แสดงถึงองค์ประกอบของปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (PP) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมากพิจารณาได้จาก ค่าไค-สแควร์ (χ^2= 30.68) ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็น (p = 0.19) ที่องศาแห่งความเป็นอิสระ (df = 25) นั่นคือ ความน่าจะเป็นของค่าไค-สแควร์ แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p > 0.05) แสดงว่า โมเดลนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังพิจารณาจากค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI = 0.97) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI = 0.93) ค่าดัชนีวัดระดับ

ความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI = 1.00) และค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA = 0.03) แสดงให้เห็นว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เช่นเดียวกัน

สำหรับผลการพิจารณาองค์ประกอบย่อยของปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (PP) พบว่าสามารถจำแนกได้เป็น 2 มิติ ได้แก่ ปัญหาระดับองค์การ (OGZ) และปัญหาระดับบุคคล (IDV) ทั้งนี้ น้ำหนักองค์ประกอบของทั้งสองมิติมีค่าเป็นบวกคือ 0.68 และ 1.00 ตามลำดับ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกค่า หมายความว่า องค์ประกอบทั้งสองมิติสามารถใช้อธิบายปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในมิติของปัญหาระดับบุคคลมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ($R^2 = 1.00$) ซึ่งเป็นค่าที่มากที่สุด แสดงให้เห็นว่า ปัญหาระดับบุคคลสามารถอธิบายปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกได้มากที่สุดโดยอธิบายได้ร้อยละ 100.00

ในเฉพาะมิติของปัญหาระดับองค์การ (OGZ) ปรากฏว่าตัวบ่งชี้ปัญหาระดับองค์การทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.37 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่อธิบายปัญหาระดับองค์การได้มากที่สุดคือ กลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน (PP4) ($R^2 = 0.66$) ที่สามารถอธิบายได้ร้อยละ 66.00

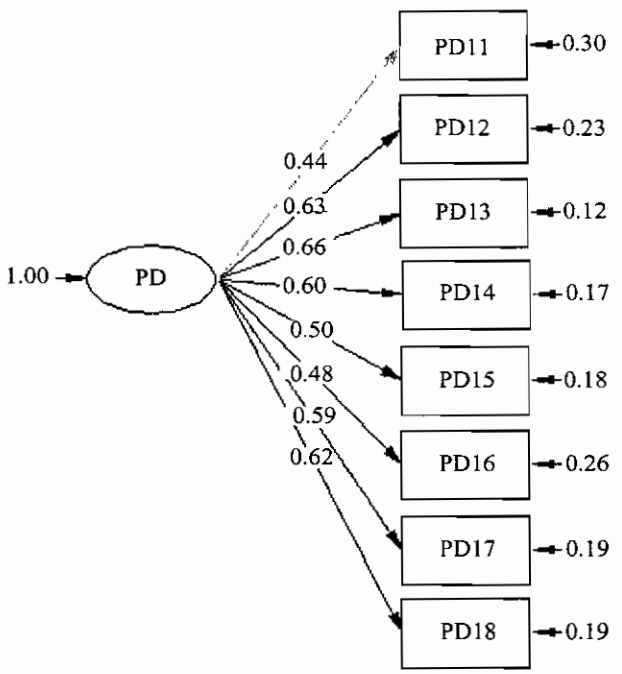
สำหรับด้านปัญหาระดับบุคคล (IDV) พบว่าตัวบ่งชี้ปัญหาระดับบุคคลทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.47 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่อธิบายปัญหาระดับบุคคลได้มากที่สุดคือ การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์การหน่วยงาน และบุคคลที่ยากเกินไป (PP8) ($R^2 = 0.87$) ที่สามารถอธิบายได้ร้อยละ 87.00

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา (PD)

ตัวแปรที่	น้ำหนักองค์ประกอบ : b(SE)	สปส.การทำนาย : R^2
องค์ประกอบปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา (PD)		
PD11	0.44*	0.39
PD12	0.63* (0.05)	0.63
PD13	0.66* (0.07)	0.78
PD14	0.60* (0.06)	0.69
PD15	0.50* (0.05)	0.59
PD16	0.48* (0.06)	0.47
PD17	0.59* (0.06)	0.64
PD18	0.62* (0.07)	0.67

$\chi^2 = 18.65$	df = 13	p = 0.13	GFI = 0.98	AGFI =0.94
CFI = 1.00	RMSEA = 0.04			

*p < 0.05



Chi-square = 18.65, df = 13, p – value = 0.13, RMSEA = 0.04

ภาพที่ 9 องค์ประกอบปัญหาเกี่ยวกับการการสนับสนุนและพัฒนา

จากตารางที่ 11 และภาพที่ 9 แสดงถึงองค์ประกอบของปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบการยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา (PD) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมากพิจารณาได้จาก ค่าไค-สแควร์ (χ^2= 18.65) ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็น (p = 0.13) ที่องศาแห่งความเป็นอิสระ (df = 13) นั่นคือ ความน่าจะเป็นของค่าไค-สแควร์แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p > 0.05) แสดงว่า โมเดลนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังพิจารณาจากค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI = 0.97) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI = 0.93) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI = 1.00) และค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA = 0.03) แสดงให้เห็นว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา พบว่าตัวบ่งชี้ปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนาทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.44 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่อธิบายปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนาได้มากที่สุดคือ หัวหน้างานขาดการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง (PD13) (R^2 = 0.78) ที่สามารถอธิบายปัญหาได้ร้อยละ 78.00

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยของปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (PA)

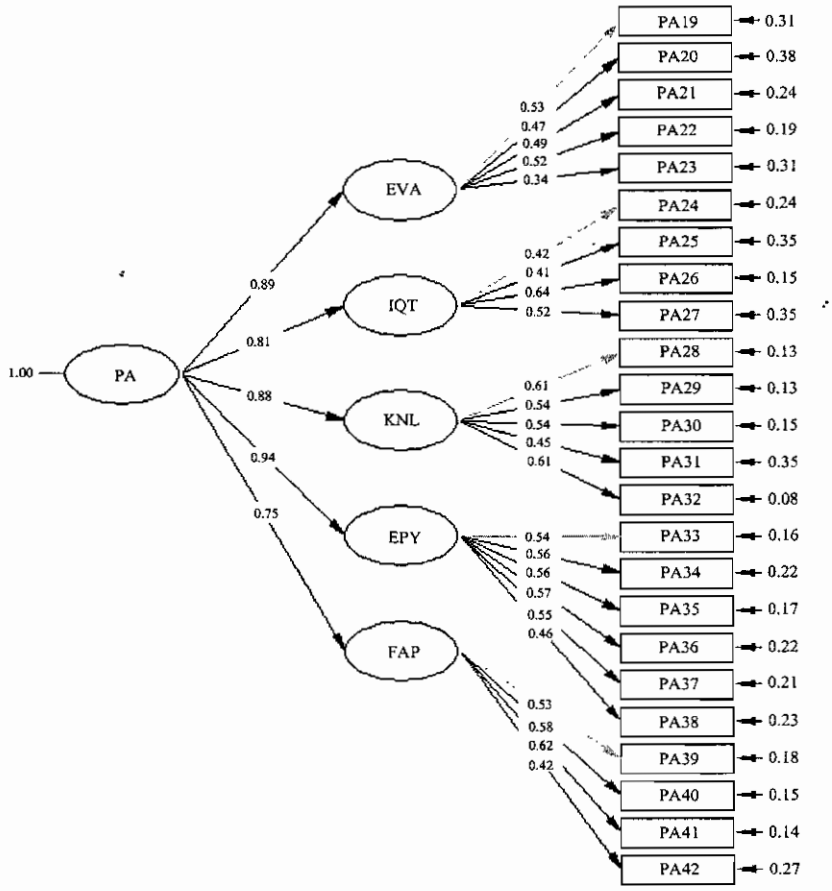
ตัวแปรที่	น้ำหนักองค์ประกอบ : b (SE)	สปส.การทำนาย : R^2
องค์ประกอบหลักของปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (PA)		
EVA	0.89* (0.09)	0.79
IQT	0.81* (0.10)	0.66
KNL	0.88* (0.07)	0.78
EPY	0.94* (0.08)	0.88
FAP	0.75* (0.08)	0.57
องค์ประกอบย่อย		
ปัญหาด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน (EVA)		
PA19	0.53*	0.47
PA20	0.47* (0.05)	0.37
PA21	0.49* (0.06)	0.50

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ตัวแปรที่	น้ำหนักองค์ประกอบ : b (SE)	สปส.การทำนาย : R^2
PA22	0.52* (0.06)	0.59
PA23	0.34* (0.05)	0.27
องค์ประกอบย่อย		
ปัญหาด้านความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (IQT)		
PA24	0.42*	0.42
PA25	0.41* (0.06)	0.33
PA26	0.64* (0.08)	0.73
PA27	0.52* (0.07)	0.43
ปัญหาด้านความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KNL)		
PA28	0.61*	0.75
PA29	0.54* (0.04)	0.69
PA30	0.54* (0.04)	0.66
PA31	0.45* (0.05)	0.37
PA32	0.61* (0.06)	0.83
ปัญหาด้านผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (EPY)		
PA33	0.54*	0.64
PA34	0.56* (0.05)	0.59
PA35	0.56* (0.04)	0.65
PA36	0.57* (0.04)	0.60
PA37	0.55* (0.05)	0.59
PA38	0.46* (0.04)	0.48
ปัญหาด้านแบบประเมินและระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน (FAP)		
PA39	0.53*	0.61
PA40	0.58* (0.05)	0.69
PA41	0.62* (0.05)	0.74
PA42	0.42* (0.04)	0.40

$\chi^2 = 222.48$ df = 200 p = 0.13 GFI = 0.91 AGFI =0.87 CFI = 1.00 RMSEA = 0.02

*$p < 0.05$



Chi-square = 222.48, df = 200, p – value = 0.13, RMSEA = 0.02

ภาพที่ 10 องค์ประกอบปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ

จากตารางที่ 12 และภาพที่ 10 แสดงถึงองค์ประกอบของปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างของปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (PA) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมากพิจารณาได้จาก ค่าไค-สแควร์ (χ^2= 222.48) ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็น (p = 0.13) ที่องศาแห่งความเป็นอิสระ (df = 200) นั่นคือ ความน่าจะเป็นของค่าไค-สแควร์ แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p > 0.05) แสดงว่าโมเดลนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังพิจารณาจากค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI = 0.91) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI = 0.87) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI = 1.00) และค่ารากกำลังสอง

ของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA = 0.02) แสดงให้เห็นว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เช่นเดียวกัน

สำหรับผลการพิจารณาองค์ประกอบย่อยของปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (PA) พบว่าสามารถจำแนกได้เป็น 5 มิติ ได้แก่ ปัญหาด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน (EVA) ปัญหาด้านความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (IQT) ปัญหาด้านความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KNL) ปัญหาด้านผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (EPY) และปัญหาด้านแบบประเมินและระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน (FAP) ทั้งนี้ น้ำหนักองค์ประกอบของทั้งห้ามิติมีค่าเป็นบวกคือ 0.89 0.81 0.88 0.94 และ 0.75 ตามลำดับ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกค่า หมายความว่า องค์ประกอบทั้งห้ามิติสามารถใช้อธิบายปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับในมิติของปัญหาด้านผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (EPY) มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ($R^2 = 0.88$) ซึ่งเป็นค่าที่มากที่สุด แสดงให้เห็นว่า ปัญหาด้านผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถอธิบายปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกได้มากที่สุด โดยอธิบายได้ร้อยละ 88.00

ในเฉพาะมิติของปัญหาด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน (EVA) ปรากฏว่าตัวบ่งชี้ปัญหาด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.34 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่อธิบายปัญหาด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้มากที่สุด คือ หัวหน้างานกำหนดมาตรฐานการประเมินไว้สูงเกินไป (PA22) ($R^2 = 0.59$) ที่สามารถอธิบายได้ร้อยละ 59.00

ตัวบ่งชี้ของปัญหาด้านความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (IQT) พบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.42 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวบ่งชี้ที่สามารถอธิบายปัญหาด้านความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มากที่สุดคือ หัวหน้างานคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะตามมาหลังจากการประเมินมากเกินไป (PA26) ($R^2 = 0.73$) ที่สามารถอธิบายได้ร้อยละ 73.00

ตัวบ่งชี้ของปัญหาด้านความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KNL) พบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.45 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวบ่งชี้ที่สามารถอธิบายปัญหาด้านความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มากที่สุดคือ พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA32) ($R^2 = 0.83$) ที่สามารถอธิบายได้ร้อยละ 83.00

ตัวบ่งชี้ปัญหาด้านผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (EPY) พบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.46 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวบ่งชี้ที่สามารถอธิบายปัญหาด้านผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มากที่สุดคือ พนักงานไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (PA35) ($R^2 = 0.65$) ที่สามารถอธิบายได้ร้อยละ 65.00

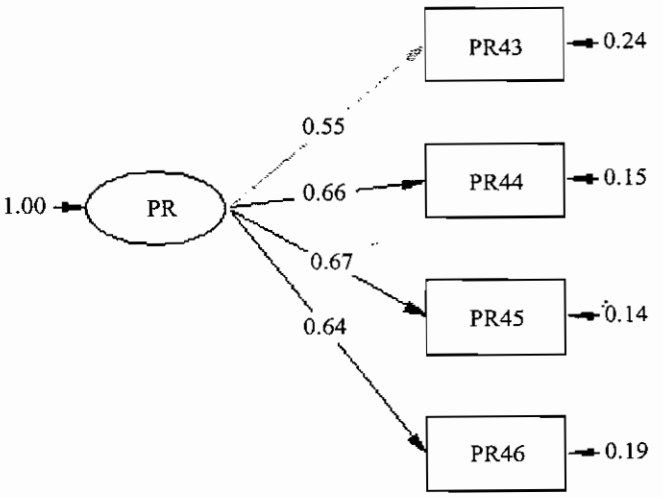
ตัวบ่งชี้ปัญหาด้านแบบประเมินและระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน (FAP) พบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.42 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวบ่งชี้ที่สามารถอธิบายปัญหาด้านแบบประเมินและระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มากที่สุด คือ ระยะเวลาที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม (PA41) ($R^2 = 0.74$) ที่สามารถอธิบายได้ร้อยละ 74.00

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน (PR)

ตัวแปรที่	น้ำหนักองค์ประกอบ : b (SE)	สปส.การทำนาย : R^2
องค์ประกอบปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน (PR)		
PR43	0.55*	0.56
PR44	0.66* (0.05)	0.74
PR45	0.67* (0.05)	0.77
PR46	0.64* (0.05)	0.68

$\chi^2 = 0.53$	df = 2	p = 0.76	GFI = 1.00	AGFI =0.99
CFI = 1.00	RMSEA = 0.00			

*p < 0.05



Chi-square = 0.53, df = 2, p – value = 0.76, RMSEA = 0.00

ภาพที่ 11 องค์ประกอบปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 13 และภาพที่ 11 แสดงถึงผลองค์ประกอบปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมากพิจารณาจาก ค่าไค-สแควร์ (χ^2= 0.53) ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็น (p = 0.76) ที่องศาแห่งความเป็นอิสระ (df = 2) นั่นคือ ความน่าจะเป็นของค่าไค-สแควร์ แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p > 0.05) แสดงว่าโมเดลนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังพิจารณาจากค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI = 1.00) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI = 0.99) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI = 1.00) และค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA = 0.00) แสดงให้เห็นว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ของปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน พบว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.55 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่สามารถอธิบายปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานได้มากที่สุดคือ หัวหน้างานไม่นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการจ่ายค่าตอบแทนรวมถึงการฝึกอบรม (PR45) (R2 = 0.77) ที่สามารถอธิบายได้ร้อยละ 77.00

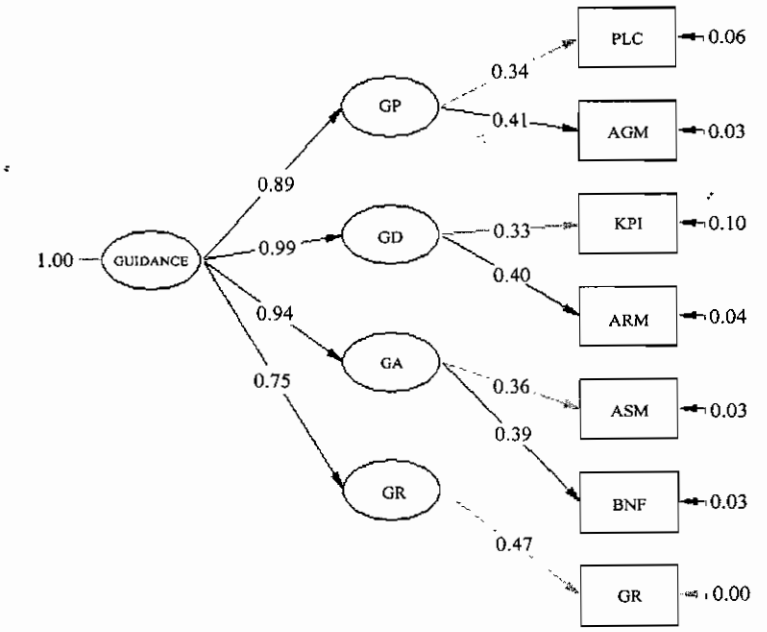
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิเคราะห์องค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยผลการวิเคราะห์นำเสนอดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปรที่	น้ำหนักองค์ประกอบ : b (SE)	สปส.การทำนาย : R^2
องค์ประกอบหลักของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (GUIDANCE)		
GP	0.86* (0.08)	0.74
GD	0.99* (0.09)	0.97
GA	0.94* (0.07)	0.88
GR	0.75* (0.06)	0.56
องค์ประกอบย่อย		
ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (GP)		
PLC	0.34*	0.65
AGM	0.41* (0.03)	0.86
ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา (GD)		
KPI	0.33*	0.52
ARM	0.40* (0.03)	0.81
ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (GA)		
ASM	0.36*	0.80
BNF	0.39* (0.02)	0.85
ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน (GR)	0.47*	1.00
$\chi^2 = 10.65$ df = 8 p = 0.22 GFI = 0.98 AGFI =0.95		
CFI = 1.00 RMSEA = 0.04		

*p < 0.05



Chi – Square = 10.65, df = 8, p-value = 0.22, RMSEA = 0.04

ภาพที่ 12 องค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 14 และภาพที่ 12 แสดงถึงองค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (GUIDANCE) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมากพิจารณาได้จาก ค่าไค-สแควร์ (χ^2= 10.65) ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็น (p = 0.22) ที่องศาแห่งความเป็นอิสระ (df = 8) นั่นคือ ความน่าจะเป็นของค่าไค-สแควร์ แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p > 0.05) แสดงว่าโมเดลนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังพิจารณาจากค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI = 0.98) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI = 0.95) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI = 1.00) และค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA = 0.04) แสดงให้เห็นว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เช่นเดียวกัน

สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ปรากฏให้เห็นชัดเจนว่าองค์ประกอบหลักของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานที่จำแนกเป็น 4 องค์ประกอบใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (GP) 2) แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา (GD) 3) แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (GA) และ 4) แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน (GR) และผลการวิเคราะห์พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาทั้ง 4 ด้าน มีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ 0.75 ถึง 0.99 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกค่า หมายความว่า องค์ประกอบหลักทั้งสี่สามารถใช้อธิบายแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา (GD) ($b = 0.99$) รองลงมาคือ ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (GA) ($b = 0.94$) ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (GP) ($b = 0.89$) และด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน (GR) ($b = 0.75$) ทั้งนี้ ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา (GD) มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ($R^2 = 0.97$) ซึ่งเป็นค่าที่มากที่สุด แสดงให้เห็นว่าด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา (GD) สามารถอธิบายแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกได้มากที่สุดโดยอธิบายได้ร้อยละ 97.00

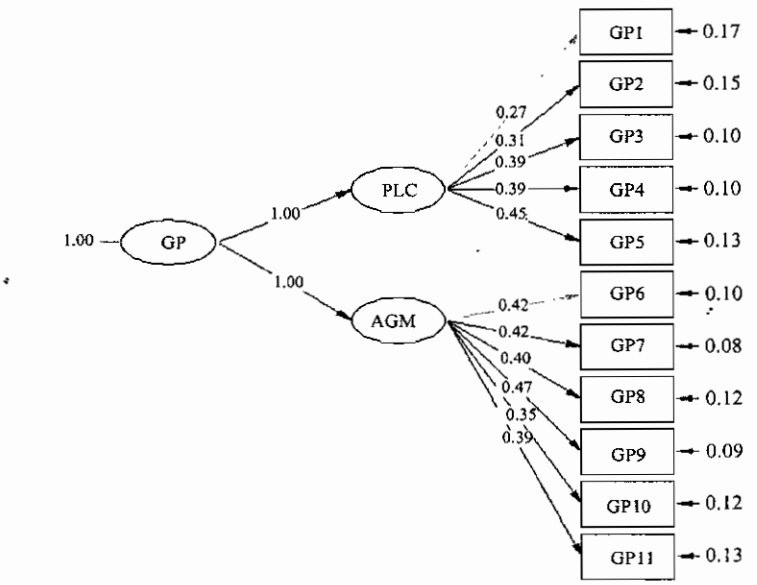
สำหรับผลการวิเคราะห์ที่ปรากฏในตารางที่ 15 ถึง ตารางที่ 18 รวมถึงภาพที่ 13 ถึง ภาพที่ 16 เป็นผลการวิเคราะห์ขององค์ประกอบย่อย ๆ ของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกที่จำแนกทีละด้าน หรือทีละองค์ประกอบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (GP)

ตัวแปรที่	น้ำหนักองค์ประกอบ : b (SE)	สปส.การทำนาย : R^2
องค์ประกอบหลักแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (GP)		
PLC	1.00* (0.12)	1.00
AGM	1.00* (0.08)	1.00
องค์ประกอบย่อย		
ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับนโยบายการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PLC)		
GP1	0.27*	0.29
GP2	0.31* (0.03)	0.40
GP3	0.39* (0.05)	0.60
GP4	0.39* (0.05)	0.61
GP5	0.45* (0.06)	0.61
ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับข้อตกลงในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (AGM)		
GP6	0.42*	0.64
GP7	0.42* (0.02)	0.69
GP8	0.40* (0.03)	0.57
GP9	0.47* (0.04)	0.72
GP10	0.35* (0.03)	0.50
GP11	0.39* (0.03)	0.55

$\chi^2 = 40.10$	df = 30	p = 0.10	GFI = 0.96	AGFI =0.92
CFI = 1.00	RMSEA = 0.04			

*p < 0.05



Chi – Square = 40.10, df = 30, p-value = 0.10, RMSEA = 0.04

ภาพที่ 13 องค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย

จากตารางที่ 15 และภาพที่ 13 แสดงถึงองค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (GP) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมากพิจารณาได้จาก ค่าไค-สแควร์ (χ^2= 40.10) ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็น (p = 0.10) ที่องศาแห่งความเป็นอิสระ (df = 30) นั่นคือ ความน่าจะเป็นของค่าไค-สแควร์ แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p > 0.05) แสดงว่า โมเดลนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังพิจารณาจากค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI = 0.96) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI = 0.92) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI = 1.00) และค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA = 0.04) แสดงให้เห็นว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เช่นเดียวกัน

สำหรับผลการพิจารณาองค์ประกอบย่อยของแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (GP) พบว่าสามารถจำแนกได้เป็น 2 มิติ ได้แก่ แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับนโยบายการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PLC) และแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับข้อตกลง

ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (AGM) ทั้งนี้ น้ำหนักองค์ประกอบของทั้งสองมิติมีค่าเป็นบวก และมีค่าเท่ากันคือ 1.00 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกค่า หมายความว่า องค์ประกอบทั้งสองมิติสามารถใช้อธิบายแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และทั้งสองมิติสามารถอธิบายแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกได้ร้อยละ 100.00

ในเฉพาะมิติของแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับนโยบายการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PLC) ปรากฏว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.27 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัว โดยมีตัวบ่งชี้จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ ที่สามารถอธิบายแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับนโยบายการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PLC) ได้มากที่สุดเท่ากันคือ การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร (GP4) ($R^2 = 0.61$) และการดำเนินการถ่ายทอดเป้าหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์การไปสู่พนักงาน (GP5) ($R^2 = 0.61$) โดยสามารถอธิบายได้ร้อยละ 61.00

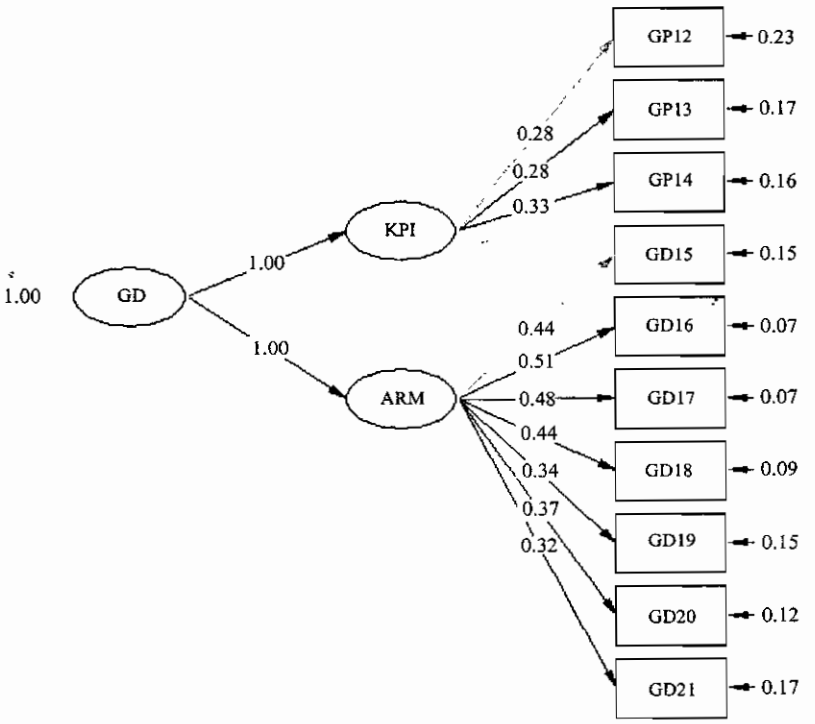
ตัวบ่งชี้ของแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับข้อตกลงในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (AGM) พบว่าทุกตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.35 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่สามารถอธิบายแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับข้อตกลงในการบริหารผลการปฏิบัติงานได้มากที่สุดคือ การที่ผู้บริหารและพนักงานต้องทำการตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายหลักขององค์การ (GP9) ($R^2 = 0.72$) โดยสามารถอธิบายได้ร้อยละ 72.00

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา (GD)

ตัวแปรที่	น้ำหนักองค์ประกอบ : b (SE)	สปส.การทำนาย : R^2
องค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา (GD)		
KPI	1.00* (0.14)	1.00
ARM	1.00* (0.08)	1.00
องค์ประกอบย่อย		
ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)		
GP12	0.28*	0.26
GP13	0.28* (0.03)	0.32
GP14	0.33* (0.04)	0.41
ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการเตรียมการสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ARM)		
GD15	0.44*	0.56
GD16	0.51* (0.03)	0.79
GD17	0.48* (0.04)	0.78
GD18	0.44* (0.04)	0.67
GD19	0.34* (0.04)	0.44
GD20	0.37* (0.04)	0.53
GD21	0.32* (0.04)	0.38

$\chi^2 = 34.59$	df = 26	p = 0.12	GFI = 0.97	AGFI =0.93
CFI = 1.00	RMSEA = 0.04			

*p < 0.05



Chi – Square = 34.59, df = 26, p-value = 0.12, RMSEA = 0.04

ภาพที่ 14 องค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและการพัฒนา

จากตารางที่ 16 และภาพที่ 14 แสดงถึงองค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา (GD) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมากพิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (χ^2= 34.59) ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็น (p = 0.12) ที่องศาแห่งความเป็นอิสระ (df = 26) นั่นคือ ความน่าจะเป็นของค่าไค-สแควร์แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p > 0.05) แสดงว่าโมเดลนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังพิจารณาจากค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI = 0.97) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI = 0.93) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI = 1.00) และค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA = 0.04) แสดงให้เห็นว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เช่นเดียวกัน

สำหรับผลการพิจารณาองค์ประกอบย่อยของแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา (GD) พบว่าสามารถจำแนกได้เป็น 2 มิติ ได้แก่ แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) และแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการเตรียมการสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ARM) ทั้งนี้ น้ำหนักองค์ประกอบของทั้งสองมิติมีค่าเป็นบวกและมีค่าเท่ากันคือ 1.00 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกค่า หมายความว่า องค์ประกอบทั้งสองมิติสามารถใช้อธิบายแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนาของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และทั้งสองมิติสามารถอธิบายแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนาของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกได้ร้อยละ 100.00

ในเฉพาะมิติของแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ปรากฏว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.28 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่สามารถอธิบายแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้มากที่สุดคือ การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานต้องไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป (GP14) ($R^2 = 0.41$) ที่สามารถอธิบายได้ร้อยละ 41.00

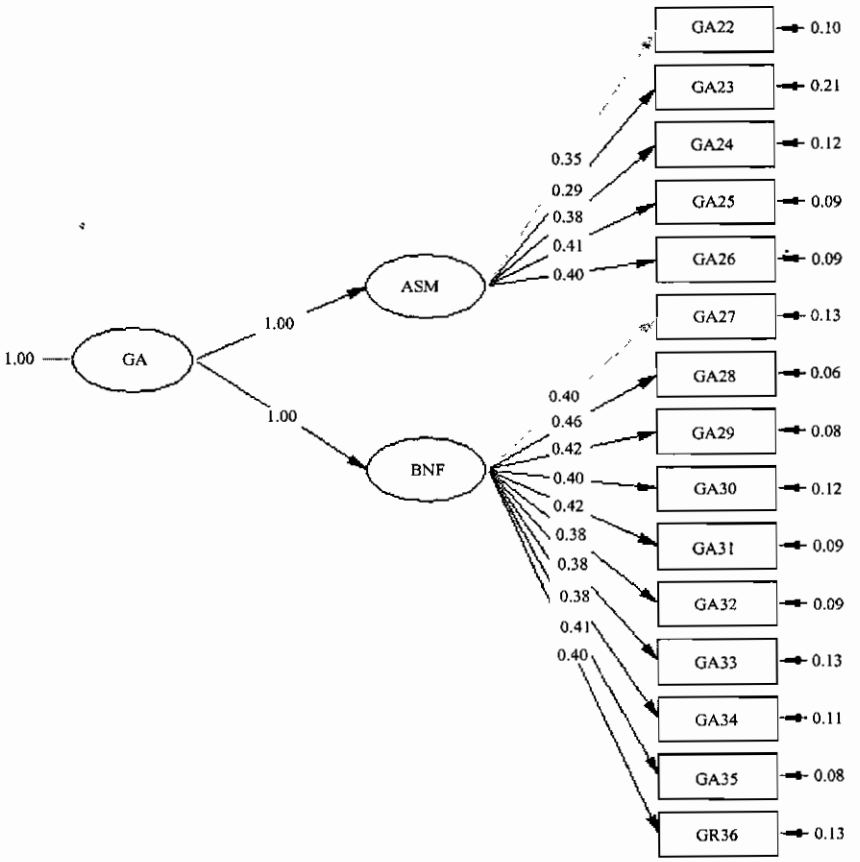
ตัวบ่งชี้แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการเตรียมการสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ARM) พบว่าทุกตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.32 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่สามารถอธิบายแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการเตรียมการสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานได้มากที่สุดคือ การจัดสรรกำลังคน หรือทีมงาน บุคลากรที่รับผิดชอบเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง (GD16) ($R^2 = 0.79$) ที่สามารถอธิบายได้ร้อยละ 79.00

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (GA)

ตัวแปรที่	น้ำหนักองค์ประกอบ : b(SE)	สปส.การทำนาย : R^2
องค์ประกอบหลักของแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (GA)		
ASM	1.00* (0.08)	1.00
BNF	1.00* (0.08)	1.00
องค์ประกอบย่อย ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ASM)		
GA22	0.35*	0.55
GA23	0.29* (0.04)	0.28
GA24	0.38* (0.04)	0.55
GA25	0.41* (0.04)	0.66
GA26	0.40* (0.03)	0.65
ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับประโยชน์และความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (BNF)		
GA27	0.40*	0.56
GA28	0.46* (0.03)	0.79
GA29	0.42* (0.04)	0.68
GA30	0.40* (0.04)	0.58
GA31	0.42* (0.04)	0.66
GA32	0.38* (0.03)	0.61
GA33	0.38* (0.04)	0.52
GA34	0.38* (0.03)	0.58
GA35	0.41* (0.03)	0.69
GR36	0.40* (0.04)	0.56

$\chi^2 = 61.61$ df = 60 p = 0.41 GFI = 0.96 AGFI =0.92
CFI = 1.00 RMSEA = 0.01

*$p < 0.05$



Chi – Square = 61.61, df = 60, p-value = 0.41, RMSEA = 0.01

ภาพที่ 15 องค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ข้อมูลป้อนกลับ

จากตารางที่ 17 และภาพที่ 15 แสดงถึงองค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ด้วยโปรแกรมลิสเรล แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (GA) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมากพิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (χ^2= 61.61) ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็น (p = 0.41) ที่องศาแห่งความเป็นอิสระ (df = 60) นั่นคือ ความน่าจะเป็นของค่าไค-สแควร์ แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p > 0.05) แสดงว่า โมเดลนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้

ยังพิจารณาจากค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI = 0.96) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI = 0.92) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI = 1.00) และค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA = 0.01) แสดงให้เห็นว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เช่นเดียวกัน

สำหรับผลการพิจารณาองค์ประกอบย่อยของแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (GA) พบว่าสามารถจำแนกได้เป็น 2 มิติ ได้แก่ แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ASM) และแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับประโยชน์และความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (BNF) ทั้งนี้ น้ำหนักองค์ประกอบของทั้งสองมิติมีค่าเป็นบวกและมีค่าเท่ากันคือ 1.00 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกค่า หมายความว่า องค์ประกอบทั้งสองมิติสามารถใช้อธิบายแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และทั้งสองมิติสามารถอธิบายแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกได้ร้อยละ 100.00

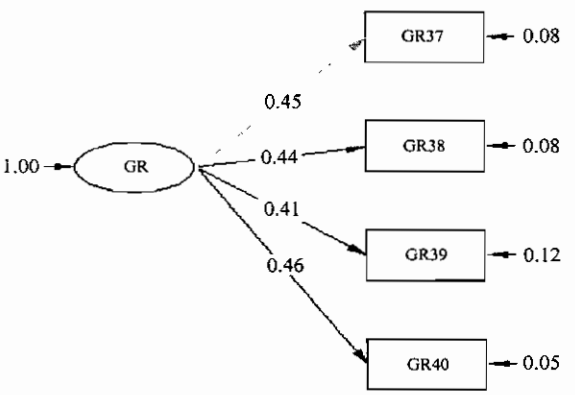
ในเฉพาะมิติของแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ASM) ปรากฏว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.29 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่สามารถอธิบายแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มากที่สุดคือ การส่งเสริมหรือโน้มน้าวให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญ และคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (GA25) ($R^2 = 0.66$) ที่สามารถอธิบายได้ร้อยละ 66.00

ตัวบ่งชี้แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับประโยชน์และความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (BNF) พบว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.38 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่สามารถอธิบายปัญหาเกี่ยวกับประโยชน์และความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับได้มากที่สุดคือ การชี้แจงให้หัวหน้างานเข้าใจถึงความสำคัญ และวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (GA28) ($R^2 = 0.79$) ที่สามารถอธิบายได้ร้อยละ 79.00

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับปัญหาการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน (GR)

ตัวแปรที่	น้ำหนักองค์ประกอบ : b(SE)	สปส.การทำนาย : R^2
องค์ประกอบแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน (GR)		
GR37	0.45*	0.71
GR38	0.44* (0.02)	0.72
GR39	0.41* (0.03)	0.58
GR40	0.46* (0.03)	0.80
$\chi^2 = 0.39$ df = 1	p = 0.53 GFI = 1.00	AGFI =0.99
CFI = 1.00 RMSEA = 0.00		

*p < 0.05



Chi – Square = 0.39, df = 1, p-value = 0.53, RMSEA = 0.00

ภาพที่ 16 องค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 18 และภาพที่ 16 แสดงถึงองค์ประกอบแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน (GR) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมากพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (χ^2= 0.39) ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็น (p = 0.53) ที่องศาแห่งความเป็นอิสระ (df = 1) นั่นคือ

ความน่าจะเป็นของค่าไค-สแควร์แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) แสดงว่าโมเดลนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังพิจารณาจากค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI = 1.00) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI = 0.99) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI = 1.00) และค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA = 0.00) แสดงให้เห็นว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ของแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน พบว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.41 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่สามารถอธิบายแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานได้มากที่สุดคือ การปรับขึ้นเงินเดือน จ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง ควรนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณา (GR40) ($R^2 = 0.80$) ที่สามารถอธิบายได้ร้อยละ 80.00

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานกับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรด้านปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานกับตัวแปรด้านแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในข้ามกลุ่มระหว่างตัวแปรด้านปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานกับตัวแปรด้านแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยผลการวิเคราะห์นำเสนอดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรด้านปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน กับตัวแปรด้านแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

	Pearson Correlation							
	PP	PD	PA	PR	GP	GD	GA	GR
PP	1.00							
PD	0.69**	1.00						
PA	0.64**	0.77**	1.00					
PR	0.62**	0.64**	0.80**	1.00				
GP	-0.08	-0.01	-0.07	-0.05	1.00			
GD	-0.01	-0.03	-0.07	0.00	0.71**	1.00		
GA	-0.04	0.01	-0.01	0.01	0.72**	0.75**	1.00	
GR	0.00	0.03	0.01	0.00	0.54**	0.65**	0.77**	1.00

**p < 0.01

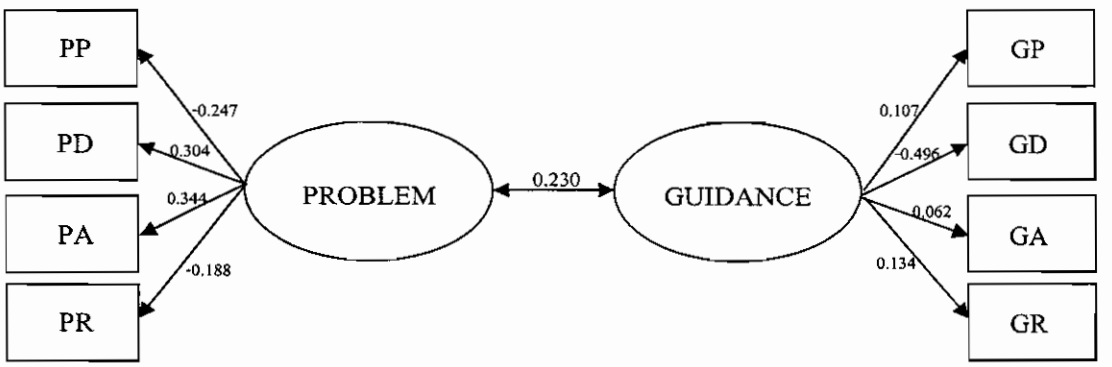
จากตารางที่ 19 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรด้านปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.62 - 0.80 ซึ่งสัมพันธ์กันทางบวกทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรด้านแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.54 - 0.77 ซึ่งสัมพันธ์กันทางบวกทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในข้ามกลุ่มระหว่างกลุ่มตัวแปรด้านปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน กับกลุ่มตัวแปรด้านแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ข้ามกลุ่มระหว่างตัวแปรมีค่าเป็นศูนย์บางตัว แสดงว่าตัวแปรทั้งสองกลุ่มไม่มีความสัมพันธ์ข้ามกลุ่มกัน

สำหรับการประเมินความเหมาะสมของฟังก์ชั่นคาโนนิคอลที่จะแปลผล Hamcock (2006 อ้างถึงใน พรพรรณ์ สมบูรณ์, 2552) กล่าวว่าคาโนนิคอลฟังก์ชั่นใดมีความเหมาะสมที่จะแปลผลหรือไม่นั้นพิจารณาจาก 1. ทดสอบระดับนัยสำคัญทางสถิติและค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลที่มีนัยสำคัญทางปฏิบัติ และ 2. การวิเคราะห์ค่าเกินของแต่ละคาโนนิคอลฟังก์ชั่น โดยผลการวิเคราะห์นำเสนอดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอล ค่าไอเกน และสถิติทดสอบ

canonical function	canonical correlation (Rc)	canonical Rc^2	Wilk's lamda λ	chi-square	df	sig
1	0.230	0.053	0.915	17.297	16	0.367



ภาพที่ 17 โมเดลสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน กับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 20 และภาพที่ 17 พบว่าการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน กับตัวแปรด้านแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน ได้ฟังก์ชั่นคาโนนิคอล 1 ฟังก์ชั่น โดยฟังก์ชั่นคาโนนิคอลไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่าปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Rc = 0.23, p = 0.367)

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง "การบริหารผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก" มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก และ 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารหน่วยทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก จำนวน 433 บริษัท และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 200 บริษัท ซึ่งผู้วิจัยกำหนดเป็นจำนวน 200 คน โดยกำหนดตามเกณฑ์พื้นฐาน และการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วนจำนวนประชากร และสอบถามข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัยกับผู้บริหารหน่วยทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows เพื่อวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ จำนวนแจงนับ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการวิเคราะห์สถิติแบบพหุตัวแปรด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อ 2 สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อ 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมลิสเรลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง "การบริหารผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาปัญหา และแนวทางแก้ไขของปัญหาของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก" สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกต่อปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 ความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่า ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่พบค่อนข้างมากคือ การบริหารผลการปฏิบัติงานเกิดความไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเป้าหมายระดับองค์การ หน่วยงาน และบุคคลขาดความเชื่อมโยงระหว่างกัน สำหรับปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนาที่พบค่อนข้างมากคือ พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับที่พบค่อนข้างมากคือ หัวหน้างานไม่ต้องการขัดแย้งกับพนักงาน และปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานที่พบค่อนข้างมากคือ พนักงานเกิดความรู้สึกว่าการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างไม่ยุติธรรม

1.2 ความคิดเห็นต่อแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่า แนวทางที่สามารถนำมาแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมายได้มากที่สุดคือ การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน สำหรับแนวทางที่สามารถนำมาแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนาได้มากที่สุดคือ การฝึกอบรมให้กับหัวหน้างานเข้าใจหลักการและวิธีการประเมินที่ถูกต้อง ส่วนแนวทางที่สามารถนำมาแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับได้มากที่สุดคือ การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และแนวทางที่สามารถนำมาแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานได้มากที่สุดคือ การกำหนดระเบียบปฏิบัติในการปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก สามารถสรุปได้ดังนี้

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งจำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

2.1 การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย พบว่าสามารถจำแนกปัญหาได้เป็น 2 มิติ ได้แก่ ปัญหาระดับองค์การ พบปัญหาด้านกลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน และปัญหาระดับบุคคล พบปัญหาการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับองค์การ/ หน่วยงาน/ บุคคลที่ยากเกินไป

2.2 การสนับสนุนและพัฒนา พบปัญหาด้านหัวหน้างานขาดการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ พบว่าสามารถจำแนกปัญหาได้เป็น 5 มิติ ได้แก่ มิติของปัญหาด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน พบปัญหาด้านหัวหน้างานกำหนดมาตรฐานการประเมินไว้สูงเกินไป สำหรับมิติของปัญหาด้านความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบปัญหาด้านหัวหน้างานคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะตามมาในภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานมากเกินไป ส่วนมิติของปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบปัญหาพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในมิติของปัญหาด้านผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบปัญหาพนักงานไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับ และมิติของปัญหาด้านแบบประเมินและระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบปัญหาระยะเวลาที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม

2.4 การให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน พบปัญหาด้านหัวหน้างานขาดการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการจ่ายค่าตอบแทนรวมถึงการฝึกอบรม

จากปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน พบว่าสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก มีปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับมากที่สุด ($b = 0.98, R^2 = 0.96$)

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก สามารถสรุปได้ดังนี้

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งจำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

3.1 การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย สามารถจำแนกได้เป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านนโยบายการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่าการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร และการถ่ายทอดเป้าหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์การไปสู่พนักงานสามารถนำมาเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาด้านนี้ได้มากที่สุด และในมิติด้านข้อตกลงในการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่าการที่ผู้บริหารและพนักงานทำการตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายขององค์การสามารถนำมาเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาด้านนี้ได้มากที่สุด

3.2 การสนับสนุนและพัฒนา สามารถจำแนกได้เป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน พบว่า การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานต้องไม่ยากหรือง่ายจนเกินไปสามารถนำมาเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาด้านนี้ได้มากที่สุด และในมิติด้านการเตรียมการสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่าการจัดสรรกำลังคน ทีมงาน ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังสามารถนำมาเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาด้านนี้ได้มากที่สุด

3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ สามารถจำแนกได้เป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าการส่งเสริมหรือโน้มน้าวให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญและคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำมาเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาด้านนี้ได้มากที่สุด และในมิติด้านประโยชน์และความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าการชี้แจงให้หัวหน้างานเข้าใจถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถนำมาเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาด้านนี้ได้มากที่สุด

3.4 การให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน พบว่าในการปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส การเลื่อนตำแหน่งควรนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาสามารถนำมาเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาได้มากที่สุด

จากแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน พบว่าแนวทางแก้ไขปัญหาในด้านการสนับสนุนและพัฒนาสามารนำมาใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกได้มากที่สุด ($b = 0.99, R^2 = 0.97$)

4. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก สามารถสรุปได้ดังนี้

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรด้านปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานกับตัวแปรด้านแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในข้ามกลุ่มระหว่างตัวแปรด้านปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานกับตัวแปรด้านแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรด้านปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.62 - 0.80 ซึ่งสัมพันธ์กันทางบวกทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรด้านแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.54 - 0.77 ซึ่งสัมพันธ์กันทางบวกทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในข้ามกลุ่มระหว่างกลุ่มตัวแปรด้านปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน กับกลุ่มตัวแปรด้านแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ข้ามกลุ่มระหว่างตัวแปรมีค่าเป็นศูนย์บางตัว แสดงว่าตัวแปรทั้งสองกลุ่มไม่มีความสัมพันธ์ข้ามกลุ่มกัน

สำหรับการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน กับตัวแปรด้านแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน พบว่าได้ฟังก์ชั่นคาโนนิคอล 1 ฟังก์ชั่น โดยฟังก์ชั่นคาโนนิคอลไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่าปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($Rc = 0.23$, $p = 0.367$)

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยองค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งจำแนกเป็น 4 ด้าน ผู้วิจัยทำการอภิปรายผลเป็นรายด้านดังนี้

1.1 การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย พบว่ามีปัญหาด้านกลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน และการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับองค์การ หน่วยงาน และบุคคลที่ยากเกินไป สอดคล้องกับแนวคิดของ Wall and Counet (2008) ที่กล่าวถึงเป้าหมายในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานขาดความชัดเจนจะทำให้บุคลากรไม่เข้าใจถึงเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าต่อการดำเนินการและการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ยากเกินไปทำให้ไม่สามารถนำมาใช้กับบุคลากรได้นั้น จะทำให้บุคลากรขาดความเชื่อถือในการนำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานนั้นมาใช้ เนื่องจากบุคลากรไม่เห็นถึงคุณภาพและประโยชน์ที่จะได้จากการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

1.2 การสนับสนุนและพัฒนา พบว่ามีปัญหาด้านหัวหน้างานขาดการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553) ที่กล่าวถึงปัญหาที่หัวหน้างานมักจะละเลยไม่ปฏิบัติตามในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยเหตุผลหรือข้ออ้างที่ว่าไม่มีเวลา ติดงานด่วน หรือเกรงใจไม่กล้าที่จะชี้แจงกับพนักงานถึงข้อดีและข้อที่ต้องปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้พนักงานไม่รับรู้ผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าเป็นอย่างไรและควรที่จะต้องปรับปรุงพัฒนาในเรื่องใดก่อนหรือหลัง

1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ พบว่ามีปัญหามากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2551) ที่กล่าวถึงปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลายประการ ดังเช่น ผู้บังคับบัญชากำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้สูงจนเกินไป บางครั้งผู้บังคับบัญชาเน้นหรือคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะตามมาในภายหลังการประเมินมากเกินไป และผู้รับการประเมินหรือพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นต้น นอกจากนี้ผลการวิจัยที่พบยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อัชรี บุญช่วยเหลือ (2551) ที่ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชนที่คัดสรรแห่งหนึ่งในจังหวัดจันทบุรี และพบว่าเกณฑ์การประเมินที่ใช้ไม่ชัดเจนจะทำให้มีความยากในการนำไปใช้

1.4 การให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีปัญหาด้านหัวหน้างานขาดการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการจ่ายค่าตอบแทนรวมถึงการฝึกอบรม สอดคล้องกับแนวคิดของ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553) ที่กล่าวถึงการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับเงินเดือน จ่ายโบนัส การเลื่อนตำแหน่ง และการโอนย้ายพนักงานเท่านั้น โดยขาดการนำผลการประเมินมาใช้ผูกโยงกับการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอนาคตให้ดีขึ้นได้

2. จากผลการวิจัยองค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งจำแนกเป็น 4 ด้าน ผู้วิจัยทำการอภิปรายผลเป็นรายด้านดังนี้

2.1 การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย พบว่าการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร การถ่ายทอดเป้าหมาย/ นโยบาย/ กลยุทธ์ขององค์การไปสู่พนักงาน และผู้บริหารหรือหัวหน้างานทำการตกลงร่วมกันกับพนักงานถึงเป้าหมายขององค์การสามารถนำมาเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาได้มากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553) ที่กล่าวถึงการวางแผนผลการปฏิบัติงานซึ่งผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องร่วมกันกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานและเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน จากนั้นองค์การจะต้องมีการสื่อสารถ่ายทอดเป้าหมายที่ชัดเจนไปยังพนักงานต่อไป และสอดคล้องกับแนวคิดของ บาคอล (2548)

ที่กล่าวว่าผู้บริหารและพนักงานจำเป็นต้องตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้ว่าพวกเขาถูกคาดหวังอย่างไร ต้องทำอะไรก่อนหรือหลัง และความรับผิดชอบของพวกเขาสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานหรือไม่ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Holloway (2009) ที่ศึกษาการปฏิบัติที่สะท้อนการบริหารผลการปฏิบัติงานจากหลายมุมมองในกรณีศึกษาคุลังความคิด และพบว่าการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นนั้นผู้ปฏิบัติงานต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติด้วยเช่นกัน

2.2 การสนับสนุนและพัฒนา พบว่าสามารถนำมาเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานได้มากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553) ที่กล่าวว่าการสื่อสาร ชี้แจง ฝึกอบรมให้พนักงานทุกคนทุกระดับเกิดความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยลดปัญหาการต่อต้านที่เกิดจากความเข้าใจผิด นอกจากนี้การจัดสรรกำลังคนหรือทีมงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังจะทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์การมีประสิทธิภาพ

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ พบว่าการส่งเสริมหรือโน้มน้าวให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญและคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการชี้แจงให้หัวหน้างานเข้าใจถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถนำมาเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาด้านนี้ได้มากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2551) ที่กล่าวถึงแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องผลักดันหรือโน้มน้าวให้ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญและคุณค่าของการประเมิน รวมทั้งการนำการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง นอกจากนี้ต้องทำการชี้แจงให้หัวหน้างานเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายในการประเมิน รวมถึงทำการฝึกอบรมให้หัวหน้างานมีทักษะในการสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อทำให้การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพ

2.4 การให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน พบว่าในการปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส การเลื่อนตำแหน่งควรนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาสามารถนำมาเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาด้านนี้ได้มากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2551) ที่กล่าวถึงการให้รางวัลที่สอดคล้องกับผลการประเมินจะทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจและมีความเชื่อถือในระบบการประเมินขององค์การ และยอมรับในผลการประเมินของตนเองเนื่องจากเกิดความรู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรม

3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานกับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก พบว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกันแนวคิดของบาคอล (2548) ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551) อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2551) อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553) ฮอลล์ (2553) และWall and Counet (2008) ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากในการวิจัยครั้งนี้ได้มีการวิเคราะห์และจัดกลุ่มกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานใหม่ โดยอิงจากนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ซึ่งมีรายละเอียดที่แตกต่างไปจากเดิมที่แต่ละท่านได้กล่าวไว้ ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่าผลการวิจัยครั้งนี้ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ด้านการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย ควรทบทวนถึงการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในระดับองค์การ หน่วยงาน และบุคคล ให้มีความชัดเจนและมีความสอดคล้องระหว่างกัน เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเพื่อให้การวางแผนผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารและหัวหน้างานควรร่วมกันกำหนดเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้องค์การควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถรับรู้และเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายที่กำหนดได้

2. ด้านการสนับสนุนและพัฒนา ควรติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานและทำการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์การกำหนด นอกจากนี้เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน องค์การควรมีการฝึกอบรม ให้ความรู้ หรือการมอบหมายงานที่ท้าทายมากขึ้น

3. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ ควรส่งเสริมหรือโน้มน้าวให้ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติและให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้เกิดการนำระบบการประเมินมาใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง นอกจากนี้สถานประกอบการควรมีการทบทวนมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน และการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไม่ควรกำหนดมาตรฐานที่สูงเกินความเป็นจริงเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานที่กำหนด และยังเป็นการลดการต่อต้านจากพนักงาน

4. ด้านการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน ควรมีการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงระเบียบปฏิบัติและวัตถุประสงค์ในการปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นและรู้สึกถึงความยุติธรรม

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ดังนั้น การทำวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้อาจทำการศึกษาถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรมแบบอื่นหรือนิคมอุตสาหกรรมอื่น ๆ เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาเป็นแนวทางป้องกันและพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

บรรณานุกรม

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2555). *พระราชบัญญัติการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2550.* วันที่ค้นข้อมูล 21 พฤศจิกายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.ieat.go.th/ieat/index.php? option=com_docman&task=cat_view&gid=39&Itemid=137&lang=th

_____. (2555). *รายชื่อโรงงานอุตสาหกรรม.* วันที่ค้นข้อมูล 20 พฤศจิกายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.ieat.go.th/factorysearch.php?lang

กันตภณ ธรรมวัฒนา. (2549). *พฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา : กรณีศึกษา บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) สายธุรกิจสำนักพิมพ์.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

กัลยาณี คูณมี. (2554). การดำเนินการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาคราชการไทย. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 51(2), 118-155.

เจษฎา นกน้อย. (2554). *แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชูชัย สมิทธิไกร. (2552). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชูศักดิ์ เจนประโคน. (2552). *การจัดการผลการปฏิบัติงาน.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชลดา ประยูรพาณิชย์. (2555). *การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก.* วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพ ฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น

ณัฐวุฒิ มุขนาค. (2549). *ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเขตภาคเหนือ ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน.* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ธนิสา แดงสี. (2555). Thailand HR FORUM 2012. *วารสารการบริหารคน*, 33(2), 30-35

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2547). *บริหารคนอย่างไรให้ได้ใจและได้งาน*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

นภดล เพิ่มสมบูรณ์. (2552). *ปัจจัยด้านการสอนงานและการรับรู้ความสามารถของตนเองที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายรถยนต์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาเทคโนโลยีการจัดการ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.

นิสดารก์ เวชยานนท์. (ม.ป.ป.). *การประเมินบุคคล*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

นำศักดิ์ หอมชื่น. (2547). *การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

บรรยงค์ โตจินดา. (2546). *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: รวมสาส์น (1977) จำกัด.

บาคอล, โรเบิร์ต. (2547). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน* (ยุดา รักไทย และวีรวุธ มาฆะศิรานนท์ แปล). กรุงเทพฯ: ธรรกมลการพิมพ์.

_____. (2548). *กลยุทธ์การบริหารผลงาน* (อัจฉรา จันทร์ฉาย และนลินพรรณ ไวสืบข่าว แปล). กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2549). *เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: ศรีอนันต์การพิมพ์.

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2551). *การบริหารผลงานทำจริงทำอย่างไร*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

พรพรรณ์ สมบูรณ์. (2552). *รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านจากโรงเรียนเรียนร่วมสู่การทำงานของนักเรียนพิการระดับมัธยมศึกษา*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พรรัตน์ แสดงหาญ. (2555). AEC : โอกาสหรือภัยคุกคามต่อการบริหารคนเก่งในประเทศไทย. *วารสารการบริหารคน*, 33(2), 56-58.

พิชิต เทพวรรณ์. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

พิสณุ ฟองศรี. (2549). *การประเมินทางการศึกษา : แนวคิดสู่การปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เทียมฝ่าการพิมพ์.

มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (ม.ป.ป.). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.

วิชัย โถจินดา. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บี เจ เพลท์ โปรเซสเซอร์.

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป.). *HR Accreditation Certification*. ม.ป.ท.

สถาบันยานยนต์. (2555). ยานยนต์สาร. *วารสารรายเดือน*, 11(102), 4.

———. (2555). *รายงานประจำปี 2553*. วันที่ค้นข้อมูล 18 พฤศจิกายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.thaiauto.or.th/performance/docement/annual%20report%202010.pdf

สถาบันการจัดการงานบุคคล. (2555). *กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน*. วันที่ค้นข้อมูล 5 พฤศจิกายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.pmat.or.th/index.php/hr-accreditation/itemlist/category/52-performance-management

สมชัย ปัตถา. (2551). *ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2553). *คู่มือประเมินผลงานสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคน*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้นท์.

สุดถนอม ตันเจริญ. (2551). *ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย : ศึกษาเฉพาะกรณี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณา และรัชนีกูล ภิญโญภานุวัฒน์. (2554). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*. (พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพ ฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2555). *แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2574*. วันที่ค้นข้อมูล 18 พฤศจิกายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_plan/National_Industrial_Development_Master_Plan.pdf

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร. (2551). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: ส.ส.ท.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2553). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2).* กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

_____. (2553). *ระบบการบริหารผลงาน.* กรุงเทพฯ:เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อภิเษก โพธิ์วัง. (2549). *ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน.* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อัจฉรา จุ้ยเจริญ. (2555). AEC กับการพัฒนาองค์การ. *วารสารการบริหารคน*, 33(1), 20-23.

อัชรี บุญช่วยเหลือ. (2551). *การประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชนที่คัดสรรแห่งหนึ่งในจังหวัดจันทบุรี.* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ฮอลล์, ไบรอัน เจ. (2553). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน* (สุรีพร พึ่งพุทธคุณ แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

Andersen, B. (2006). Professional practice holistic performance management : an integrated framework. *International Journal of Productivity and Performance Management,* 55(1), 61-78.

Armstrong, M. (2006). *Performance Management : Key strategies and practical Guidelines.* Kogan Page: London.

Ayiku, M. T. (2012). *Performance management systems and its effectiveness in organizations.* Masters of Business Administration degree, Maastricht School of Management.

Brown, A. (2005). Implementing performance management in England's primary schools. *International Journal of Productivity and Performance Management,* 54(5/6), 468-481.

Gotore, M. M. (2011). *Evaluating XYZ's performance management system implementation.* Master of science leadership and change management, Faculty of Business and Law, Polytechnic of Namibia and Leeds metropolitan University.

Hair, J. F., Black, Jr. W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (6th ed.), Upper Saddle River.

Holloway, J. (2009). Reflective practice performance management from multiple perspectives : Talking stock. *International Journal of Productivity and Performance Management,* 58(4), 391-399.

Horsoo, S. K. Jnr. (2009). *Employee performance appraisal, Rewards & Recognitions – A case study of Barclays bank of ghanalimited.* Commonwealth Executive Master of Business Administration, Kwame Nkrumah University.

Li, L. (2010). *Performance appraisal management in Qidi.* Master Degree in Business, University of Gavle.

Luong, M. (2012). *Performance management and performance : The mediating role of engagement.* Master of Science, The Faculty of the Department of Psychology San José State University.

Mukherjee, J. (2012). *Designing human resource management system.* Thousand Oaks, Calif: SAGE.

Mwita, J. I. (2002). *The role of motivation in performance management : The case of performance-related-pay schemes in British local authorities.* Doctor of Philosophy, University of Birmingham.

Radnor, Z. J. & Barnes, D. (2007). Historical analysis of performance measurement and management in operations management. *International Journal of Productivity and Performance Management,* 56(5/6), 384-396.

Thorpe, R. (2004). The characteristics of performance management research Implications and challenges. *International Journal of Productivity and Performance Management,* 53(4), 334-344.

Waal, A. A. & Counet, H. (2009). Lessons learned from performance management systems Implementations. *International Journal of Productivity and Performance Management,* 58(4), 367-390.

Waal, A. A & Gerritsen-Medema, G. (2006). Performance management analysis : A case study at a Dutch municipality. *International Journal of Productivity and Performance Management,* 55(1), 26-39.

ภาคผนวก ก

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะการจัดการและการท่องเที่ยว สำนักงานคณบดี โทร. ๒๓๓๐
ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ [illegible] วันที่ ๒๕ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๕
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟรี่ / ดร.วรรณวิชนี กนอมทติ

ด้วย นางภัทรภร วรกุลรัตนา รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๐๗๙ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงาน : ปัญหา และแนวทางแก้ไขของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยายนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก โดยมี ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)
คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะการจัดการและการท่องเที่ยว สำนักงานคณบดี โทร. ๒๔๕๙
ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ว๐๐๖๐ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๖
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.วรรณภา วิจิตรจรรยา

ด้วย นางภัทรภร วรกุลรัตนา รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๐๗๙ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงาน : ปัญหา และแนวทางแก้ไขของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก โดยมี ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)
คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๑ ๐๐๙๖

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณทวีศักดิ์ ลีลาศ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางภัทรภร วรกุลรัตนา รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๐๗๙ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงาน : ปัญหา และแนวทางแก้ไขของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก โดยมี ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)
คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี
โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙
โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ว ๐๐๙๖

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณปิยะลักษณ์ อุททะวงศ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางภัทรภร วรกุลรัตนา รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๐๗๙ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงาน : ปัญหา และแนวทางแก้ไขของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก โดยมี ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)
คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี
โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙
โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๑๑๐๙๖

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณสุวรรณ สระทองคำ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางภัทรภร วรกุลรัตนา รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๐๗๙ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงาน : ปัญหา และแนวทางแก้ไขของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยายนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก โดยมี ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)
คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณบดี
โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙
โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙

ที่ ๓๙/๒๕๕๖

เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาเค้าโครงวิทยานิพนธ์
เรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงาน : ปัญหา และแนวทางแก้ไขของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

หัวหน้าโครงการวิจัย นางภัทรภร วรกุลรัตนา
หน่วยงานที่สังกัด นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา คณะการจัดการและการท่องเที่ยว

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าเค้าโครงวิทยานิพนธ์ดังกล่าวเป็นไปตามหลักการของจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์ ไม่มีการล่วงละเมิดสิทธิ สวัสดิภาพ และไม่ก่อให้เกิดภยันตรายแก่ตัวอย่างการวิจัยกลุ่มตัวอย่างและผู้เข้าร่วมในโครงการวิจัย

จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยในขอบข่ายของเค้าโครงวิทยานิพนธ์ที่เสนอได้ ตั้งแต่วันที่ออกเอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ฉบับนี้จนถึงวันที่ ๓๐ เดือนเมษายน พ.ศ. ๒๕๕๖

ออกให้ ณ วันที่ ๒ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๖

ลงนาม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมถวิล จริตควร)
ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยบูรพา

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงาน : ปัญหา และแนวทางแก้ไขของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

คำชี้แจง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานกับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัยสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ โดยผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความร่วมมือ

แบบสอบถามชุดนี้ มีทั้งหมด 14 หน้า แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ และอื่น ๆ

ภัทรภร วรกุลรัตนา
นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

นิยามศัพท์

1. ปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง อุปสรรคหรือความยากลำบาก ซึ่งขัดขวางระบบการบริหารจัดการด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ และการให้รางวัลแก่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งทำให้ผลลัพธ์ที่ได้ไม่ประสบผลสำเร็จ

2. ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายในระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล ขาดความเชื่อมโยงระหว่างกัน และการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่พนักงานไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้ ซึ่งส่งผลให้สถานประกอบการมีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

3. ปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและการพัฒนา หมายถึง การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ผู้บริหารและหัวหน้างานละเลยไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน และไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผล ทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จ

4. ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงระยะเวลาที่ไม่เหมาะสม ผู้ประเมินขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่มีการนำซอฟต์แวร์เข้ามาช่วย ทำให้เกิดความยุ่งยากในการประเมิน และผู้ประเมินไม่ทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ทำให้ผู้รับการประเมินเห็นว่าผลการประเมินผลการปฏิบัติงานขาดความน่าเชื่อถือและความยุติธรรม

5. ปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การปรับขึ้นเงินเดือน จ่ายโบนัส พิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการโอนย้ายพนักงานให้มีความสามารถในการทำงานที่หลากหลายขึ้นนั้น ขาดการนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณา

6. แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายในระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล ที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างกัน และการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานที่ชัดเจน พนักงานสามารถนำมาปฏิบัติได้ ซึ่งส่งผลให้สถานประกอบการมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

7. แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและการพัฒนา หมายถึง การจัดสรรกำลังคน ทีมงาน และทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เพียงพอ การสื่อสารให้ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน เข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจะทำให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้การบริหารผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

8. แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้องทำการกำหนดช่วงเวลาและวิธีการประเมินที่เหมาะสม การชี้แจงให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเข้าใจถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการประเมินและการให้ข้อมูลป้อนกลับ การนำซอฟต์แวร์เข้ามาใช้เพื่อลดความยุ่งยากในการประเมินและการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ผู้รับการประเมินเห็นว่าผลการประเมินมีความน่าเชื่อถือและยุติธรรม

9. แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน หมายถึง หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน จ่ายโบนัส พิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการโอนย้ายพนักงานให้มีความสามารถในการทำงานที่หลากหลายขึ้น

10. สถานประกอบการ หมายถึง สถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ได้แก่เขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี ฉะเชิงเทรา และระยอง

11. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับผู้จัดการของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมดูแลงานต่าง ๆ ขององค์การให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

12. หัวหน้างาน หมายถึง ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งจากองค์การให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานส่วนใดส่วนหนึ่งของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ซึ่งมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในการบริหารจัดการงาน และควบคุมดูแลพนักงานให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้

13. พนักงาน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดระบุข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน โดยเติมข้อความและทำเครื่องหมาย / ลงในช่องหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ข้อ 1 เพศ

( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง

ข้อ 2 ระดับการศึกษาสูงสุด

( ) 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) 2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

( ) 3. ปริญญาโท ( ) 4. ปริญญาเอก

ข้อ 3 ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

( ) 1. ต่ำกว่า 5 ปี ( ) 2. 5 – 10 ปี

( ) 3. 10 – 15 ปี ( ) 4. สูงกว่า 15 ปี

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง กรรมการผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นของท่านในแบบสอบถามการหาประสิทธิภาพ โดยใส่เครื่องหมาย (/) ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

+ 1 หมายความว่า มั่นใจว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้อง

0 หมายความว่า ไม่มั่นใจว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้อง

- 1 หมายความว่า มั่นใจว่าแบบสอบถามไม่มีความสอดคล้อง

รายการความคิดเห็น	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
<u>ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย</u> 1. สถานประกอบการมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานเกิดความไม่ต่อเนื่อง	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
2. สถานประกอบการไม่เห็นถึงประโยชน์จากการบริหารผลการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
3. สถานประกอบการไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการบริหารผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4. สถานประกอบการไม่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการบริหารผลการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
5. สถานประกอบการไม่มีการเตรียมการล่วงหน้าก่อนเริ่มดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
6. การกำหนดเป้าหมายระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล ขาดความเชื่อมโยง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7. การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคลที่ยากเกินไป	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

รายการความคิดเห็น	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
8. การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลที่ยากเกินไป	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9. การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลที่มีจำนวนมากเกินไป	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10. การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<u>ปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา</u> 11. สถานประกอบการไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
12. สถานประกอบการไม่เอาจริงเอาจังในการเพิ่มศักยภาพของพนักงานหลังจากที่ได้ติดตามผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13. หัวหน้างานไม่ทำการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14. หัวหน้างานละเลยการพัฒนาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15. พนักงานขาดความเชื่อมั่นต่อผลของการบริหารผลการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
16. พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
17. พนักงานไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้

รายการความคิดเห็น	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
18. ขั้นตอนในการการพัฒนาพนักงานถูกละเลย	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
19. ขาดทรัพยากรในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน	-1	+1	-1	+1	+1	0.2	ใช้ไม่ได้
<u>ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ</u> 20. ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง	-1	+1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
21. ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22. หัวหน้างานขาดความรู้ความเข้าใจบทบาทของตนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23. หัวหน้างานกำหนดมาตรฐานในการประเมินไว้สูงเกินไป	-1	+1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
24. หัวหน้างานไม่ต้องการมีข้อขัดแย้งกับพนักงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
25. หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญกับอายุงานของพนักงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
26. หัวหน้างานมีอคติต่อพนักงานในเรื่องเกี่ยวกับรูปร่างหน้าตา เชื้อชาติ ศาสนา ฯ	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
27. หัวหน้างานคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะตามมาหลังจากการประเมินมากเกินไป	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28. หัวหน้างานต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่น จึงให้คะแนนพนักงานทุกคนสูง	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
29. หัวหน้างานขาดทักษะหรือความชำนาญในการให้ข้อมูลป้อนกลับ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

รายการความคิดเห็น	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
30. หัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญในการให้ข้อมูลป้อนกลับ	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
31. หัวหน้างานไม่มีการเก็บข้อมูลในระหว่างปีทำให้ไม่มีข้อมูลในการให้ข้อมูลป้อนกลับ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32. การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่นำข้อมูลในรอบอดีตที่ผ่านมาใช้ แต่ใช้ข้อมูลเฉพาะรอบที่ประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33. พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	-1	+1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
34. พนักงานมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	-1	+1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
35. พนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
36. พนักงานไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการให้ข้อมูลป้อนกลับ	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
37. พนักงานเกิดการต่อต้าน ไม่ยอมรับคำชี้แจงถึงผลการปฏิบัติงานจากหัวหน้างาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38. ระบบการประเมินไม่สอดคล้องกับลักษณะขององค์การ	-1	0	+1	+1	+1	0.4	ใช้ไม่ได้
39. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากเกินไป	-1	+1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
40. แบบประเมินมีรายการหรือหัวข้อในการประเมินไม่ครอบคลุมพฤติกรรมและการปฏิบัติงานได้ทั้งหมด	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
41. ภาษาที่ใช้ในแบบประเมินมีลักษณะกำกวม คลุมเครือ	+1	+1	-1	+1	+1	0.6	ใช้ได้

รายการความคิดเห็น	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
42. แบบประเมินที่ออกแบบไว้ล้าสมัย ไม่เหมาะสมที่จะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
43. การขาดระบบสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน	-1	0	+1	+1	+1	0.4	ใช้ไม่ได้
44. ช่วงระยะเวลาที่ใช้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
45. ขั้นตอนในการให้ข้อมูลป้อนกลับถูกละเลย	-1	+1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
<u>ปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน</u> 46. ขาดความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานกับระบบการให้รางวัล	-1	+1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
47. หัวหน้าขาดการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านมาประกอบการขึ้นเงินเดือนพนักงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
48. หัวหน้างานไม่นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการจ่ายค่าตอบแทนรวมถึงการฝึกอบรม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
49. พนักงานเกิดความรู้สึกว่าการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง เป็นไปอย่างไม่ยุติธรรม	-1	+1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง กรรมการผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นของท่านในแบบสอบถามการหาประสิทธิภาพ โดยใส่เครื่องหมาย (/) ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

+ 1 หมายความว่า มั่นใจว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้อง

0 หมายความว่า ไม่มั่นใจว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้อง

- 1 หมายความว่า มั่นใจว่าแบบสอบถามไม่มีความสอดคล้อง

รายการความคิดเห็น	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
<u>แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย</u> 1. ปรับปรุงการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2. กำหนดเป้าหมายระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5. ดำเนินการถ่ายทอดเป้าหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์การไปสู่พนักงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
6. สร้างข้อตกลงในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7. สำรวจความพร้อมของบุคลากรในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน	-1	+1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้

รายการความคิดเห็น	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
8. ผู้บริหารและหัวหน้างานร่วมกันกำหนดเป้าหมายขององค์การ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9. ผู้บริหารและพนักงานต้องทำการตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายหลักขององค์การ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
11. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีจำนวนไม่มากเกินไป	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดค่าได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานต้องไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<u>แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา</u> 15. จัดตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้
16. จัดสรรกำลังคน หรือทีมงาน บุคลากรที่รับผิดชอบเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17. สร้างความพร้อมทั้งในด้านนโยบาย ทรัพยากร บุคลากร และการดำเนินการต่อวิธีการประเมินที่จะนำมาใช้	-1	+1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
18. เพิ่มศักยภาพของพนักงานโดยการฝึกอบรม การให้ความรู้ หรือการมอบหมายงานใหม่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

รายการความคิดเห็น	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
19. เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้พนักงานรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20. หลังจากการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หัวหน้างานต้องพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21. ทำการฝึกอบรมให้กับหัวหน้างานเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการประเมินที่ถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<u>แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ข้อมูลป้อนกลับ</u> 22. มีการกำหนดระเบียบการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23. เลือกวิธีการประเมินหลายวิธี หรือใช้วิธีการประเมินแบบผสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24. กำหนดให้การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นนโยบายที่ต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25. ส่งเสริมหรือโน้มน้าวให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญและคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
26. ส่งเสริมให้ผู้บริหารนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง	-1	+1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
27. นำผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ชี้แนะให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความสำคัญ และเห็นถึงคุณค่าของการประเมิน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
28. ชี้แจงให้หัวหน้างานเข้าใจถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับ	-1	+1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้

รายการความคิดเห็น	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
29. ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
30. ปลูกฝังให้หัวหน้างานมีทัศนคติในการประเมินในทางสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
31. ชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
33. กำหนดเกณฑ์ในการประเมินให้ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีความทันสมัย โดยการปรับปรุงเป็นระยะให้สอดคล้องกับระดับความสามารถของพนักงาน	0	-1	+1	+1	+1	0.4	ใช้ไม่ได้
35. กำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
36. ดำเนินการเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานก่อนให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37. นำโปรแกรมซอฟท์แวร์เข้ามาช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	-1	0	+1	+1	+1	0.4	ใช้ไม่ได้
<u>แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับปัญหาในการให้รางวัล</u> 38. ทำการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการโอนย้ายงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
39. กำหนดระเบียบปฏิบัติในการปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
40. ทำการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงระเบียบปฏิบัติในการปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

รายการความคิดเห็น	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
41. ทำการปรับเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายมากขึ้นกว่าเดิม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
42. หัวหน้างานต้องทำการเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอดีตที่ผ่านมา	-1	0	+1	+1	+1	0.4	ใช้ไม่ได้
43. ในการปรับขึ้นเงินเดือน จ่ายโบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง ควรนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณา	-1	+1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ และอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ทรงคุณวุฒิ

ตำแหน่ง.....

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๐๑๗๒

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๒ มีนาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วยคณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ได้จัดการเรียนการสอนหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในการนี้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา คือ นางภัทรภร วรกุลรัตนา รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๐๗๙ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ การบริหารผลการปฏิบัติงาน : ปัญหาและแนวทางแก้ไขของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก โดยมี ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ในการนี้ คณะฯ จึงขออนุญาตให้นิสิตดังกล่าวเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)
คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี
โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙
โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

การบริหารผลการปฏิบัติงาน : ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

.....

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้น โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหา และองค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานกับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารหน่วยทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัยสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ท่านตอบทั้งหมดจะสงวนเป็นความลับ และนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาเท่านั้นและขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์
2. แบบสอบถามนี้ได้ออกแบบเพื่อการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหาของการบริหารผลการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบของแนวทางแก้ไขของการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยระดับความคิดเห็นที่ได้รับการวิเคราะห์จะนำไปใช้เพื่อการวิจัย
3. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตรงตามความเป็นจริง แบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด
4. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ และอื่น ๆ

ภัทรภร วรกุลรัตนา

นิสิตปริญญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

นิยามศัพท์

1. การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบการบริหารจัดการด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ และการให้รางวัลแก่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. ปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง อุปสรรคหรือความยากลำบากซึ่งขัดขวางระบบการบริหารจัดการด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ และการให้รางวัลแก่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งทำให้ผลลัพธ์ที่ได้ไม่ประสบผลสำเร็จ

3. แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการนำระบบการบริหารจัดการด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ และการให้รางวัลแก่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะทำให้ผลลัพธ์ที่ได้ประสบผลสำเร็จ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดระบุข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน โดยเติมข้อความและทำเครื่องหมาย / ลงในช่องหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ข้อ 1 เพศ

( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง

ข้อ 2 ระดับการศึกษาสูงสุด

( ) 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) 2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

( ) 3. ปริญญาโท ( ) 4. ปริญญาเอก

ข้อ 3 ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

( ) 1. ต่ำกว่า 5 ปี ( ) 2. 5 – 10 ปี

( ) 3. 10 – 15 ปี ( ) 4. สูงกว่า 15 ปี

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

คำถาม	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย
<u>ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย</u> 1. สถานประกอบการมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานเกิดความไม่ต่อเนื่อง				
2. สถานประกอบการไม่เห็นถึงประโยชน์จากการบริหารผลการปฏิบัติงาน				
3. สถานประกอบการไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการบริหารผลการปฏิบัติงาน				
4. สถานประกอบการไม่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการบริหารผลการปฏิบัติงาน				
5. สถานประกอบการไม่มีการเตรียมการล่วงหน้าก่อนเริ่มดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน				
6. การกำหนดเป้าหมายระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล ขาดความเชื่อมโยงระหว่างกัน				
7. การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคลที่ยากเกินไป				
8. การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลที่ยากเกินไป				
9. การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล ที่มีจำนวนมากเกินไป				

คำถาม	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย
10. การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน				
<u>ปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา</u> 11. สถานประกอบการไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ				
12. สถานประกอบการไม่เอาจริงเอาจังในการเพิ่มศักยภาพของพนักงานหลังจากที่ได้ติดตามผลการปฏิบัติงาน				
13. หัวหน้างานไม่ทำการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง				
14. หัวหน้างานละเลยการพัฒนาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด				
15. พนักงานขาดความเชื่อมั่นต่อผลของการบริหารผลการปฏิบัติงาน				
16. พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน				
17. พนักงานไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน				
18. ขั้นตอนในการการพัฒนาพนักงานถูกละเลย				
<u>ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ</u> 19. ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง				

คำถาม	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย
20. ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
21. หัวหน้างานขาดความรู้ความเข้าใจบทบาทของตนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
22. หัวหน้างานกำหนดมาตรฐานในการประเมินไว้สูงเกินไป				
23. หัวหน้างานไม่ต้องการมีข้อขัดแย้งกับพนักงาน				
24. หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญกับอายุงานของพนักงาน				
25. หัวหน้างานมีอคติต่อพนักงานในเรื่องเกี่ยวกับรูปร่างหน้าตา เชื้อชาติ ศาสนา ฯ				
26. หัวหน้างานคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะตามมาหลังจากการประเมินมากเกินไป				
27. หัวหน้างานต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่น จึงให้คะแนนพนักงานทุกคนสูง				
28. หัวหน้างานขาดทักษะหรือความชำนาญในการให้ข้อมูลป้อนกลับ				
29. หัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญในการให้ข้อมูลป้อนกลับ				
30. หัวหน้างานไม่มีการเก็บข้อมูลในระหว่างปีทำให้ไม่มีข้อมูลในการให้ข้อมูลป้อนกลับ				
31. การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่นำข้อมูลในรอบอดีตที่ผ่านมาใช้ แต่ใช้ข้อมูลเฉพาะรอบที่ประเมิน				

คำถาม	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย
32. พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
33. พนักงานมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
34. พนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
35. พนักงานไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการให้ข้อมูลป้อนกลับ				
36. พนักงานเกิดการต่อต้าน ไม่ยอมรับคำชี้แจงถึงผลการปฏิบัติงานจากหัวหน้างาน				
37. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากเกินไป				
38. แบบประเมินมีรายการหรือหัวข้อในการประเมินไม่ครอบคลุมพฤติกรรมและการปฏิบัติงานได้ทั้งหมด				
39. ภาษาที่ใช้ในแบบประเมินมีลักษณะกำกวม คลุมเครือ				
40. แบบประเมินที่ออกแบบไว้ล้าสมัย ไม่เหมาะสมที่จะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจุบัน				
41. ช่วงระยะเวลาที่ใช้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม				
42. ขั้นตอนในการให้ข้อมูลป้อนกลับถูกละเลย				

คำถาม	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย
<u>ปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน</u> 43. ขาดความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานกับระบบการให้รางวัล				
44. หัวหน้างานขาดการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านมาประกอบการขึ้นเงินเดือนพนักงาน				
45. หัวหน้างานไม่นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการจ่ายค่าตอบแทนรวมถึงการฝึกอบรม				
46. พนักงานเกิดความรู้สึกว่าการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างไม่ยุติธรรม				

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

คำถาม	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย
<u>แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย</u> 1. ปรับปรุงการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง				
2. กำหนดเป้าหมายระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างกัน				
3. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน				
4. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร				
5. ดำเนินการถ่ายทอดเป้าหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์การไปสู่พนักงาน				
6. สร้างข้อตกลงในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานร่วมกัน				
7. สำรวจความพร้อมของบุคลากรในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน				
8. ผู้บริหารและหัวหน้างานร่วมกันกำหนดเป้าหมายขององค์การ				
9. ผู้บริหารและพนักงานต้องทำการตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายหลักขององค์การ				
10. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ				

คำถาม	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย
11. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน				
12. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีจำนวนไม่มากเกินไป				
13. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดค่าได้				
14. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานต้องไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป				
<u>แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา</u> 15. จัดตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน				
16. จัดสรรกำลังคน หรือทีมงาน บุคลากรที่รับผิดชอบเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง				
17. สร้างความพร้อมทั้งในด้านนโยบาย ทรัพยากร บุคลากร และการดำเนินการต่อวิธีการประเมินที่จะนำมาใช้				
18. เพิ่มศักยภาพของพนักงานโดยการฝึกอบรม การให้ความรู้ หรือการมอบหมายงานใหม่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้				
19. เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้พนักงานรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน				
20. หลังจากการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หัวหน้างานต้องพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย				

คำถาม	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย
21. ทำการฝึกอบรมให้กับหัวหน้างานเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการประเมินที่ถูกต้อง				
<u>แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ</u> 22. มีการกำหนดระเบียบการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
23. เลือกวิธีการประเมินหลายวิธี หรือใช้วิธีการประเมินแบบผสม				
24. กำหนดให้การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นนโยบายที่ต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง				
25. ส่งเสริมหรือโน้มน้าวให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญและคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
26. ส่งเสริมให้ผู้บริหารนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง				
27. นำผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ชี้แนะให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความสำคัญ และเห็นถึงคุณค่าของการประเมิน				
28. ชี้แจงให้หัวหน้างานเข้าใจถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับ				
29. ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน				
30. ปลูกฝังให้หัวหน้างานมีทัศนคติในการประเมินในทางสร้างสรรค์				
31. ชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับ				

คำถาม	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย
32. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน				
33. กำหนดเกณฑ์ในการประเมินให้ชัดเจน				
34. กำหนดรอบระยะเวลาที่ชัดเจนสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
35. ดำเนินการเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานก่อนให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน				
<u>แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับปัญหาในการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน</u> 36. สื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการโอนย้ายงาน				
37. กำหนดระเบียบปฏิบัติในการปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน				
38. สื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงระเบียบปฏิบัติในการปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง				
39. ปรับเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายมากขึ้นกว่าเดิม				
40. ในการปรับขึ้นเงินเดือน จ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง ควรนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณา				

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ และอื่น ๆ

.....

.....

ภาคผนวก ค

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปร
ด้านปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน
และแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ภาคผนวก ค

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปร
ด้านปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน
และแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรด้านปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

	Pearson Correlation									
	PP1	PP2	PP3	PP4	PP5	PP6	PP7	PP8	PP9	PP10
PP1	1.00									
PP2	0.49**	1.00								
PP3	0.40**	0.56**	1.00							
PP4	0.38**	0.55**	0.73**	1.00						
PP5	0.40**	0.54**	0.66**	0.79**	1.00					
PP6	0.39**	0.47**	0.60**	0.65**	0.63**	1.00				
PP7	0.36**	0.40**	0.40**	0.37**	0.40**	0.50**	1.00			
PP8	0.35**	0.50**	0.43**	0.45**	0.47**	0.49**	0.71**	1.00		
PP9	0.33**	0.41**	0.37**	0.31**	0.32**	0.38**	0.56**	0.68**	1.00	
PP10	0.45**	0.39**	0.44**	0.51**	0.50**	0.50**	0.52**	0.51**	0.48**	1.00

** $p < 0.01$

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรด้านปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนาของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

	Pearson Correlations							
	PD11	PD12	PD13	PD14	PD15	PD16	PD17	PD18
PD11	1.00							
PD12	0.66**	1.00						
PD13	0.51**	0.72**	1.00					
PD14	0.50**	0.67**	0.72**	1.00				
PD15	0.40**	0.58**	0.66**	0.65**	1.00			
PD16	0.40**	0.53**	0.57**	0.56**	0.68**	1.00		
PD17	0.51**	0.61**	0.53**	0.50**	0.64**	0.70**	1.00	
PD18	0.55**	0.68**	0.62**	0.54**	0.58**	0.56**	0.64**	1.00

** $p < 0.01$

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรด้านปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

	Pearson Correlations																							
	PA19	PA20	PA21	PA22	PA23	PA24	PA25	PA26	PA27	PA28	PA29	PA30	PA31	PA32	PA33	PA34	PA35	PA36	PA37	PA38	PA39	PA40	PA41	PA42
PA19	1.00																							
PA20	0.65**	1.00																						
PA21	0.48**	0.57**	1.00																					
PA22	0.51**	0.46**	0.55**	1.00																				
PA23	0.39**	0.28**	0.49**	0.40**	1.00																			
PA24	0.42**	0.29**	0.33**	0.37**	0.21**	1.00																		
PA25	0.24**	0.25**	0.29**	0.43**	0.11	0.36**	1.00																	
PA26	0.44**	0.31**	0.51**	0.49**	0.38**	0.41**	0.52**	1.00																
PA27	0.38**	0.25**	0.35**	0.42**	0.30**	0.44**	0.51**	0.58**	1.00															
PA28	0.41**	0.38**	0.63**	0.58**	0.42**	0.38**	0.38**	0.60**	0.42**	1.00														
PA29	0.42**	0.40**	0.57**	0.50**	0.33**	0.35**	0.28**	0.51**	0.43**	0.71**	1.00													
PA30	0.35**	0.34**	0.53**	0.52**	0.29**	0.34**	0.33**	0.54**	0.40**	0.70**	0.70**	1.00												
PA31	0.26**	0.27**	0.33**	0.36**	0.18*	0.23**	0.20**	0.35**	0.27**	0.52**	0.54**	0.57**	1.00											
PA32	0.50**	0.34**	0.48**	0.47**	0.30**	0.45**	0.30**	0.45**	0.40**	0.54**	0.55**	0.53**	0.41**	1.00										
PA33	0.46**	0.42**	0.44**	0.49**	0.28**	0.42**	0.29**	0.52**	0.39**	0.61**	0.64**	0.60**	0.50**	0.63**	1.00									
PA34	0.42**	0.38**	0.46**	0.43**	0.36**	0.40**	0.31**	0.51**	0.45**	0.50**	0.52**	0.46**	0.40**	0.57**	0.61**	1.00								
PA35	0.46**	0.38**	0.42**	0.50**	0.31**	0.37**	0.35**	0.47**	0.43**	0.48**	0.53**	0.50**	0.29**	0.60**	0.62**	0.64**	1.00							
PA36	0.44**	0.35**	0.40**	0.44**	0.28**	0.40**	0.27**	0.49**	0.35**	0.53**	0.52**	0.51**	0.36**	0.59**	0.70**	0.71**	0.66**	1.00						
PA37	0.42**	0.31**	0.44**	0.56**	0.31**	0.45**	0.39**	0.52**	0.38**	0.56**	0.46**	0.50**	0.30**	0.48**	0.58**	0.60**	0.66**	0.75**	1.00					
PA38	0.49**	0.34**	0.35**	0.45**	0.30**	0.46**	0.37**	0.44**	0.44**	0.37**	0.41**	0.38**	0.30**	0.55**	0.53**	0.51**	0.57**	0.51**	0.51**	1.00				
PA39	0.42**	0.40**	0.37**	0.40**	0.33**	0.42**	0.23**	0.35**	0.29**	0.39**	0.44**	0.36**	0.39**	0.54**	0.54**	0.51**	0.42**	0.49**	0.43**	0.55**	1.00			
PA40	0.39**	0.38**	0.35**	0.39**	0.34**	0.30**	0.31**	0.30**	0.26**	0.42**	0.37**	0.39**	0.36**	0.52**	0.44**	0.49**	0.38**	0.52**	0.40**	0.55**	0.62**	1.00		
PA41	0.38**	0.38**	0.39**	0.42**	0.37**	0.31**	0.36**	0.36**	0.34**	0.44**	0.43**	0.40**	0.34**	0.56**	0.47**	0.52**	0.41**	0.49**	0.40**	0.50**	0.65**	0.73**	1.00	
PA42	0.41**	0.25**	0.30**	0.38**	0.25**	0.38**	0.35**	0.42**	0.44**	0.38**	0.38**	0.32**	0.22**	0.67**	0.40**	0.43**	0.48**	0.39**	0.36**	0.51**	0.47**	0.51**	0.52**	1.00

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรด้านปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัล ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

	Pearson Correlation			
	PR43	PR44	PR45	PR46
PR43	1.00			
PR44	0.65**	1.00		
PR45	0.64**	0.75**	1.00	
PR46	0.61**	0.70**	0.73**	1.00

** $p < 0.01$

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

	Pearson Correlation													
	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	GP7	GP8	GP9	GP10	GP11	GP12	GP13	GP14
GP1	1.00													
GP2	0.61**	1.00												
GP3	0.52**	0.61**	1.00											
GP4	0.44**	0.55**	0.78**	1.00										
GP5	0.41**	0.49**	0.64**	0.69**	1.00									
GP6	0.41**	0.49**	0.62**	0.58**	0.69**	1.00								
GP7	0.53**	0.52**	0.63**	0.63**	0.65**	0.79**	1.00							
GP8	0.44**	0.48**	0.53**	0.56**	0.58**	0.60**	0.62**	1.00						
GP9	0.38**	0.45**	0.50**	0.56**	0.55**	0.67**	0.71**	0.67**	1.00					
GP10	0.33**	0.43**	0.48**	0.54**	0.51**	0.58**	0.59**	0.69**	0.65**	1.00				
GP11	0.40**	0.46**	0.52**	0.44**	0.47**	0.61**	0.63**	0.66**	0.66**	0.76**	1.00			
GP12	0.27**	0.32**	0.30**	0.30**	0.28**	0.33**	0.40**	0.37**	0.35**	0.36**	0.37**	1.00		
GP13	0.28**	0.51**	0.38**	0.36**	0.40**	0.46**	0.49**	0.46**	0.42**	0.47**	0.43**	0.59**	1.00	
GP14	0.25**	0.41**	0.42**	0.32**	0.35**	0.46**	0.50**	0.48**	0.50**	0.49**	0.47**	0.60**	0.65**	1.00

**p < 0.01

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุน
และพัฒนาของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

	Pearson Correlation						
	GD15	GD16	GD17	GD18	GD19	GD20	GD21
GD15	1.00						
GD16	0.74**	1.00					
GD17	0.64**	0.79**	1.00				
GD18	0.59**	0.71**	0.74**	1.00			
GD19	0.60**	0.63**	0.67**	0.65**	1.00		
GD20	0.54**	0.56**	0.55**	0.59**	0.73**	1.00	
GD21	0.57**	0.63**	0.62**	0.63**	0.76**	0.74**	1.00

*p < 0.01

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

	Pearson Correlation													
	GA22	GA23	GA24	GA25	GA26	GA27	GA28	GA29	GA30	GA31	GA32	GA33	GA34	GA35
GA22	1.00													
GA23	0.50**	1.00												
GA24	0.58**	0.52**	1.00											
GA25	0.61**	0.44**	0.65**	1.00										
GA26	0.57**	0.41**	0.57**	0.75**	1.00									
GA27	0.46**	0.41**	0.55**	0.57**	0.70**	1.00								
GA28	0.57**	0.45**	0.65**	0.73**	0.73**	0.72**	1.00							
GA29	0.52**	0.43**	0.57**	0.67**	0.61**	0.64**	0.80**	1.00						
GA30	0.53**	0.39**	0.54**	0.59**	0.61**	0.57**	0.67**	0.76**	1.00					
GA31	0.56**	0.36**	0.52**	0.66**	0.67**	0.59**	0.73**	0.77**	0.76**	1.00				
GA32	0.61**	0.51**	0.60**	0.63**	0.64**	0.62**	0.67**	0.63**	0.59**	0.55**	1.00			
GA33	0.64**	0.40**	0.49**	0.58**	0.63**	0.59**	0.62**	0.58**	0.53**	0.53**	0.80**	1.00		
GA34	0.60**	0.40**	0.52**	0.63**	0.60**	0.57**	0.63**	0.63**	0.64**	0.63**	0.74**	0.81**	1.00	
GA35	0.60**	0.48**	0.61**	0.65**	0.67**	0.61**	0.71**	0.69**	0.63**	0.66**	0.75**	0.73**	0.78**	1.00

**p < 0.01

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัล ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

	Pearson Correlation				
	GR36	GR37	GR38	GR39	GR40
GR36	1.00				
GR37	0.75**	1.00			
GR38	0.71**	0.86**	1.00		
GR39	0.60**	0.63**	0.65**	1.00	
GR40	0.68**	0.75**	0.75**	0.68**	1.00

**p < 0.01

ภาคผนวก ง

คู่มือแบบประเมินปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน
และคู่มือแบบประเมินแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

คู่มือแบบประเมินปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกนั้น สามารถจำแนกองค์ประกอบหลักได้ 4 องค์ประกอบ โดยแต่ละองค์ประกอบประกอบด้วยตัวบ่งชี้ปัญหาดังต่อไปนี้

ตัวแปรที่สังเกตได้ของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PROBLEM)	น้ำหนักองค์ประกอบ (b)	สปส.การทำนาย (R^2)
1. <u>ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย</u> (PP)		
ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งสิ้น 10 ตัวบ่งชี้ โดยจำแนกได้ 2 ระดับ ดังนี้		
1.1 ปัญหาระดับองค์การ (OGZ)		
1. การบริหารผลการปฏิบัติงานเกิดความไม่ต่อเนื่องเนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร (PP1)	0.37	0.25
2. องค์การไม่เห็นประโยชน์จากการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PP2)	0.44	0.47
3. เป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน (PP3)	0.58	0.62
4. กลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน (PP4)	0.63	0.66
5. การดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่มีการเตรียมการก่อนล่วงหน้า (PP5)	0.61	0.65
6. เป้าหมายระดับองค์การ หน่วยงาน และบุคคล ขาดความเชื่อมโยงระหว่างกัน (PP6)	0.55	0.59
1.2 ปัญหาระดับบุคคล (IDV)		
1. การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคลที่ยากเกินไป (PP7)	0.50	0.58
2. การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ หน่วยงาน และบุคคลที่ยากเกินไป(PP8)	0.61	0.87
3. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ หน่วยงาน และบุคคลมีจำนวนมากเกินไป (PP9)	0.51	0.54
4. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PP10)	0.47	0.50

ตัวแปรที่สังเกตได้ของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PROBLEM)	น้ำหนักองค์ประกอบ (b)	สปส.การทำนาย (R^2)
2. <u>ปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา</u> (PD)		
ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งสิ้น 8 ตัวบ่งชี้ ดังนี้		
1. การดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานขาดผู้รับผิดชอบโดยเฉพาะ (PD11)	-0.44	0.39
2. องค์การไม่เอาจริงเอาจังกับการเพิ่มศักยภาพของพนักงานหลังการติดตามผลการปฏิบัติงาน (PD12)	0.63	0.63
3. หัวหน้างานขาดการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง (PD13)	0.66	0.73
4. หัวหน้างานละเลยการพัฒนาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (PD14)	0.60	0.69
5. พนักงานขาดความเชื่อมั่นต่อผลของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PD15)	0.50	0.59
6. พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PD16)	0.48	0.47
7. พนักงานไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PD17)	0.59	0.64
8. ขั้นตอนในการพัฒนาพนักงานถูกละเลย (PD18)	0.62	0.67
3. <u>ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ</u> (PA)		
ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งสิ้น 24 ตัวบ่งชี้ โดยจำแนกได้ 5 มิติ ดังนี้		
3.1 ปัญหาด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน (EVA)		
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างจริงจัง (PA19)	0.53	0.47
2. ผู้ประเมินขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA20)	0.47	0.37
3. หัวหน้างานขาดความเข้าใจบทบาทของตนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA21)	0.49	0.50
4. หัวหน้างานกำหนดมาตรฐานการประเมินไว้สูงเกินไป (PA22)	0.52	0.59
5. หัวหน้างานไม่ต้องการมีข้อขัดแย้งกับพนักงาน (PA23)	0.34	0.27

ตัวแปรที่สังเกตได้ของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PROBLEM)	น้ำหนักองค์ประกอบ (b)	สปส.การทำนาย (R^2)
3.2 ปัญหาด้านความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (IQT)		
1. หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญกับอายุงานของพนักงาน (PA24)	0.42	0.42
2. หัวหน้างานมีอคติกับพนักงานเกี่ยวกับรูปร่างหน้าตา เชื้อชาติ ศาสนา ฯ (PA25)	-0.41	0.33
3. หัวหน้างานคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะตามมาหลังจากการประเมินมากเกินไป (PA26)	0.64	0.73
4. หัวหน้างานให้คะแนนพนักงานทุกคนสูง เพื่อต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่น (PA27)	0.52	0.43
3.3 ปัญหาด้านความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KNL)		
1. หัวหน้างานขาดทักษะ ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (PA28)	0.61	0.75
2. หัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (PA29)	0.54	0.69
3. หัวหน้างานไม่มีการเก็บข้อมูลระหว่างปีทำให้ขาดข้อมูลในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (PA30)	0.54	0.66
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่นำข้อมูลในอดีตมาใช้ แต่ใช้ข้อมูลเฉพาะรอบที่ประเมิน (PA31)	0.45	0.37
5. พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA32)	0.61	0.83
3.4 ปัญหาด้านผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (EPY)		
1. พนักงานมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA33)	0.54	0.64
2. พนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน(PA34)	0.56	0.59
3. พนักงานไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (PA35)	0.56	0.65
4. พนักงานเกิดการต่อต้าน ไม่ยอมรับคำชี้แจงถึงผลการปฏิบัติงานจากหัวหน้างาน (PA36)	0.57	0.60

ตัวแปรที่สังเกตได้ของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PROBLEM)	น้ำหนักองค์ประกอบ (b)	สปส.การทำนาย (R^2)
5. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากเกินไป (PA37)	0.55	0.59
6. แบบประเมินมีรายการหรือหัวข้อในการประเมินไม่ครอบคลุมพฤติกรรมและการปฏิบัติงานได้ทั้งหมด (PA38)	0.46	0.48
3.5 ปัญหาด้านแบบประเมินและระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน (FAP)		
1. ภาษาที่ใช้ในแบบประเมินมีลักษณะกำกวม คลุมเครือ (PA39)	0.53	0.61
2. แบบประเมินล้าสมัย ไม่เหมาะสมกับการใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจุบัน (PA40)	0.58	0.69
3. ระยะเวลาที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม (PA41)	0.62	0.74
4. ขั้นตอนในการให้ข้อมูลป้อนกลับถูกละเลย (PA42)	0.42	0.40
4. <u>ปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน</u> (PR)		
ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งสิ้น 4 ตัวบ่งชี้ ดังนี้		
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานกับระบบการให้รางวัลขาดความเชื่อมโยงระหว่างกัน (PR43)	0.55	0.56
2. หัวหน้างานขาดการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านมาประกอบการขึ้นเงินเดือนพนักงาน (PR44)	0.66	0.74
3. หัวหน้างานไม่นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรม ฯ (PR45)	0.67	0.77
4. พนักงานเกิดความรู้สึกว่าการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นไปอย่างไม่ยุติธรรม (PR46)	0.64	0.68

คู่มือแบบประเมินแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกนั้น สามารถจำแนกองค์ประกอบหลักได้ 4 องค์ประกอบ โดยแต่ละองค์ประกอบประกอบด้วยตัวบ่งชี้แนวทางแก้ไขปัญหาดังต่อไปนี้

ตัวแปรที่สังเกตได้ของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (GUIDANCE)	น้ำหนักองค์ประกอบ (b)	สปส.การทำนาย (R^2)
1. <u>แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย</u> (GP)		
ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งสิ้น 11 ตัวบ่งชี้ โดยจำแนกได้ 2 มิติ ดังนี้		
1.1 ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับนโยบายการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PLC)		
1. ปรับปรุงการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (GP1)	0.27	0.29
2. กำหนดเป้าหมายระดับองค์การ หน่วยงาน และบุคคลต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างกัน (GP2)	0.31	0.40
3. กำหนดนโยบายการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน(GP3)	0.39	0.60
4. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร (GP4)	0.39	0.61
5. ดำเนินการถ่ายทอดเป้าหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์การไปสู่พนักงาน (GP5)	0.45	0.61
1.2 ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับข้อตกลงในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (AGM)		
1. สร้างข้อตกลงในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้พนักงานทุกคนปฏิบัติร่วมกัน (GP6)	0.42	0.64
2. สำรวจความพร้อมของบุคลากรในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน (GP7)	0.42	0.69
3. ผู้บริหารและหัวหน้างานร่วมกันกำหนดเป้าหมายขององค์การ (GP8)	0.40	0.57
4. ผู้บริหารและพนักงานต้องทำการตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายหลักขององค์การ (GP9)	0.47	0.72

ตัวแปรที่สังเกตได้ของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (GUIDANCE)	น้ำหนักองค์ประกอบ (b)	สปส.การทำนาย (R^2)
5. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ (GP10)	0.35	0.50
6. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน (GP11)	0.39	0.55
2. <u>แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนา</u> (GD)		
ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งสิ้น 10 ตัวบ่งชี้ โดยจำแนกได้ 2 มิติ ดังนี้		
2.1 ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)		
1. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีจำนวนไม่มากเกินไป (GP12)	0.28	0.26
2. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดค่าได้ (GP13)	0.28	0.32
3. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานต้องไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป (GP14)	0.33	0.41
2.2 ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการเตรียมการสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ARM)		
1. จัดตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (GD15)	0.44	0.56
2. จัดสรรกำลังคน หรือทีมงาน บุคลากรที่รับผิดชอบเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง (GD16)	0.51	0.79
3. สร้างความพร้อมในด้านนโยบาย ทรัพยากร บุคลากร และการดำเนินการต่อวิธีการประเมินที่จะนำมาใช้ (GD17)	0.48	0.78
4. เพิ่มศักยภาพของพนักงานโดยการฝึกอบรม การให้ความรู้ หรือการมอบหมายงานใหม่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ (GD18)	0.44	0.67
5. เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้พนักงานรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน (GD19)	0.34	0.44
6. หลังจากการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หัวหน้างานต้องพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (GD20)	0.37	0.53
7. ทำการฝึกอบรมให้กับหัวหน้างานเข้าใจหลักการและวิธีการประเมินที่ถูกต้อง (GD21)	0.32	0.38

ตัวแปรที่สังเกตได้ของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (GUIDANCE)	น้ำหนักองค์ประกอบ (b)	สปส.การทำนาย (R^2)
3. แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (GA) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งสิ้น 15 ตัวบ่งชี้ โดยจำแนกได้ 2 มิติ ดังนี้		
3.1 ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ASM)		
1. การกำหนดระเบียบการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (GA22)	0.35	0.55
2. เลือกใช้วิธีการประเมินหลายวิธี หรือวิธีการประเมินแบบผสม (GA23)	0.29	0.28
3. กำหนดให้การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นนโยบายที่ต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง (GA24)	0.38	0.55
4. ส่งเสริมหรือโน้มน้าวให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญ และคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (GA25)	0.41	0.66
5. ส่งเสริมให้ผู้บริหารนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง (GA26)	0.40	0.65
3.2 ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับประโยชน์และความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ (BNF)		
1. นำผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ชี้แนะให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความสำคัญ และเห็นคุณค่าของการประเมิน (GA27)	0.40	0.56
2. ชี้แจงให้หัวหน้างานเข้าใจถึงความสำคัญ และวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (GA28)	0.46	0.79
3. ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน (GA29)	0.42	0.68
4. ปลูกฝังให้หัวหน้างานมีทัศนคติการประเมินในทางสร้างสรรค์ (GA30)	0.40	0.58
5. ชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (GA31)	0.42	0.66
6. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (GA32)	0.38	0.61

ตัวแปรที่สังเกตได้ของแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (GUIDANCE)	น้ำหนักองค์ประกอบ (b)	สปส.การทำนาย (R^2)
7. กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน (GA33)	0.38	0.52
8. กำหนดรอบระยะเวลาที่ชัดเจนสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (GA34)	0.38	0.58
9. ดำเนินการเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานก่อนให้ ข้อมูลป้อนกลับแกพนักงาน (GA35)	0.41	0.69
10. สื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการโอนย้ายงาน (GR36)	0.40	0.56
4. <u>แนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน</u> (GR)		
ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งสิ้น 4 ตัวบ่งชี้ ดังนี้		
1. กำหนดระเบียบปฏิบัติในการปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัสหรือการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน (GR37)	0.45	0.71
2. สื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงระเบียบปฏิบัติในการปรับขึ้นเงินเดือนการจ่ายโบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง (GR38)	0.44	0.72
3. ปรับเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายมากขึ้นกว่าเดิม (GR39)	0.41	0.58
4. ในการปรับขึ้นเงินเดือน จ่ายโบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่งควรนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณา (GR40)	0.46	0.80