

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

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน
สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา

นุจิยาพร โพธิ์ดอกไม้

- 1 พ.ศ. 2560
37058 1

Thanyaporn

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

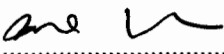
คณะกรรมการจัดการและการทำงาน มหาวิทยาลัยบูรพา

พฤศจิกายน 2558

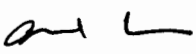
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ นุจิยาพร โพธิ์ดอกไม้ จบนี้แล้ว เห็นควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์


.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(ดร.พรรัตน์ แสงหาญ)

คณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์


.....ประธาน
(ดร.พรรัตน์ แสงหาญ)


.....กรรมการ
(ดร.วรรณภา ลือภักดินันท์)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ชำรงสินถาวร)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

วันที่ 23 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ.2558

ประกาศคุณูปการ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.พรรัตน์ แสงหาญ ประธานกรรมการ ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ซึ่งกรุณาให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.พรรัตน์ แสงหาญ ประธานกรรมการสอบงานนิพนธ์ ดร.วรรณภา ลือภินันท์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ชำรงสินถาวร กรรมการสอบงานนิพนธ์ ซึ่งได้แนะนำแนวทางที่ถูกต้อง และแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานนิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ธนรัตน์ เต้าวัฒนา ดร.สมจิตร ปาละภาส และคุณอุกฤษฏ์ มนูญทรัพย์ ที่กรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามและให้คำแนะนำแก้ไขทำแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยมีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ที่ได้พิจารณาให้ผู้วิจัยได้รับทุนเพื่อการศึกษาต่อในระดับมหาบัณฑิต

ขอขอบพระคุณบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ที่ให้ความอนุเคราะห์และสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทำวิจัย

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณครอบครัว เพื่อน ๆ และที่ ๆ ที่เป็นกำลังใจให้ด้วยดีเสมอมา ทำให้ผู้วิจัยมีความอดทน มานะพยายาม สามารถผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ จนกระทั่งงานนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยดี

นุจิตยาพร โพธิคอกไม้

56920683: สาขา: วิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: การบริหารผลการปฏิบัติงาน/ บัณฑิต/ มหาวิทยาลัย/ การทำงาน

นุจิยาพร โพธิ์คอกไม้: บัณฑิตที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา (FACTORS AFFECTING STAFF SATISFACTION IN PERFORMANCE MANAGEMENT AT SIRACHA CAMPUS OFFICE, KASETSART UNIVERSITY) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์:

พรรัตน์ แสงหาญ, Ph.D., 111 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบัณฑิตด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร และระดับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา รวมทั้งศึกษาถึงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ประชากรคือ บุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา จำนวน 132 คน ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 113 ชุด คิดเป็นร้อยละ 85.60 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติเชิงอนุมานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยว่า บัณฑิตด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรมีผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานทุกรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบบริหารงานภายในองค์กร และภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และมีความพึงพอใจต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับพอใจทุกรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้รางวัลและโอกาส และด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนา และพบว่า บัณฑิตด้านระบบบริหารงานภายในองค์กรและด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชาอย่างมีนัยสำคัญของสถิติที่ระดับ .05

56920683: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT;
M.B.A. (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

KEYWORDS: PERFORMANCE MANAGEMENT/ FACTORS/ UNIVERSITY/ WORK

NUJIYAPORN PHOTHIDOKMAI: FACTORS AFFECTING STAFF
SATISFACTION IN PERFORMANCE MANAGEMENT AT SI RACHA CAMPUS OFFICE,
KASETSART UNIVERSITY. THESIS ADVISOR: PORNRAT SADAENGHAN, PH.D., 111 P.
2015.

This research study attempts to study the levels of staff's opinions toward the environment factors in the organization and the staff's satisfaction levels in the performance management at Si Racha Campus Office, Kasetsart University as well as to study environment factors of the organization toward the staff's satisfaction in the performance management at Si Racha Campus Office, Kasetsart University. The population in this study were 132 staff working in the Si Racha Campus office. 113 out of 132 questionnaires (or 85.60%) were returned. The statistics applied in this study were percentage, average, standard deviation as well as the test of hypothesis using inferential statistics including Stepwise multiple regression analysis.

The findings reveal that the respondents expressed their opinions in overall toward the environment factors of the organization that they influenced performance management in all aspects. They could be arranged from the greatest means to the least as follows: work environment, internal management system and, leadership of the superior officers. The satisfaction toward the performance management gained the satisfied level in overall in all factors and they could be arranged from the greatest means to the least as follows: planning, evaluating, providing rewards and opportunities, and providing feedback and development. It was also found that the internal management in the organization and the leadership of the superior officers influenced on the staff satisfactions in performance management at Si Racha Campus Office, Kasetsart University at the statistically significant level of 0.05.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	5
คำถามในการวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	10
กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	15
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	29
แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน.....	37
การบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา.....	41
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	48
ประชากรในการศึกษาวิจัย.....	48
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ.....	51

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
วิธีการรวบรวมข้อมูลและจัดทำข้อมูล.....	53
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
4 ผลการวิจัย.....	55
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	69
สรุปผลการวิจัย.....	69
อภิปรายผล.....	72
ข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัย.....	75
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	76
บรรณานุกรม.....	77
ภาคผนวก.....	81
ภาคผนวก ก.....	85
ภาคผนวก ข.....	87
ภาคผนวก ค.....	93
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	102

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	28
3-1 จำนวนบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา.....	48
3-2 เกณฑ์การให้คะแนนระดับความคิดเห็นในการตอบแบบสอบถาม.....	50
3-3 การแบ่งระดับช่วงคะแนนและการแปลความหมายระดับความคิดเห็นและระดับ ความพึงพอใจ.....	50
4-1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	56
4-2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร.....	57
4-3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....	57
4-4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อ ปัจจัยด้านระบบบริหารงานภายในองค์กร.....	58
4-5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา.....	59
4-6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของบุคลากร ในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา.....	60
4-7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของบุคลากร ในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน.....	61
4-8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของบุคลากร ในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนา.....	62
4-9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของบุคลากร ในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	63

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4-10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของบุคลากร ในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ด้านการให้รางวัลและโอกาส.....	64
4-11	เมตริกซ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในด้านสภาพแวดล้อม ในองค์กรกับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	66
4-12	ค่า Tolerance และ VIF ของตัวแปรอิสระ.....	67
4-13	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุแบบขั้นตอนระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระ ที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานแต่ละโมเดล.....	67
4-14	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุแบบขั้นตอนของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร ที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	68

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	7
2-1 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของอาร์มสตรอง	17
2-2 วัฏจักรการบริหารผลการปฏิบัติงานของฮอแลล์.....	18
2-3 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน.....	20
2-4 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของอากรณั ภู่วิทยพันธ์.....	21
2-5 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของกอร์ท.....	27
ค-1 การกระจายตัวของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร แต่ละด้าน.....	94
ค-2 การแจกแจงของค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร กับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	95
ค-3 การกระจายของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร โดยรวม กับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	96
ค-4 การกระจายของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านระบบบริหารงานภายในองค์กร กับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	97
ค-5 การกระจายของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	98
ค-6 การกระจายของความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน กับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	99
ค-7 การกระจายของความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยด้านระบบบริหารงานภายในองค์กร กับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	100
ค-8 การกระจายของความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	101

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันต่างเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ วิธีการทำงาน รูปแบบของสินค้าและบริการ ผู้บริหาร และทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งทำให้องค์กรต่างต้องการการเตรียมพร้อมป้องกัน หาแนวทาง ตลอดจนการปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ (พิชิต เทพวรรณ, 2554, หน้า 16) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนับเป็นแรงกดดันต่อองค์กรในการเพิ่มระดับของผลการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ และการพัฒนาเป็นประเด็นที่สำคัญขององค์กร การถ่ายโอนอำนาจของหัวหน้าลงไปสู่พนักงานเป็นปรากฏการณ์ใหม่ที่องค์กรต้องให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ ระบบการบริหารผลงาน ระบบการประเมินผลงาน ระบบการบริหารค่าตอบแทนที่มีความสามารถในการดึงดูด รักษา และจูงใจให้คนเก่งและมีความสามารถอยู่กับองค์กร (นิสคารก์ เวชยานนท์, 2554, หน้า 443) องค์กรสมัยใหม่จึงมีการนำเอาแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน แต่ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะประสบปัญหาที่คล้ายกันอย่างหนึ่งคือ ยังขาดประสิทธิภาพในการบูรณาการผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หน่วยงาน และองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมขององค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ภารกิจ วิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้ได้ (ชัยทวี เสนาวงศ์, 2547, หน้า 39-40)

ปัจจัยที่หลากหลายขององค์กรต่างเห็นพ้องต้องกันว่ามีความสำคัญในการเชื่อมและประสานกับปัจจัยอื่น ๆ เพื่อสร้างความสามารถในการขับเคลื่อนและสร้างความสำเร็จ ตลอดจนสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรคือ คนหรือทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของความสามารถภายในบุคคลที่ส่งผลต่อองค์กรในอนาคต ทั้งในแง่ที่องค์กรจะได้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรต่อไป ถ้ามีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีกว่าองค์กรอื่น รวมทั้งเป็นการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันให้องค์กรได้เปรียบองค์กรอื่น ๆ ในธุรกิจเดียวกันด้วย ซึ่งกระแสแนวคิดที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการปรับเปลี่ยนบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกล่าวถึงอย่างมาก คือ การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) การบริหารขีดความสามารถ (Competency based management) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

(Strategic human resource management) ทุนมนุษย์ (Human capital) การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge management) และการวัดประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2549, หน้า 232)

การบริหารผลการปฏิบัติงานนับว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารองค์กรสู่องค์กรที่เป็นเลิศ มุ่งใช้เพื่อติดตามแผนการดำเนินงานขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และเน้นการประเมินผลงานเพื่อสามารถปรับกระบวนการทำงานให้ได้ผลงานตามที่ตั้งไว้ ตลอดจนใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรที่ไม่สามารถปฏิบัติผลงานได้ตามเป้า ขอบเขตการบริหารผลการปฏิบัติงานครอบคลุมกระบวนการวางแผน การบริหาร การติดตามผลงาน การทบทวนผลงาน การให้รางวัลและการจูงใจ และการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดสมดุลในผลประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรในองค์กร (พิชิต เทพวรรณ, 2552, หน้า 118-119)

และหากองค์กรนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง จะส่งผลให้เกิดประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมกับองค์กร ผู้บังคับบัญชา และพนักงาน เนื่องจากการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่มุ่งเน้นการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งประโยชน์จากการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ นั้น จะทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรทั่วถึงมากยิ่งขึ้น สามารถสะท้อนคุณลักษณะของตัวงานและคุณค่าของผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรมีความชัดเจนและมุ่งไปในทิศทางเดียวกันเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังสามารถนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ ทำให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและโปร่งใส (เจษฎา นกน้อย, 2552, หน้า 173-174) นอกจากนี้ การบริหารผลการปฏิบัติงานยังทำให้ผู้บังคับบัญชามีเครื่องมือการบริหารจัดการในการตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และพัฒนาพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้หัวหน้างานมีกรอบหรือแนวทางในการบริหารบุคลากรภายในหน่วยงานให้เป็นไปตามสมรรถนะขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หัวหน้างานหรือหน่วยงานที่สัมฤทธิ์ยอมนำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2553, หน้า 23)

จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบการบริหารที่ช่วยให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร ทั้งนี้ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวนั้นได้ ขึ้นอยู่กับปัจจัย

สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กร หัวหน้างาน และพนักงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบการบริหารจัดการวางแผนและการกำหนดนโยบายขององค์กร ความรู้และความเข้าใจของหัวหน้างานที่จะมอบหมายงานให้กับพนักงานแต่ละคนอย่างเหมาะสมและตรงกับความสามารถในตำแหน่งของพนักงาน และการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานทั้งในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย และการติดตามผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสมแก่พนักงาน และในด้านปัจจัยเฉพาะบุคคลของพนักงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ได้แก่ การขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงานทำให้พนักงานทำงานได้ไม่เต็มตามที่ต้องการ ความเครียดจากปัญหาส่วนตัวของพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการมาปฏิบัติงานเพราะเมื่อพนักงานเกิดปัญหาส่วนตัวมักจะมีพฤติกรรมของปัญหาปรากฏให้เห็น เช่น การมาสาย การขาดงาน หรือการลาป่วย ลาภกิจบ่อยครั้ง เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่ออย่างมาของงานขององค์กร และปัจจัยที่นับว่าเป็นปัญหาที่ยากที่สุด คือ การมีทัศนคติที่เป็นไปในทางลบต่อองค์กร ต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างาน ทั้งนี้ เมื่อพนักงานมีทัศนคติลบต่อการทำงานในองค์กร พฤติกรรมที่แสดงออกก็จะไปในทางลบด้วยเช่นกัน ซึ่งอาจทำให้ผู้อื่นรู้สึกทำงานร่วมด้วยยาก และท้ายที่สุดก็จะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงาน (Gallup, 1999 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2553, หน้า 21-26)

นอกจากนี้ กระบวนการในการทำงานของพนักงานจะมีประสิทธิภาพเพียงใด และช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้เพียงใดนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องสามารถเข้าใจความต้องการของพนักงานในองค์กร และผสานความต้องการนั้นให้เข้ากับจุดมุ่งหมายขององค์กร ในขณะเดียวกัน ความพึงพอใจในการทำงานก็สามารถทำให้พนักงานมีความพอใจในการปฏิบัติงาน และจะทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นและปรารถนาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ความพึงพอใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนทำงานสำเร็จและได้ผลดีกว่าคนที่ไม่มี ความพอใจในการทำงาน ไม่ว่าจะปัจจัยนั้นจะมาจากสาเหตุใด ความพึงพอใจจะก่อให้เกิดความร่วมมือ เกิดศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรพร้อมที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยความเต็มใจ และมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะต้องรับผิดชอบความสำเร็จของงาน (จิตติภา ขาวอ่อน, 2547 อ้างถึงในฉันทฐา กริหิรัญ, 2550) ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานจึงมีส่วนช่วยให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของความพึงพอใจในการทำงานจะมีผลต่อผลงานของพนักงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานในทางบวกและเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานเกิดความพอใจ มีความกระตือรือร้น

มีความมุ่งมั่น มีขวัญและกำลังใจในการสร้างผลการปฏิบัติงานตามที่องค์กรกำหนดไว้ได้
(อาษา ศรีประวดี, 2552, หน้า 30)

สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา เป็นหน่วยงานหนึ่ง
ที่ได้เริ่มนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์
ภารกิจ เป้าหมายขององค์กรกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งในแต่ละรอบปีงบประมาณ สำนักงานวิทยาเขต
ศรีราชาจะเริ่มต้นด้วยการทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปี สรุปประเมินผลการบริหารผลการ
ปฏิบัติงานจากแผนที่กำหนดไว้ในรอบปีที่ผ่านมา พร้อมระบุปัญหา อุปสรรค ที่ทำให้ผลการ
ปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ และผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนดแนว
ทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่จะสามารถทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยระบุ
ผู้รับผิดชอบในระดับหน่วยงานและระดับรายบุคคลอย่างชัดเจน พร้อมมีการติดตามในรูปแบบการ
ประชุมอย่างเป็นทางการและการติดตามสอบถามจากผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา
ได้พัฒนาพนักงานตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามหน้าที่ขององค์กรเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้
ความสามารถในรูปแบบการฝึกอบรม แต่ยังคงการพัฒนาในรูปแบบระบบพี่เลี้ยงหรือการสอน
งานที่ชัดเจน และในช่วงสิ้นปีงบประมาณ ส่วนงานบุคคลของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชาจะมีการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเปรียบเทียบความคาดหวังและผลสมรรถนะของ
พนักงานรายบุคคล โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นส่วนหนึ่งในการใช้เป็นข้อมูล
ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี และใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรในรอบปี
ต่อไป (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา, 2557)

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา เนื่องจากสำนักงานวิทยาเขตศรีราชาเป็นหน่วยงานหนึ่ง
ที่ได้เริ่มนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการบริหารจัดการและการวัดประสิทธิภาพของ
ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและประสิทธิภาพขององค์กร การวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นที่จะศึกษาว่ามี
ปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน และศึกษาว่า
บุคลากรในองค์กรที่มีการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้ในองค์กรมีความ
คิดเห็นและความพึงพอใจต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานในระดับใด โดยผลการวิจัยนี้จะเป็น
ข้อมูลที่ช่วยให้องค์กรที่มีการบริหารจัดการด้วยระบบบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถนำข้อมูลไป
สนับสนุนการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ
อย่างยั่งยืนยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร และระดับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

คำถามในการวิจัย

1. ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร และความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชาอยู่ในระดับใด
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร ประกอบด้วย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านระบบบริหารงานภายในองค์กร และด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชาหรือไม่ อย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา
 - 1.1 สภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา
 - 1.2 ระบบบริหารงานภายในองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา
 - 1.3 ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ประกอบด้วย

1. ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน และ

ระดับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ

1.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variable) คือ

1.1.1 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร ได้แก่

1.1.1.1 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.1.1.2 ด้านระบบบริหารงานภายในองค์กร

1.1.1.3 ด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

1.2 ตัวแปรตาม (Dependent variable) คือ ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2. ขอบเขตประชากร

ประชากรในการศึกษา คือ บุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชาจำนวนทั้งหมด 132 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2557) เป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับภารกิจและลักษณะงานตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลสำหรับการศึกษามีความสมบูรณ์ครบถ้วนและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย

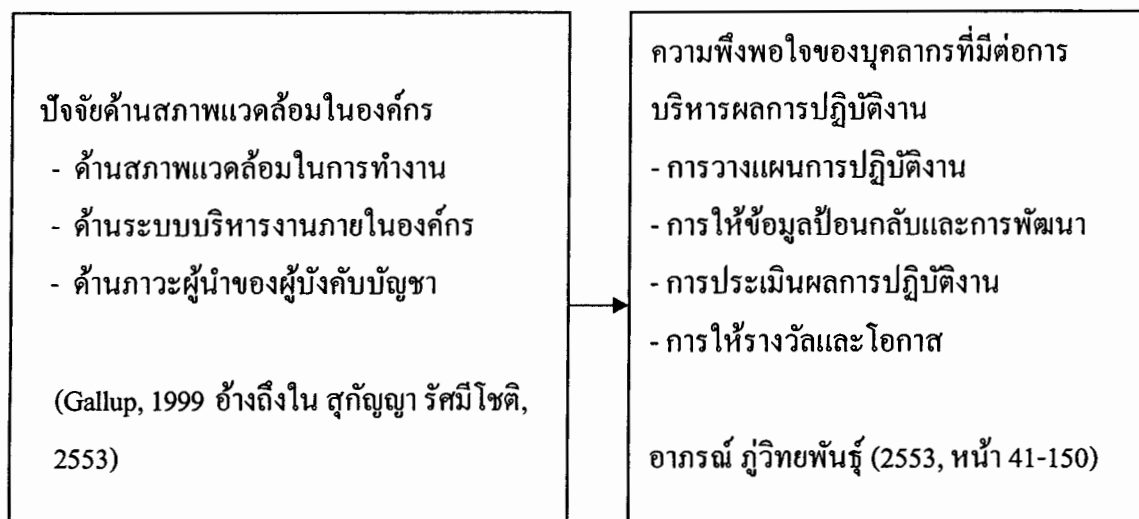
3. ระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยมีขอบเขตระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 1 – 20 พฤษภาคม พ.ศ. 2558

กรอบแนวคิดในการศึกษา

การวิจัยนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ซึ่งจากการศึกษาและทบทวนเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการหลาย ๆ ท่านนั้น ผู้วิจัยได้เลือกนำแนวคิดจากผลงานวิจัยของ Gallup (1999 อ้างถึงใน สุกัญญา รัชมิ โษติ, 2553, หน้า 21-26) มาใช้เป็นตัวแปรต้นและปัจจัยในการวิจัย และจากรายงานการประเมินตนเองของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ประจำปีการศึกษา 2556 เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์โดยใช้แนวคิดกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้านของอารณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2553, หน้า 41-150) มาเป็นตัวแปรตามการวิจัยในด้านกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบกับกระบวนการดังกล่าวมีความสอดคล้องและใกล้เคียงกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ตลอดจนเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบ

แนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ในด้านปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 1-1



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน และทราบถึงระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อความพึงพอใจในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา

2. ผลจากการศึกษาวิจัยเกิดประโยชน์ในเชิงการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารและองค์กรในการนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา

นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ด้วยกระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัล

และโอกาส ผ่านการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดกรอบและทิศทางในการปฏิบัติงานระดับองค์กรที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรไปสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล โดยผ่านการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการบูรณาการร่วมกันทั้งจากระดับบนสู่ระดับล่าง และจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน เพื่อให้พนักงานได้รับทราบความคาดหวังในเป้าหมายขององค์กร ความคาดหวังในการทำงานของพนักงาน และเพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงานในแต่ละรอบปี

2. การให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนา หมายถึง การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้สอนและคอยให้ความช่วยเหลือพนักงาน พร้อมให้ข้อมูลป้อนกลับด้านผลการปฏิบัติงานแก่พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการช่วยกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และเพื่อให้พนักงานได้รับทราบจุดอ่อนจุดแข็งในการปฏิบัติงานของตน ตลอดจนเพื่อให้พนักงานสามารถมองแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนได้

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินคุณค่าการทำงานของพนักงานตามเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นการตรวจสอบความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของพนักงานว่ามีผลสัมฤทธิ์หรือเป้าหมายตามที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการบันทึกผลการประเมินที่เป็นรูปธรรม และเป็นหลักฐานที่ช่วยยืนยันว่าพนักงานปฏิบัติงานตรงตามที่กำหนดไว้หรือไม่ และใช้การวัดตามเกณฑ์ที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานร่วมกันกำหนดไว้เป็นตัวเลขตามค่านิยามในระดับต่าง ๆ ในช่วงต้นปีมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงปลายปี

4. การให้รางวัลและโอกาส หมายถึง การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้มีการทุ่มเทการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้ โดยการให้รางวัลเพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงานแก่พนักงานมีรูปแบบการให้รางวัลทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ได้แก่ การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี การเลื่อนตำแหน่งงาน และการให้โบนัส เป็นต้น

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร

1.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง อาคาร สถานที่ ห้องทำงาน เครื่องใช้และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในที่ทำงาน ตลอดจนการจัดผังสำนักงานและบรรยากาศในการ

ทำงานที่สามารถพบเห็นและรู้สึกได้ในองค์กร ที่ส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงานแต่ละคนในที่แตกต่างกัน

1.2 ระบบบริหารงานภายในองค์กร หมายถึง โครงสร้างการบริหารและวิธีการบริหารของผู้บังคับบัญชาระดับสูงในองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่รอบด้านทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการให้รางวัลที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

1.3 ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถ บทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อความรู้สึกและผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของพนักงาน โดยผู้บังคับบัญชาต้องมีความเข้าใจและเรียนรู้ความสามารถที่แตกต่างของพนักงาน เพื่อการมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะบุคคลของพนักงานแต่ละคน การให้คำปรึกษาและช่วยเหลือพนักงานแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน และการส่งเสริมเพื่อพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนการชมเชยหรือชื่นชมพนักงานเมื่อทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกของบุคลากรที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการในทางบวกที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการ ได้แก่ การวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลและโอกาส

บุคลากร หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานภายในสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานมหาวิทยาลัยเงินงบประมาณแผ่นดิน และพนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นำเสนอเป็นหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน
2. กระบวนการของการบริหารผลการปฏิบัติงาน
3. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงาน
4. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน
5. การบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรมีผลการดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล และเมื่อก้าวถึงความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานได้มีนักวิชาการหลายท่านให้คำจำกัดความหรือนิยามความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานคือ กระบวนการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำความเข้าใจและรับรู้เป้าหมายเกี่ยวกับงานและความคาดหวังขององค์กร ตลอดจนการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางงานเพื่อพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ตลอดจนสามารถเพิ่มขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจ และเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน (บาคัล 2547, หน้า 22; บาคัล, 2548, หน้า 11-12; ชูศักดิ์ เจนประ โคน, 2552, หน้า 1; ธำรงค์ศักดิ์ คงสาส์น, 2553, หน้า 107; ทวีศักดิ์ สุททวาทิน, 2551, หน้า 287-289) ทั้งนี้ ยังมีนักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานคือ กระบวนการบริหารจัดการเชิงบูรณาการด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคลเข้าด้วยกันผ่านกระบวนการวางแผน การประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้รางวัล และการพัฒนา รวมถึงการปรับปรุงงานและทบทวน

ผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (ฮอลล์, 2550, หน้า 19-23; ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2551, หน้า 14; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556, หน้า 6-7; สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2557) นอกจากนี้ การบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการบูรณาการหลายอย่างเข้าไว้ด้วยกันและมีความต่อเนื่องกันซึ่งมีพื้นฐานหลักมาจากการบริหารด้วยการตกลงร่วมกัน ที่เน้นการพัฒนาและการประสานวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลและองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งครอบคลุมกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ และมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานอย่างเข้มข้น (อาร์มสตรอง, 2549, หน้า 353-354; ชัชวาลิต สรวารี, 2550, หน้า 155-156; อริยา รัชฎ์พีช, 2551; ชัยทวิ เสนะวงค์, 2547, หน้า 41)

จากการศึกษาความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานจากแนวคิดของนักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ นั้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานคือ ระบบการบริหารจัดการด้วยการบูรณาการเชื่อมโยงเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ด้วยกระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลและโอกาส โดยผ่านการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

ประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

หากองค์กรนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และต่อเนื่อง จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพนักงาน ผู้จัดการหรือหัวหน้างาน และองค์กร โดยบาตล (2547, หน้า 24-31) และอาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2553, หน้า 22-25) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน ดังนี้

1. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อตัวบุคคลหรือพนักงาน

1.1 ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการคิดหาวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ เนื่องจากการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่เน้นเป้าหมายที่ชัดเจน และเป็นเป้าหมายที่ท้าทายไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป

1.2 ทำให้เกิดการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางหรือโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาพูดคุยหรือให้ข้อมูลป้อนกลับกับพนักงานและพูดคุยถึงความคืบหน้าของงานจากผู้บังคับบัญชามากขึ้น ตลอดจนเกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน

1.3 พนักงานมีโอกาสพัฒนาทักษะและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง และทำให้พนักงานรับรู้สถานะในการทำงานของตนว่า สามารถทำผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังไว้หรือไม่ และช่วยหาอุปสรรคที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่ดีเท่าที่ควร

1.4 พนักงานเกิดความรู้สึกว่ายุติธรรม เนื่องจากมีการกำหนดปัจจัยวัดผลงานที่ชัดเจน ทำให้สามารถแยกความแตกต่างระหว่างคนที่ทำงานดีกับคนที่ทำงานไม่ดีออกจากกันได้ ซึ่งจะทำให้พนักงาน โดยเฉพาะพนักงานดาวเด่นเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.5 ทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจองค์กร เนื่องจากระบบนี้เป็นการกระจายหรือถ่ายทอดนโยบายหรือทิศทางองค์กรสู่หน่วยงานและสู่พนักงาน ทำให้พนักงานได้รู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตงานของตน ทำให้สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบและสามารถทำงานภายในขอบเขตเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น ตลอดจนยอมรับถึงสถานะหรือความเป็นไปขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

2. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา

2.1 ช่วยกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้ เนื่องจากมีการติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลา และเมื่อเป้าหมายของพนักงานประสบความสำเร็จย่อมนำไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานและของผู้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จตามไปด้วยเช่นกัน

2.2 ช่วยให้ผู้บังคับบัญชามีเวลาในการวางแผนหรือปรับกลยุทธ์การทำงานของหน่วยงาน และช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานไม่ต้องเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกเรื่อง ทำให้ผู้บังคับบัญชาทำงานแบบชาญฉลาด (Work smart) มากกว่าทำงานหนัก (Work hard)

2.3 ทำให้ผู้บังคับบัญชามีเครื่องมือการบริหารจัดการ (Management tools) ในการตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และมีกรอบหรือแนวทางในการบริหารพนักงานในหน่วยงานให้ทำงานมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาดหรือความขาดประสิทธิภาพนั้นได้ ทำให้ประหยัดเวลา เนื่องจากพนักงานมีความเข้าใจและมีความรู้ที่จำเป็นต่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.4 ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความใกล้ชิดกับพนักงานมากขึ้น เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ลดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานในเรื่องที่ว่าใครรับผิดชอบอะไร และกระตุ้นจูงใจให้พนักงานมีพลังขับเคลื่อนที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ

2.5 ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถอธิบายและชี้แจงถึงการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับการให้ผลตอบแทนกับพนักงานไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของเงินเดือน โบนัส รวมถึงการเลื่อนปรับ

ตำแหน่งงานและการ โอนย้ายพนักงาน เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีข้อมูลที่ชัดเจนในการชี้แจงถึง ผลงานของพนักงานที่มีความแตกต่างกัน

3. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร

3.1 ช่วยรักษาอัตราการลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานดาวเด่นที่เป็นคนเก่ง และคนดี ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีส่วนอย่างมากในการสร้างผลงานให้กับองค์กร และพบว่าผลงานของ พนักงานย่อมนำไปสู่ผลงานหรือความสำเร็จของหน่วยงานและองค์กรในที่สุด

3.2 ช่วยสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ดีให้กับพนักงาน ภาพลักษณ์ที่ดีจะนำไปสู่ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความมั่นใจ การยอมรับในตัวองค์กรมากขึ้น ทำให้พนักงานมององค์กรในทางบวก มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจรวมถึงการสร้างความผูกพัน และความทุ่มเททำงานให้กับองค์กร

3.3 ช่วยสร้างความศรัทธา ความมั่นใจให้กับลูกค้ารู้สึกสบายใจในการทำธุรกิจร่วม ด้วย โดยการบริหารผลการปฏิบัติงานถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งระบบงานที่ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับ องค์กร เป็นการทำการตลาดเชิงรุกเพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในตัวองค์กรมากขึ้น

3.4 ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่นที่มีธุรกิจใกล้เคียงกัน ทำให้องค์กรมีผลงานโดดเด่นเหนือคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง มิใช่เพียงแค่ช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนต่อไป

3.5 ทำให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรกับความรับผิดชอบในงานของพนักงานทุกคนเชื่อมโยงเข้าหากันหมด เมื่อพนักงานมีความเข้าใจว่างานที่รับผิดชอบมีความสำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จขององค์กร ผลผลิต ขวัญและกำลังใจของพนักงานก็จะดีขึ้น ทุกส่วนขององค์กรสามารถมุ่งตรงไปที่เป้าหมายเดียวกันได้อย่างแน่วแน่

3.6 การบริหารผลการปฏิบัติงานที่ทำขึ้นอย่างถูกต้อง รวมทั้งการทำเอกสารเกี่ยวกับ ปัญหาการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีบันทึกการพูดคุยกับพนักงานเกี่ยวกับปัญหาและขั้นตอน การแก้ไขปัญหา นั้น สามารถเป็นหลักฐานทางค่านกฎหมายที่แสดงการเลิกจ้างที่เกิดจากผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีของพนักงานได้ ทั้งนี้ หลักฐานดังกล่าวจะต้องมีความเป็นธรรม ชัดเจน และเฉพาะเจาะจงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

นอกจากนี้ เจริญ นกน้อย (2552, หน้า 173-174) และนิสคาร์ก เวชยานนท์ (2545, หน้า 160-161) ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาปฏิบัติในองค์กรอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง ดังนี้

1. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรมีความชัดเจนและมุ่งไปในทิศทางเดียวกันเพื่อตอบสนองเป้าหมายของ

องค์กร ซึ่งสามารถสะท้อนคุณลักษณะของตัวงานและคุณค่าของผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและโปร่งใส

2. ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรทั่วถึงมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ทำในลักษณะของการมีส่วนร่วมของทั้งสองฝ่าย คือ ผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีการติดต่อประสานงานและปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และช่วยลดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานได้ และทำให้ประโยชน์หลายประการเกิดขึ้น ในส่วนของพนักงาน คือ พนักงานจะได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง เรียนรู้และรู้จักความสามารถของตนเองว่าตนอยู่ในระดับใด และควรพัฒนาในด้านใด ซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและพนักงานด้วย

3. ช่วยลดภาระงานของผู้บังคับบัญชา และลดเวลาในการทำงานแทนที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการเองทั้งหมด ก็สามารถให้ลูกน้องหรือพนักงานปฏิบัติงานเอง เป็นการแบ่งเบาภาระงานได้ เพียงแต่หัวหน้างานต้องช่วยให้คำแนะนำและช่วยประทับประคองในตอนต้น อันเป็นการช่วยลดความผิดพลาดของงาน เนื่องจากทั้งสองฝ่ายมีการติดต่อประสานงานกันอยู่ตลอดเวลา

จากการศึกษาประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุปได้ว่า การนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างถูกต้องเหมาะสมและต่อเนื่อง จะก่อให้เกิดประโยชน์ทางตรงและทางอ้อมทั้งในระดับบุคคล ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างาน และองค์กร โดยการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ทำให้เกิดการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ซึ่งถือเป็นการเพิ่มช่องทางและเพิ่มโอกาสในการพูดคุยหรือให้ข้อมูลป้อนกลับกับพนักงานในการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับความรับผิดชอบในงาน การวางเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายการทำงานของพนักงาน ทำให้พนักงานเข้าใจความต้องการของผู้บังคับบัญชาและองค์กร ตลอดจนพนักงานสามารถรับรู้สถานะในการทำงาน และสามารถคิดและปรับปรุงการทำงานของตนเอง ซึ่งเป็นการลดความผิดพลาดจากเหตุและปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น อีกทั้งการบริหารผลการปฏิบัติงานทำให้ผู้บังคับบัญชามีเครื่องมือในการบริหารจัดการ ตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และแนวทางในพัฒนาพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยให้ผู้บังคับบัญชามีข้อมูลที่ชัดเจนในการอธิบายและชี้แจงถึงการเชื่อมโยงผลงานกับการให้ผลตอบแทนกับพนักงานได้ และเมื่อผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีความเข้าใจในหน้าที่ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกันแล้ว ผลการปฏิบัติงานของพนักงานย่อมมีประสิทธิภาพ และเมื่อผลงานของพนักงานย่อมนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ทำให้องค์กรมีผลงานโดดเด่นเหนือคู่แข่งและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ตลอดจนพนักงานเกิดการยอมรับในตัวองค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และเกิดขวัญและกำลังใจรวมทั้งเกิดความผูกพันที่ดีต่อองค์กร

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการในการดำเนินงานในระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ในการนำเอาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ประกอบด้วยกระบวนการหรือขั้นตอนที่สำคัญ ๆ หลายกระบวนการ โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดย Armstrong (2005 อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ สุททวาทีน, 2551, หน้า 300-302) กล่าวว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานมีกิจกรรมหรือขั้นตอนหลัก 5 กิจกรรม ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดบทบาทที่ถูกคาดหวังของพนักงาน (Role profiles) เพื่อเป็นกรอบในการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยระบุวัตถุประสงค์ของบทบาท (Purpose of the role) และรายละเอียดเพื่อให้พนักงานรับทราบบทบาทของตนที่องค์กรคาดหวัง และสัมฤทธิ์ผลหลัก ๆ ที่จะเกิดจากการทำงานของพนักงานตามบทบาทที่ถูกคาดหวัง ตลอดจนขีดความสามารถหลัก (Key competencies) ที่พนักงานจะต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทที่พนักงานถูกคาดหวังจากองค์กร ได้แก่ ขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถเฉพาะด้าน ซึ่งบทบาทดังกล่าวจะถูกนำไปใช้เป็นพื้นฐานที่จะทำสัญญาระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และเป็นข้อมูลในการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 สัญญาข้อตกลงการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน (Performance agreement or performance contracts) ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังว่าจะบรรลุ และขีดความสามารถที่จำเป็นต้องใช้ในการทำให้บรรลุผล โดยมีกำหนดในรูปแบบเป้าหมายและงานหรือโครงการ ผ่านการบูรณาการร่วมกันในทุกระดับขององค์กรทั้งจากระดับบนสู่ระดับล่าง และจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน โดยตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานควรมีความชัดเจนตามหลัก SMART คือ วัตถุประสงค์ที่มีความชัดเจน วัดได้ บรรลุได้จริง ตรงประเด็น และมีเวลาที่ชัดเจน ซึ่งตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์นี้เป็นหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่า มีการบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ และสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการควบคุมกำกับการทำงาน of พนักงาน นอกจากนี้ พนักงานก็สามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวควบคุมกำกับการทำงานของตนเองได้เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ ในส่วนของการประเมินขีดความสามารถ (Competency assessment) ของพนักงานต้องระบุว่า องค์กรคาดหวังความสามารถของพนักงานไว้อย่างไร พนักงานต้องมีขีดความสามารถอะไรบ้าง และองค์กรจะประเมินขีดความสามารถดังกล่าวของพนักงานได้อย่างไร ตลอดจนต้องระบุถึงค่านิยมหลักขององค์กรให้พนักงานได้รับทราบและยึดถือปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 3 และขั้นตอนที่ 4 การวางแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดการเพื่อให้สัญญา ข้อตกลงการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ เป็นขั้นตอนที่ ดำเนินการควบคู่กันไปในลักษณะบูรณาการ กล่าวคือ พนักงานควรได้รับการส่งเสริมให้มีโอกาสได้ เรียนรู้จากความสำเร็จ เรียนรู้จากการแก้ปัญหาและการรับมือจากความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการ ปฏิบัติงานประจำวัน ตลอดจนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินการ ปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของพนักงาน เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการ พัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น โดยเปิดโอกาสให้ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ทำการ เสวนาร่วมกันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การพัฒนาและการสนับสนุนที่ผู้บริหาร ดำเนินการให้กับพนักงาน การประเมินผลและการพัฒนาการปฏิบัติงาน จึงไม่ใช่เรื่องการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยผู้บังคับบัญชาแต่เพียงฝ่ายเดียว

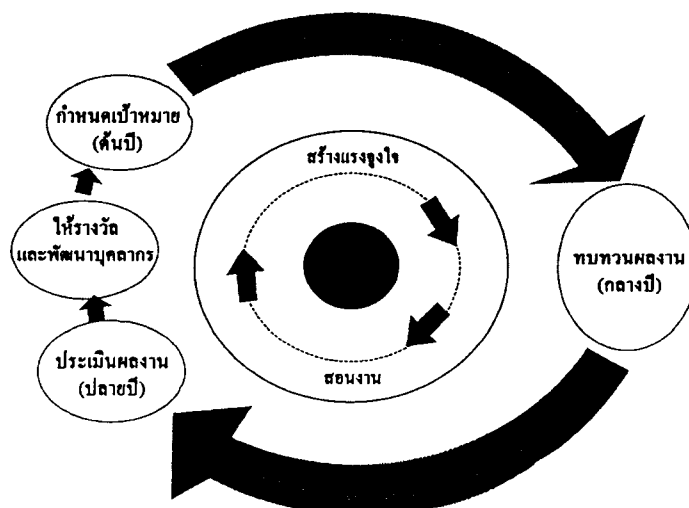
จากขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงานของอาร์มสตรองจะเห็นได้ว่า กระบวนการ เริ่มต้นด้วยการกำหนดบทบาทหน้าที่ สมรรถนะของพนักงานที่องค์กรคาดหวังผ่านการทำสัญญา ข้อตกลงการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน โดยระบอบองค์ประกอบและตัวชี้วัดผล การปฏิบัติงานที่ชัดเจนซึ่งดำเนินการควบคู่กันไปกับการพัฒนาพนักงานเพื่อให้ได้รับการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ ขีดความสามารถ ทั้งนี้ สัญญาข้อตกลงการปฏิบัติงานจะถูกนำมาเป็นหลักฐานใน การประเมินการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและ ยุติธรรม ตลอดจนนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ต่อไป ดังภาพที่ 2-1

3. การรวบรวมข้อมูล (Data collecting) เกี่ยวกับผลงานของพนักงานอย่างถูกต้อง โดยเป็นการเน้นให้ความสำคัญกับข้อมูลในด้านต่างๆ เช่น จากการสังเกต จากเอกสาร และจากการบันทึก เพื่อจะได้นำมาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4. การประชุมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal meeting) เป็นการประชุมร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานตลอดช่วงระยะเวลาการประเมิน โดยเฉพาะการพูดคุยทำความเข้าใจกันหลังการประเมินเสร็จสิ้นแล้ว เพื่อทบทวนการปฏิบัติงานว่า มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

5. การวิเคราะห์หลักการปฏิบัติงานและการสอน (Performance diagnosis and coaching) เป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุที่พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากนั้นผู้บังคับบัญชาจึงทำหน้าที่เป็นผู้สอนช่วยเหลือและชี้วิธีการในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ทั้งนี้ ฮอลล์ (2553, หน้า 5) ได้กล่าวว่า วัฏจักรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน การทบทวนผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลและพัฒนาพนักงาน โดยเน้นการพัฒนาด้วยการสอนงานและการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ดังแสดงในภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 วัฏจักรการบริหารผลการปฏิบัติงานของฮอลล์
(สุรีพร พึ่งพุทธคุณ, 2553, หน้า 5)

จากภาพที่ 2-2 อธิบายได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเริ่มจากการกำหนดเป้าหมาย ตอนต้นปี จากนั้นจึงทำการติดตามและทบทวนผลการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงกลางปี เพื่อติดตามความก้าวหน้าร่วมกัน ซึ่งโดยทั่วไปจะอยู่ในรูปของการประชุมอย่างเป็นทางการและการทบทวนผลงานของพนักงานอย่างไม่เป็นทางการ และในช่วงปลายปีจึงทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ จากผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลอย่างเป็นทางการจะถูกนำไปใช้ในการพิจารณาให้รางวัล โบนัส และประกอบการตัดสินใจในการเลื่อนขั้นพนักงานหรือการตัดสินใจให้พนักงานทำงานกับองค์กรต่อไป ตลอดจนผู้บริหารและพนักงานยังสามารถนำผลการประเมินดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนพัฒนาทักษะวิชาชีพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน และเพื่อให้พนักงานสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้มากขึ้น

อย่างไรก็ตาม การประยุกต์การบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ของแต่ละองค์กรอาจจะแตกต่างกันออกไป (พิชิต เทพวรรณ, 2552, หน้า 118) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556, หน้า 6-7) กล่าวว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานในการผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และสอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของส่วนราชการ โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลักมาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน โดยผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดเพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ซึ่งระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 5 ขั้นตอน ดังภาพ ที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556, หน้า 6)

จากภาพที่ 2-3 แสดงรายละเอียดแยกอธิบายรายขั้นตอนของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน เป็นขั้นตอนในช่วงต้นรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินมีการมอบหมายงานให้แก่ผู้รับการประเมิน และร่วมกับผู้รับการประเมินวางแผนการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่คาดหวังในรอบการประเมินนั้น ๆ

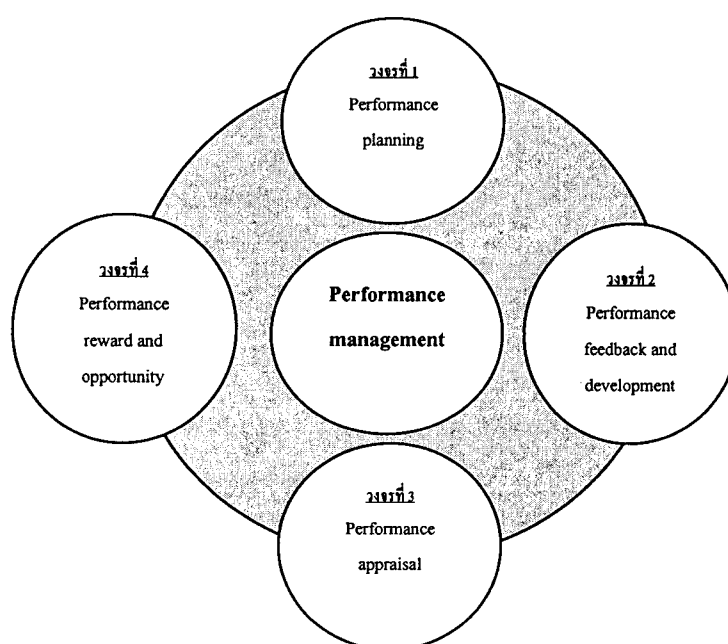
ขั้นตอนที่ 2 การติดตาม เป็นขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาจะทำการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานระหว่างรอบการประเมินเพื่อกำกับดูแลการทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย ทำให้ทราบและแก้ไขปัญหาคัดข้อต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน อันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา เป็นขั้นตอนของผลที่ได้จากการติดตามผลการทำงาน และเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับให้กับผู้ได้บังคับบัญชาว่า งานที่ทำอยู่นั้นต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานอย่างไร และยังเป็นขั้นตอนที่สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนในช่วงสิ้นรอบการประเมินเพื่อตรวจสอบความสำเร็จของผลปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินว่า เป็นไปตามผลสัมฤทธิ์หรือเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลงานหลักตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันกำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินหรือไม่เพียงใด

ขั้นตอนที่ 5 การให้สิ่งจูงใจ เป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินมาพิจารณาให้สิ่งตอบแทนแก่พนักงานที่ได้มีการทุ่มเทการทำงานและได้ผลงานที่ดีเกิดขึ้นแก่หน่วยงานจากกระบวนการในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในส่วนราชการตามดังกล่าวมา

ทั้งนี้ อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์ (2553, หน้า 41-150) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติการที่สอดคล้องกันคือ การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย 4 วงจรหลัก ได้แก่ การวางแผนผลงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลและโอกาส ดังภาพที่ 2-4



ภาพที่ 2-4 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์ (2553, หน้า 41)

จากภาพที่ 2-4 แสดงรายละเอียดแยกอธิบายรายขั้นตอนของวงจรการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 วงจรหลัก ดังนี้

วงจรที่ 1 การวางแผนผลงาน

การวางแผนผลงาน เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารงานให้สำเร็จตามที่ผู้บริหารและหน่วยงานขององค์กรต้องการ โดยเน้นการกำหนดปัจจัยหรือเกณฑ์ในการวัดผลงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย ที่กำหนดขึ้นขององค์กร รวมทั้งการชี้แจงและอธิบายปัจจัยที่กำหนดขึ้นในการวัดผลงานให้ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ล่วงหน้าก่อนการประเมินผลงาน การวางแผนผลการดำเนินงานเป็นหนึ่งในวงจรที่สำคัญที่เกิดขึ้นในช่วงต้นปี เป็นการวางแผนปัจจัยหรือเป้าหมายที่

ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากกลุ่มคน ทีมงาน และตัวบุคคล อันจะนำไปสู่ความพยายาม การสร้างแรงผลักดันและแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยแผนที่กำหนดขึ้นจะประกอบด้วยข้อมูลหลักที่สำคัญตามแนวคิด 5 W 1 H คือ เหตุผลการดำเนินการ (Why) ผู้รับผิดชอบหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง (Who) ชื่อ โครงการหรือกิจกรรม (What) สถานที่ดำเนินการ (Where) ระยะเวลาดำเนินการ (When) และวิธีการดำเนินการ (How) ซึ่งผู้บริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชาระดับสูงของแต่ละสายงานจะต้องร่วมกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานและเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนขึ้นมาก่อน และถ่ายทอดต่อไปยังผู้บริหารในระดับรองลงไป เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนผลงานให้กับพนักงาน และสามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้อันนำไปสู่การเชื่อมโยงการต่อยอดจากเป้าหมายของหน่วยงานหรือทีมงาน และนำไปสู่เป้าหมายของพนักงานในที่สุด

การกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลงานของพนักงานแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ ปัจจัยวัดผลเชิงตัวเลข ปัจจัยวัดผลเชิงความสามารถ และปัจจัยวัดผลผสมผสานระหว่างเชิงตัวเลขและเชิงความสามารถ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การกำหนดปัจจัยวัดผลเชิงตัวเลขของตัวบุคคลหรือตำแหน่งงานที่ที่จะต้องมีความหวังหรือขั้นตอนปฏิบัติตามหลักการกำหนดวัตถุประสงค์แบบ S M A R T คือ ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นจะต้องเฉพาะเจาะจงตามขอบเขตหน้าที่งานที่รับผิดชอบ สามารถคำนวณค่าที่ได้ออกมาเป็นตัวเลขและนำมาใช้เปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับค่าเป้าหมายที่คาดหวังได้ การกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดไม่ควรยากหรือง่ายเกินไป โดยการเปรียบเทียบกับตัวเลขที่เป็นผลงานจริงในอดีต เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดเป้าหมายในปีถัดไป และต้องเชื่อมโยงพร้อมตอบสนองต่อเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กรได้ในที่สุด โดยมีระยะเวลาในการประเมินที่ชัดเจนสามารถระบุได้ว่าจะต้องเริ่มต้นและสิ้นสุดเมื่อไหร่ ตลอดจนมาตรฐานวัดระดับการให้คะแนนของผลงานต้องเป็นค่าที่ตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

2. ปัจจัยวัดผลเชิงความสามารถ เป็นปัจจัยวัดผลเชิงพฤติกรรมหรือความสามารถที่คาดหวังจากพนักงานในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ขององค์กร ซึ่งนำมาใช้ประเมินช่องว่างความสามารถเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งของพนักงานในองค์กร อย่างไรก็ตาม ผลที่ได้จากการประเมินความสามารถได้นำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากรในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การให้รางวัลและผลตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัส การพัฒนาบุคลากร การโอนย้ายงาน การเลื่อนระดับตำแหน่งงาน และการบริหารคนเก่งคนดีในองค์กร โดยความสามารถที่กำหนดขึ้นในองค์กรนั้นส่วนใหญ่จะแบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก ดังนี้

2.1 ความสามารถหลักหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลักที่คาดหวังต้องการให้พนักงานทุกคนมีเหมือนกัน (Core competency) ซึ่งความสามารถหลักกำหนดขึ้นจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือนโยบายขององค์กร เพื่อใช้เป็นกรอบแสดงพฤติกรรมของพนักงาน ทั้งนี้ ความสามารถหลักนั้นจะกำหนดไม่มากนักและมีไม่เกิน 5 ข้อ โดยกำหนดตามสายธุรกิจขององค์กร เช่น การทำงานเป็นทีม การบริการที่ดี และคุณธรรมและจริยธรรม เป็นต้น

2.2 ความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency) เป็นความสามารถที่คาดหวังจากผู้บริหารหรือหัวหน้างานขึ้นไป ส่วนใหญ่ความสามารถด้านการบริหารที่กำหนดขึ้นสำหรับผู้บริหารขององค์กร เช่น ความเป็นผู้นำ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การวางแผนงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น

2.3 ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะด้านของแต่ละตำแหน่งงาน (Functional competency) สามารถแยกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ความสามารถตามสายงานสายวิชาชีพ (Common functional competency) โดยพิจารณาจากลักษณะงานที่เหมือนกันจัดให้อยู่ในสายงานวิชาชีพเดียวกัน เช่น สายงานบุคคล ชุมชน ต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน การติดต่อประสานงาน มนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น และความสามารถเฉพาะงานที่แตกต่างกันตามของเขตงานที่รับผิดชอบ (Specific functional competency) เช่น ตำแหน่งพนักงานฝึกอบรม ต้องมีทักษะการบริหารฝึกอบรม ตำแหน่งพนักงานสรรหา ต้องมีความรู้ด้านการสรรหาคัดเลือก ทักษะการสัมภาษณ์ เป็นต้น

3. ปัจจัยวัดผลผสมผสานระหว่างการวัดผลงานที่เป็นตัวเลขและการวัดผลงานเชิงพฤติกรรม เป็นรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเน้นไปที่การวัดผลงานที่เป็นตัวเลขและปัจจัยผลงานที่เป็นพฤติกรรมความสามารถของพนักงาน เพื่อสร้างความสมดุลกันระหว่างปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านการวัดเชิงตัวเลขและการวัดผลเชิงพฤติกรรม ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างพนักงานที่แต่ละคนต่างมุ่งทำงานให้บรรลุตามตัวชี้วัดเชิงตัวเลขที่กำหนด จนขาดความร่วมมือและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยการแข่งขัน ทำให้พนักงานเกิดความเครียดและลาออกจากองค์กร ในทางกลับกันหากองค์กรเน้นแต่เพียงการกำหนดปัจจัยประเมินเฉพาะพฤติกรรม อาจเกิดอคติจากการที่ผู้ประเมินใช้ดุลพินิจส่วนบุคคลเท่านั้น ซึ่งส่งผลให้พนักงานต่อต้านและไม่ยอมรับผลการประเมินที่เกิดขึ้นได้

วงจรถัดไป การให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นระหว่างปี เพื่อชี้แจงให้พนักงานรับรู้ถึงผลการการทำงานที่ทำได้จริง (Actual performance) โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายการทำงานที่คาดหวังไว้ตอนต้นปี (Expected performance) ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบผลงานตามปัจจัยวัดผลงานที่กำหนดไว้ระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานตอนต้นปีว่าเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ ภายหลังจากการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานแล้ว ผู้บังคับบัญชา

จะต้องช่วยเหลือพนักงาน โดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือการพัฒนาต่างๆ เพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงานให้ดีขึ้น การพัฒนาความสามารถของพนักงานมีหลายประเภทผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม เช่น การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การดูงานนอกสถานที่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการหมุนเวียนงาน เป็นต้น

การประเมินช่องว่างผลการปฏิบัติงาน (Performance gap) ในระหว่างปี ได้แบ่งช่องว่างของผลงานที่เกิดขึ้น ออกเป็น 3 มิติ ได้แก่

1. ผลงานปัจจุบันดีกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้ (Positive performance gap) เกิดขึ้นจากการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้
2. ผลงานปัจจุบันต่ำกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้ (Negative performance gap) เป็นผลงานที่พนักงานทำได้ในปัจจุบัน ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
3. ผลงานปัจจุบันได้ตามความคาดหวังที่ตั้งไว้ (Neutral performance gap) เป็นผลงานที่พนักงานทำได้ในปัจจุบันเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

วงจรที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบและประเมินผลงานของพนักงานที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมา ตามปัจจัยวัดผลที่กำหนดขึ้นตั้งแต่ต้นปี โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการบันทึกผลประเมินที่เป็นรูปธรรม เป็นตัวเลขที่บ่งชี้ถึงปัจจัยวัดผลความสามารถ และผลงานของพนักงาน โดยมุ่งเน้นถึงการประเมินผลพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของพนักงาน รวมถึงการร่วมกันวางแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาผลงานในช่วงถัดไป ด้วยการจัดทำข้อตกลงการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะการพัฒนาพฤติกรรมของพนักงานว่าจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ด้วยวิธีการใด ทั้งนี้ ผลการประเมินจะเป็นหลักฐานหรือเครื่องมือที่ช่วยยืนยันว่าพนักงานปฏิบัติงาน ได้ตรงกับที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้หรือไม่ โดยมีแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีและเหมาะสมกับลักษณะองค์กร เพื่อช่วยให้การประเมินผลงานของพนักงานไม่ยุ่งยาก และทำให้พนักงานไม่ต่อต้านหรือคัดค้านการใช้แบบฟอร์มที่กำหนด

อย่างไรก็ตาม หากจะนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อสนับสนุนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความสะดวกและรวดเร็ว ควรคำนึงถึงหลักสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องอาศัยการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานในการพูดคุยกับพนักงานอย่างสร้างสรรค์ หรือทางบวก เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

วงจรที่ 4 การให้รางวัลและโอกาส เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งบ่อยครั้งที่พนักงานมักจะนึกถึงการนำผลการ

ประเมินมาใช้ในการปรับเงินเดือน จ่ายโบนัส พิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนตำแหน่งและการโอนย้ายพนักงานเท่านั้น จนลืมนึกไปว่าผลการประเมินสามารถนำไปผูกโยงกับการพัฒนาปรับปรุงผลงานในอนาคตให้ดีขึ้นได้ โดยแนวคิดของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ไม่ได้กล่าวแต่เพียงการวางแผนผลงาน (Plan) การให้ข้อมูลป้อนกลับและพัฒนา (Do) การประเมินผล (Check) แต่ยังคงกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานให้ท้าทายมากขึ้นกว่าเดิม การปรับปรุงและการพัฒนาความสามารถของพนักงานในรูปแบบต่างๆ เช่น การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน การดูงานนอกสถานที่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการมอบหมายงาน เป็นต้น โดยการให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ เป็นการตอบแทนผลงานที่พนักงานทำได้ในอดีตที่ผ่านมาตามช่วงเวลาที่กำหนดขึ้น และการเตรียมความพร้อมในการสรรหาพนักงานดาวเด่น (Talented people) และการสืบทอดตำแหน่งงานได้อีกด้วย

ทั้งนี้ ส่วนประกอบที่สำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลไม่ใช่กระบวนการในแนวเส้นตรงจาก 1 ถึง 5 เพราะกิจกรรมอาจเริ่มจากขั้นที่ 1 ไปขั้น 2 แล้วกลับไปขั้นที่ 1 ใหม่ บางครั้งอาจจะเกิดขึ้นพร้อมกัน บาคัล (2547, หน้า 53-72) กล่าวว่า เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะเป็นกระบวนการพลวัตรระหว่างคนสองคนเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาโดยอธิบายถึงวิธีการบริหารแต่ละส่วน ดังนี้

1. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน เป็นจุดเริ่มต้นในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและพนักงานทำงานร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ ทำความเข้าใจ และตกลงร่วมกัน เพื่อกำหนดสิ่งที่พนักงานควรจะทำในช่วงเวลาต่อไป เพื่อวิวัตผลการปฏิบัติงาน ระบุและกำหนดวิธีเอาชนะอุปสรรคและสร้างความเข้าใจร่วมกันในเรื่องงาน และสิ่งที่จะบ่งบอกถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2. การสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นการสื่อสารแบบสองทางที่กระทำตลอดปี เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานได้ติดตามความคืบหน้า วิเคราะห์อุปสรรคในการปฏิบัติงานซึ่งช่วยป้องกันปัญหา จัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และปรับปรุงแก้ไขหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานเมื่อถึงคราวจำเป็นได้ทันเหตุการณ์

3. การรวบรวมข้อมูล การสังเกตการณ์ และการจัดทำเอกสาร ประกอบด้วย

3.1 การรวบรวมข้อมูล เป็นกระบวนการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตัวบุคคลหรือองค์กรเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

3.2 การสังเกตการณ์ คือ วิธีหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 การจัดทำเอกสาร คือ กระบวนการบันทึกข้อมูลที่ได้รวบรวมมา เพื่อนำไปใช้ป้องกันไม่ให้สูญหาย

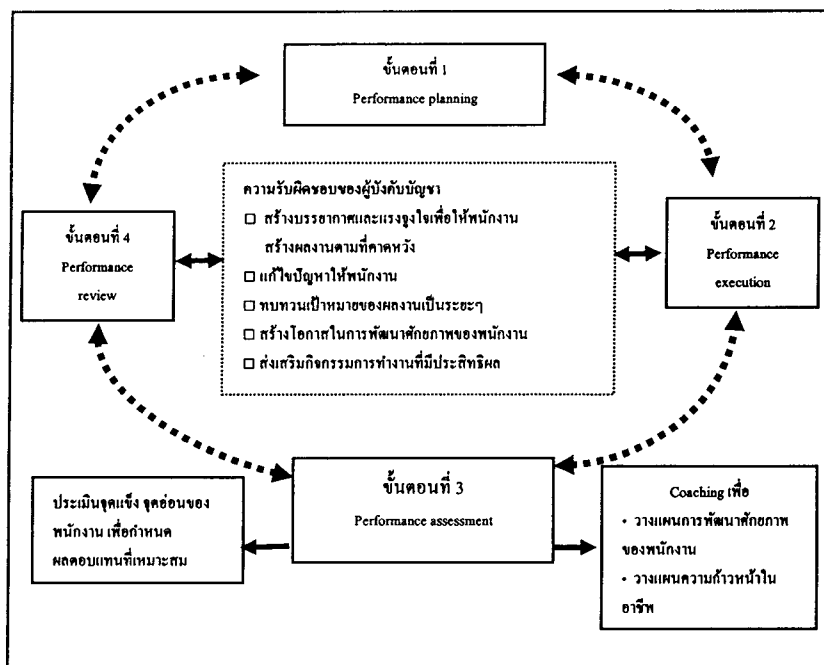
4. การประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อประเมินว่าพนักงานทำงานได้ใกล้เคียงเป้าหมายที่ตกลงไว้มากน้อยเท่าใด เพื่อช่วยกำจัดอุปสรรคในการทำงาน และอาจจะเรียกกระบวนการนี้ว่า การประชุมทบทวนผลการปฏิบัติงาน

5. การวินิจฉัยผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน เป็นกระบวนการแก้ปัญหาและการสื่อสาร เพื่อวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาการปฏิบัติงานหรือความบกพร่องในการปฏิบัติงานให้กับบุคคล แผนก หรือองค์กร โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เกี่ยวข้องหรือผู้ช่วย ซึ่งเรียกการกระทำนี้ว่า การสอนงาน (Coaching) เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาความรู้และทักษะ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ Cummings & Worley (2005 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2553, หน้า 10) ได้อธิบายรายขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงานเพิ่มเติมว่า การตั้งเป้าหมายเป็นวิธีกำหนดรายละเอียดของผลงานที่องค์กรต้องการ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีวัดผลงานเหล่านั้น และการให้รางวัลเป็นวิธีการมอบผลตอบแทนซึ่งจะช่วยให้ผลงานที่เกิดขึ้นซ้ำอีก ผลงานที่ดีจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อการตั้งเป้าหมาย การประเมินผลงาน และระบบการให้รางวัลมีความสอดคล้องกันเป็นอย่างดี รวมทั้งสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ (Business strategy) วิธีการทำงานในองค์กร (Workplace technology) และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee involvement) โดย Grote (2002 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2553, หน้า 11-13) ได้กล่าวถึงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนงาน (Performance planning) เป็นขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันวางแผนผลงานในช่วงต้นปี ด้วยการพูดคุยเรื่องที่ต้องทำในปีนั้นๆ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่หลัก เป้าหมาย และโครงการต่างๆ ที่พนักงานรับผิดชอบ รวมทั้งวิธีการทำงานเหล่านั้นบรรลุผล ซึ่งรวมไปถึงการวางแผนพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล
2. การดำเนินงาน (Performance execution) เป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการช่วยเหลือพนักงานให้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เป็นผู้สอนและคอยให้ข้อมูลป้อนกลับด้านผลงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานได้ตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนด
3. การประเมินผลงาน (Performance assessment) เป็นขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานแต่ละคน เพื่อพิจารณาผลตอบแทนที่พนักงานควรจะได้รับตามคุณภาพของผลงานจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร
4. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance review) เป็นขั้นตอนของการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบ โดยผู้บังคับบัญชาจะพูดคุยกับพนักงานเกี่ยวกับผลการประเมิน

เพื่อให้พนักงานรับทราบว่า ผลการปฏิบัติงานในรอบการประเมินของพนักงานเป็นอย่างไร รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานซักถามและร่วมทบทวนผลการประเมินดังกล่าว เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดแผนพัฒนาตนเองของพนักงานต่อไป ดังภาพที่ 2-5



ภาพที่ 2-5 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของกอร์ท

(Grote, 2002 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2553, หน้า 12)

จากการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบการบูรณาการจากนักวิชาการแต่ละท่าน สามารถสรุปกระบวนการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แนวคิด	การวางแผน	การกำหนดเป้าหมาย	การสนับสนุนและพัฒนา	การประเมินผลการปฏิบัติ	การให้ข้อมูลป้อนกลับ	การให้รางวัล	การติดตามผลการปฏิบัติ
นักวิชาการ							
Armstrong, (2005 อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ สุททวาทิน, 2551)	✓	✓	✓	✓	✓		✓
ฮอลล์ (สุริพร พึ่งพุทธคุณ, ผู้แปล, 2553)		✓	✓	✓		✓	✓
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556)	✓		✓	✓		✓	✓
อากรรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
บาคัล (ยุคา รักไทย และคณะ, ผู้แปล, 2547)	✓	✓	✓	✓			✓
Cummings & Worley (2005 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2553)		✓		✓		✓	
Grote (2002 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2553)	✓		✓	✓	✓	✓	✓

ที่มา : ภัทรกร วรกุลรัตน, พรรัตน์ แสดงหาญ และอภิญา อิงอาจ, 2556

จากตารางที่ 2-1 สามารถอธิบายได้ว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้น แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน เป็นการเริ่มต้นในการวางแผนการปฏิบัติงานในช่วงต้นปี เพื่อกำหนดกรอบและทิศทางในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรไปสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล โดยผ่านการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บริหารและพนักงานในการบูรณาการร่วมกันทั้งจากระดับบนสู่ระดับล่าง และจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน เพื่อให้พนักงานได้รับทราบความคาดหวังจากองค์กร ความคาดหวังในการทำงานของพนักงาน และสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามหน้าที่ของพนักงานที่องค์กรต้องการ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ดีมีลักษณะของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานแบบ SMART คือ วัดได้ บรรลุได้จริง ตรงประเด็น และมีเวลาที่ชัดเจน โดยการกำหนดตัวชี้วัดนี้จะเป็นหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่า มีการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และสามารถนำไปเป็นข้อมูลป้อนกลับให้ผู้บริหารใช้ในการควบคุมการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้พนักงานก็สามารถใช้ตัวชี้วัดเป็นข้อมูลควบคุมการทำงานของตนเองเช่นกัน

2. การติดตามผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา เป็นการติดตามความก้าวหน้าเกี่ยวกับการดำเนินงานของพนักงานในช่วงระหว่างปี ด้วยรูปแบบการสื่อสารแบบสองทางอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาเพื่อตรวจสอบผลงานของพนักงาน โดยผู้บริหารจะเป็นผู้สอนงานและคอยให้ความช่วยเหลือพนักงานพร้อมให้ข้อมูลป้อนกลับด้านผลงานแก่พนักงาน ซึ่งเป็นการช่วยกระตุ้นและ

สร้างแรงจูงใจให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และทำให้พนักงานได้รับทราบจุดอ่อนจุดแข็งในการปฏิบัติงานของตน ตลอดจนทำให้พนักงานสามารถมองแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนได้ โดยผู้บังคับบัญชานับเป็นส่วนสำคัญในการผลักดัน สร้างความเข้าใจและช่วยเหลือพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย ด้วยการประยุกต์ใช้เครื่องมือการพัฒนาต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานให้ดีขึ้นตามความเหมาะสม เช่น การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การฝึกอบรมและดูงานนอกสถานที่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการหมุนเวียนงาน เป็นต้น

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล เป็นช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามที่กำหนดในช่วงสิ้นปีงบประมาณ เพื่อเป็นการตรวจสอบความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของพนักงานว่ามีผลสัมฤทธิ์หรือเป้าหมายตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ด้วยการใช่แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการบันทึกผลการประเมินที่เป็นรูปธรรม และเป็นหลักฐานที่ช่วยยืนยันว่าพนักงานปฏิบัติงานตรงตามที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยใช้การวัดตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้ที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานร่วมกันกำหนดไว้ในรูปแบบตัวเลขตามค่านิยมในระดับต่าง ๆ ซึ่งผลการปฏิบัติงานดังกล่าวจะเป็นข้อมูลในการพิจารณาการให้รางวัลค่าตอบแทนแก่พนักงาน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการตอบแทนผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้ทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้ ซึ่งการให้รางวัลเพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงานแก่พนักงานมีรูปแบบต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่จะเป็นการให้รางวัลจากผลงานในช่วงหนึ่งปี คือ การปรับเงินเดือนประจำปี การจ่ายโบนัสตามผลงาน และการให้เงินเพิ่มพิเศษจากผลงานที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ องค์กรสามารถสร้างโอกาสในการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานที่มีศักยภาพโดดเด่นเพื่อสืบทอดตำแหน่งงาน หรือการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ซึ่งการให้รางวัลและการสร้างโอกาสนี้ นับว่าเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้สร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กร และเป็นการสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรด้วย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องมุ่งเน้นที่การพัฒนากระบวนการที่ยืดหยุ่นและมีความต่อเนื่อง เริ่มจากการกำหนดว่าจะทำงานร่วมกันอย่างไรดีที่สุดเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามที่ต้องการ โดยเน้นที่การวางแผนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในอนาคตและการปรับปรุงให้ดีขึ้น และมุ่งเน้นไปที่เป้าหมาย มาตรฐาน และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า เช่น ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต่อการทำให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังเอาไว้

ด้วย (อาร์มสตรอง, 2549, หน้า 362-364) ซึ่งการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้นมีอุปสรรคที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย โดย Cheng, Dainty & Moor (2007 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2552, หน้า 176-177) ได้กล่าวถึงอุปสรรคสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากผลลัพธ์จากการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถแสดงให้เห็นได้ในระยะเวลาอันสั้น จึงทำให้ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2. การต่อต้านจากพนักงาน เนื่องจากพนักงานไม่แน่ใจว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลกับตัวพนักงานอย่างไร ไม่ว่าจะเป็นการต้องทำงานหนักมากขึ้น หรือกลัวการสูญเสียงาน

3. ความไม่เพียงพอของการฝึกอบรมและพัฒนา ทำให้พนักงานขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานส่งผลให้การนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

ซึ่งหากองค์กรต้องการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ให้มีประสิทธิผล สิ่งที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ ประกอบด้วย

1. การสนับสนุนจากผู้บริหาร ทั้งในเรื่องของเวลาและทรัพยากรที่ส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน

2. การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร พนักงาน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงวัฒนธรรมภายในองค์กร โดยจะต้องแสดงให้เห็นทิศทางขององค์กรด้วย

3. แผนการประยุกต์ใช้ โดยจะต้องมีการชี้แจงทำความเข้าใจให้พนักงานได้รับทราบขั้นตอน และสิ่งที่จะเกิดขึ้นเพื่อพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงจากการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้

4. การให้การศึกษาและฝึกอบรมที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร รวมทั้งทราบทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรด้วย

5. การตรวจสอบและประเมินผล จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานทราบถึงผลของการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ว่า บรรลุตามที่องค์กรต้องการหรือไม่ และเพื่อจะเป็นบทเรียนในอนาคตด้วย

นอกจากนี้ สมรรถนะของพนักงานได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการคนให้ทำงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ อันเป็นบทบาทพิเศษที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการออกแบบสมรรถนะมาใช้เพื่อกำหนดสิ่งที่พนักงานในองค์กรต้องทำเพื่อปรับปรุง

ประสิทธิภาพในการทำงาน และเพื่อให้สามารถเลือกงานที่ตรงตามความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถพยากรณ์หรือคาดการณ์ผลงานที่เกิดขึ้นจากคนทำงานได้ เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการทำงานและการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร (ชัชวาล อรวรงค์สุภทัต, 2556, หน้า 202-210) ทั้งนี้ สาเหตุที่ทำให้พนักงานไม่สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรต้องการ ไม่น้อยกว่า 80% เกิดจากสภาพแวดล้อมและระบบงานขององค์กร และมีเพียงประมาณ 20% เท่านั้นที่เกิดจากตัวพนักงาน ดังนั้น การแก้ไขปัญหาเรื่องผลงานของพนักงานต่ำ จึงไม่สามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรมเสมอไป เพราะการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานจะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาเรื่องผลงาน ได้ก็ต่อเมื่อสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานไม่ดีเกิดจากการขาดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน แต่หากเกิดจากสาเหตุอื่น เช่น ระบบการประเมินผลที่ไม่มีความชัดเจน ระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม หรือการบริหารงานที่ไร้ประสิทธิภาพของหัวหน้างานหรือผู้บริหารองค์กร การฝึกอบรมก็ไม่สามารถแก้ไขปัญหาเรื่องผลงานของพนักงานได้ (Rothwell, 2007 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2553, หน้า 17)

การปรับเปลี่ยนมุมมองและแนวคิดในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่ โดยมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่องานและสภาพการทำงานภายในองค์กร ในขณะเดียวกันก็ต้องไม่ละเลยปัจจัยในเรื่องความบกพร่องหรือจุดอ่อนของตัวพนักงานด้วย ซึ่งจากแนวคิดของ Rothwell ได้สอดคล้องกับการศึกษาของ Buckingham and Coffman (1999 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2553, หน้า 17) ที่กล่าวถึงผลงานวิจัยของ Gallup (1999 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2553, หน้า 17-26) ที่ศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่า สิ่งที่ทำให้พนักงานมีความสุขกับการทำงานจนสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศตามที่องค์กรต้องการ คือ ผู้จัดการที่ดี (Great manager) มากกว่า องค์กรที่ดี (Great company) เนื่องจากผู้จัดการเป็นผู้ที่เชื่อมพนักงานเข้ากับองค์กร กล่าวคือ เป็นผู้ที่รับมอบหมายเป้าหมายต่าง ๆ มาจากองค์กร และส่งต่อเป้าหมายเหล่านั้น ไปยังพนักงาน พร้อมทั้งกำกับและควบคุมดูแลให้พนักงานสร้างผลงานตามเป้าหมาย ผู้จัดการจึงเป็นผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับพนักงานและสามารถสร้างแรงกดดันต่อพนักงานในฐานะของผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจมากกว่า ซึ่งปัญหาสำคัญอีก 2 ประการ คือ ปัญหาสภาพแวดล้อม และปัญหาจากตัวพนักงาน มีรายละเอียด ดังนี้

ด้านที่ 1 ปัญหาสภาพแวดล้อม

1.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพของอาคารสำนักงาน ห้องทำงาน ตลอดจนเครื่องมือใช้และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในที่ทำงาน ซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งของ

สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่สามารถพบเห็นและรู้สึกได้ทันทีที่เดินเข้าไปในองค์กร โดยปัจจัยดังกล่าวส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของพนักงานแต่ละคน โดยทำให้เกิดความพึงพอใจ หรือไม่พอใจมากน้อยแตกต่างกันเท่านั้น แต่ไม่ส่งผลกระทบที่รุนแรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หากองค์กรมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจมากกว่า เช่น มีอัตราเงินเดือนและสวัสดิการที่เทียบเท่าหรือสูงกว่าตลาดแรงงาน มีระบบฝึกอบรมที่ส่งเสริมหรือพัฒนาความสามารถของพนักงานอย่างสม่ำเสมอหรือมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน เป็นต้น

1.2 ระบบบริหารงานภายในองค์กร หมายถึง นโยบาย และวิธีการบริหารของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานไม่สามารถสร้างผลงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังได้นั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากการบริหารงานที่ไร้ประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับสูง และนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการให้รางวัลที่ผิดพลาดขององค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.2.1 ปัญหาที่เกิดจากการกำหนดเป้าหมายที่ไม่รอบคอบขององค์กร ตัวอย่างเช่น

1.2.1.1 การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และความสามารถทางอารมณ์ของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่ไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดปัญหาคุณภาพการบังคับบัญชาที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งเป็นเหตุทำให้เกิดปัญหาผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของพนักงาน

1.2.1.2 กำหนดเฉพาะเป้าหมายระดับองค์กรให้พนักงานทราบเพียงว่าองค์กรต้องการอะไร แต่ไม่ได้บอกให้ทราบถึงเป้าหมายระดับบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับพนักงานแต่ละตำแหน่ง ทั้งที่เป้าหมายระดับบุคคลช่วยให้พนักงานทราบถึงวิธีการในการทำให้เป้าหมายที่องค์กรคาดหวังบรรลุผล การที่เป้าหมายขององค์กรไม่ได้ถูกแปลงมาเป็นเป้าหมายและตัวชี้วัดในการทำงานของพนักงาน ทำให้พนักงานต้องใช้วิจารณญาณส่วนตัวในการกำหนดเป้าหมายในงานของตน ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดหรือไร้ประสิทธิภาพในการทำงานที่เกิดจากการลองผิดลองถูกของพนักงานแต่ละคนเอง

1.2.1.3 ปัญหาความไม่เป็นธรรมในการให้รางวัลที่เกิดจากนโยบายและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ขาดเกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร จึงเปิดโอกาสให้ผู้บริหารแต่ละท่านนำปัจจัยอื่นที่ไม่ใช่ผลงาน เช่น ความอาวุโส อายุงาน หรือเพศ มาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลและให้รางวัล ระบบการให้รางวัลขององค์กรจึงเป็นการให้ตามเกณฑ์ส่วนตัวของหัวหน้างานแต่ละคน โดยไม่ได้นำผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงานมาพิจารณา ซึ่งระบบการให้รางวัลดังกล่าวจะทำให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศหมดขวัญ กำลังใจ และลด

ประสิทธิภาพในการทำงานของคนลงให้อยู่ในระดับเดียวกับพนักงานทั่ว ๆ ไป หรือลาออกจากองค์กรในที่สุด

1.3 หัวหน้างาน ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อการทำงานและการลาออกของพนักงานมากที่สุด ทั้งนี้ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2553, หน้า 21-26) ได้เสนอพฤติกรรมที่หัวหน้างานพึงหลีกเลี่ยงเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบทางลบต่อความรู้สึกและผลการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงาน ดังนี้

1.3.1 การมอบหมายงานไม่ตรงกับความสามารถและคุณลักษณะของพนักงาน ซึ่งหัวหน้างานขาดความสนใจหรือเรียนรู้ความสามารถที่แตกต่างกันผู้ได้บังคับบัญชา โดยทั่วไปพนักงานที่มีศักยภาพสูงมักจะชอบทำงานที่ยากและท้าทาย และต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา หากหัวหน้างานไม่รู้จักลักษณะของพนักงานจะส่งผลให้พนักงานที่มีศักยภาพสูง เกิดความเบื่อหน่ายขาดแรงจูงใจในการทำงาน และในที่สุดอาจตัดสินใจลาออกเพื่อไปหางานใหม่ที่ท้าทายและก้าวหน้ามากกว่า ดังนั้น หัวหน้างานต้องเข้าใจและเรียนรู้ที่จะใช้งานพนักงานแต่ละคนให้เหมาะสมตรงกับความสามารถและสอดคล้องกับคุณลักษณะส่วนตัวของพนักงาน ซึ่งนอกจากจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำแล้ว องค์กรก็จะได้รับผลงานที่ดีเลิศจากพนักงานเป็นผลตอบแทน

1.3.2 ไม่มีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสมจากหัวหน้างาน โดยหัวหน้างานที่มีแนวคิดแบบโบราณ มักจะไม่ชมเชยหรือชื่นชมลูกน้องเมื่อสามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย แต่จะเรียกพนักงานมาพบเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในงานหรือต้องการคำนิพนพนักงานเท่านั้น ซึ่งการกระทำดังกล่าวเป็นการสื่อสารและส่งสัญญาณที่ผิดพลาด เนื่องจากจะทำให้พนักงานเครียด ขาดความมั่นใจในตนเอง และผลลัพธ์ที่ร้ายกาจที่สุดคือ เข้าใจว่าหัวหน้างานคอยจ้องจับผิดตลอดเวลา จนพนักงานเกิดความเบื่อหน่าย ไม่คิดพัฒนา ปรับปรุง หรือพยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในการทำงานของตน เพราะเกรงการตำหนิหรือลงโทษของหัวหน้างาน องค์กรที่มีบรรยากาศการทำงานเช่นนี้ จะหล่อหลอมพนักงานให้ทำงานตามขอบเขตที่ตนรับผิดชอบหรือตามที่หัวหน้างานสั่งเท่านั้น ดังนั้น การได้รับการชี้แจง บอกกล่าว หรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจากหัวหน้างานที่เหมาะสมจะส่งผลให้เกิดผลงานที่ตรงตามเป้าหมายและทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน

1.3.3 การลอยตัวกับปัญหา ซึ่งมีหัวหน้างานจำนวนไม่น้อยที่ไม่ให้ความสนใจพนักงานของตน ไม่เคยให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือพนักงานในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน เมื่อมีปัญหาก็ขึ้นมักปล่อยให้พนักงานแก้ไขปัญหาด้วยตนเองหรือปล่อยให้ปัญหาดังกล่าวคลี่คลายไปเองในที่สุด ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวสร้างความอึดอัดใจและแรงกดดันให้กับพนักงานที่ต้อง

เผชิญกับปัญหา อุปสรรคในการทำงานอย่าง โดดเดี่ยว พนักงานที่ทนอยู่กับหัวหน้างานประเภทนี้ ไม่ได้ก็จะลาออกจากองค์กร สำหรับพนักงานที่ยังต้องทนอยู่ต่อไปก็จะมีทัศนคติต่อองค์กรและหัวหน้างานที่เป็นลบมากขึ้น และในที่สุดจะส่งผลกระทบไปถึงผลการปฏิบัติงานที่ตกต่ำอย่างต่อเนื่อง

ด้านที่ 2 ปัญหาที่เกิดจากตัวพนักงาน

แม้ว่าสาเหตุของปัญหาผลการปฏิบัติงานที่ตกต่ำของพนักงานส่วนใหญ่เกิดจากสภาพแวดล้อมในองค์กร 80% ซึ่งมีเพียง 20% ที่เกิดจากตัวพนักงาน (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2553, หน้า 23-26) โดยปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานมีปัญหาเรื่องผลงานมี 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยภายนอก (External factors) ได้แก่

1.1 ปัญหาการติดการพนันหรือสิ่งเสพติด เมื่อพนักงานคนใดได้หลงเข้าไปยุ่งเกี่ยวหรือพัวพันกับอบายมุขก็ยากที่จะถอนตัว และผลที่ตามมาก็คือ หนี้สินจำนวนมากซึ่งมักเป็นเหตุจูงใจให้พนักงานคิดกระทำการทุจริตและประพฤติมิชอบ เพื่อแสวงหาเงินทองมาชดใช้หนี้สินดังกล่าว

1.2 ปัญหาส่วนตัวหรือปัญหาครอบครัว เป็นเรื่องที่ยอมรับในทุกองค์กรว่า ปัญหาส่วนตัวของพนักงาน ส่งผลกระทบโดยตรงต่องานของพนักงานชนิดแยกกัน ไม่ออก เพราะเมื่อพนักงานเกิดปัญหาส่วนตัวมักจะมีพฤติกรรมของปัญหาปรากฏให้เห็น เช่น การมาสาย การขาดงาน การลาป่วย และลาจบบ่อยครั้ง เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบอย่างมากต่องานขององค์กร

2. ปัจจัยภายใน (Internal factors) ได้แก่

2.1 ปัญหาการขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้พนักงานไม่สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานตามที่องค์กรต้องการได้ เนื่องจากพนักงานไม่มีความรู้และความสามารถเพียงพอในงานที่องค์กรมอบหมาย การขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงานเป็นสิ่งที่ทำลายความสามารถของหัวหน้างานที่ต้องค้นหว่าพนักงานแต่ละคนขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในเรื่องใด มากหรือน้อย และแตกต่างกันอย่างไร ตลอดจนควรได้รับการฝึกฝนพัฒนาหรือแก้ไขด้วยวิธีการใดจึงจะเหมาะสมกับพื้นฐานความแตกต่างของแต่ละคน

2.2 ปัญหาด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร งาน เพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างาน นับเป็นปัญหาที่ยากที่สุด ทั้งนี้ เมื่อพนักงานมีทัศนคติลบต่อการทำงานในองค์กร พฤติกรรมที่แสดงออกก็จะจะเป็นไปในทางลบด้วยเช่นกัน ซึ่งอาจทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าการทำงานร่วมด้วยยาก และท้ายที่สุดจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงาน

อย่างไรก็ตาม ฮอลล์ (2550, หน้า 81-83) ได้กล่าวถึงสาเหตุทั่วไปที่ทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานไม่ดี ดังนี้

1. ความบกพร่องของกระบวนการทำงาน โดยเริ่มต้นจากการมองหาสาเหตุที่ทำให้พนักงานทำงานได้ไม่ดีด้วยการพิจารณาที่กระบวนการทำงาน ทั้งนี้ หากต้องการให้พนักงานมีผลงานที่ดี จึงต้องพิจารณาว่ากระบวนการทำงานมีปัญหาอะไรหรือไม่ ก่อนที่จะมามองไปที่ความคิดของคนทำงานที่อยู่ในกระบวนการนั้น

2. ปัญหาส่วนตัว โดยสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้พนักงานมีผลงานไม่น่าพอใจ อาจมาจากเรื่องอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน เช่น การติดสุรา การติดยาเสพติด หรือปัญหาทางครอบครัว และปัญหาที่พบบ่อยที่สุดคือ พนักงานมักมีปัญหาในเรื่องการจัดการสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เนื่องจากพนักงานไม่สามารถจัดการกับงานของบริษัท และข้อเรียกร้องของครอบครัวได้ทั้งหมดในเวลาเดียวกัน

3. ความขัดแย้งภายในที่ทำงาน ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่คนมารวมอยู่ในที่ทำงานเดียวกัน เมื่อนั้นย่อมมีโอกาสที่จะเกิดการขัดแย้งขึ้นได้ ทั้งความอิจฉา ความขัดแย้ง และการแข่งขันเพื่อให้เห็นเองโดดเด่น หรือแม้แต่ความรู้สึกไม่ถูกชะตากัน สิ่งเหล่านี้อาจทำให้เกิดความขัดแย้งภายในที่ทำงานและเป็นสาเหตุให้ผลงานของพนักงานต่ำลงได้

4. การมอบหมายงานให้แก่ลูกน้องมากเกินไป จนทำให้พนักงานรู้สึกหมดแรง ดังนั้นหัวหน้างานจึงควรพิจารณาให้คิดว่า ได้มอบหมายงานให้ลูกน้องมากเกินไปหรือไม่ ซึ่งหัวหน้างานกับพนักงานอาจจะกำหนดมาตรฐานในการทำงานไว้สูงเกินไป

จากปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ นั้น บาคัล (2547, หน้า 41-46) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลคือ กระบวนการหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและพนักงานทำงานของตนได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องนั้น ควรพิจารณาปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กร หัวหน้างาน และพนักงานประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. สิ่งที่เป็นต่อความสำเร็จขององค์กร

1.1 วิธีที่จะทำให้องค์กรประสานงานแต่ละฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อให้ทุกส่วนจะได้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

1.2 วิธีที่จะทำให้องค์กรมองเห็นอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ทำให้ทราบถึงปัญหาและวิธีป้องกัน ไม่ว่าจะอุปสรรคนั้นจะเป็นเรื่องของบุคคลหรือเกี่ยวข้องกับระบบ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและวิธีป้องกันอย่างรวดเร็ว

1.3 องค์กรจะต้องทำตามข้อกำหนดต่าง ๆ ทางกฎหมายในเรื่องการจ้างงาน

1.4 วิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจที่สำคัญ ด้านทรัพยากรบุคคลว่าพนักงานคนใดควรได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ต้องการฝึกอบรมให้กับส่วนไหนเป็นพิเศษหรือไม่

1.5 การพัฒนาหัวหน้างานและพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความสามารถของพนักงานในการแข่งขันให้แก่องค์กร

2. สิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จของหัวหน้างาน

2.1 หัวหน้างานต้องการข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรในปริมาณที่เหมาะสม และในเวลาที่ต้องการ ไม่เร็วหรือไม่ช้าจนเกินไป

2.2 หัวหน้างานต้องการข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันของพนักงาน แต่ละคนว่าเป็นอย่างไร และจะปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละคนได้อย่างไร จะได้ช่วยเหลือถ้าปฏิบัติงานไม่ดี หัวหน้างานต้องรู้ว่าอะไรเป็นสาเหตุของปัญหา

2.3 หัวหน้างานต้องการวิธีที่จะทำให้พนักงานทุกคนมุ่งตรงไปยังเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน โดยค้นหาวิธีที่จะประสานความพยายามของพนักงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น

2.4 หัวหน้างานต้องสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน และทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า โดยจะต้องรู้จักชมเชยการปฏิบัติงานที่ดีและมีวิธีช่วยให้พนักงานทุกคนประสบความสำเร็จ

2.5 หัวหน้างานต้องการวิธีที่จะสื่อสารกับพนักงานในเรื่องความคาดหวังในงาน สิ่งที่สำคัญและไม่สำคัญ และพนักงานสามารถตัดสินใจในเรื่องใดได้ด้วยตนเอง

2.6 หัวหน้างานจะต้องมีวิธีจัดทำเอกสารเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถระบุปัญหาได้อย่างเฉพาะเจาะจงที่สามารถช่วยพนักงานแก้ไขปัญหานั้นได้

3. สิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จของพนักงาน

3.1 พนักงานต้องรู้ว่าองค์กรคาดหวังให้ทำอะไร เมื่อไหร่ และทำได้แค่ไหน

3.2 พนักงานต้องได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจน เพื่อให้รู้ว่าสิ่งใดควรทำต่อไป หรือสิ่งใดควรเปลี่ยนแปลง

3.3 พนักงานต้องรู้ว่างานของตนจะไปประกอบเข้ากับงานของคนอื่น ๆ อย่างไร และต้องรู้เป้าหมายของหน่วยงาน พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และรู้สึกว่าจำเป็นต้องช่วยทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

3.4 พนักงานต้องมีบทบาทในการกำหนดและจัดงานของตน เพื่อทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และรู้จักกำจัดการอุปสรรคในการทำงานของตน

3.5 พนักงานต้องรู้ขอบเขตและว่าอำนาจหน้าที่ของตนที่สามารถตัดสินใจเรื่องใดได้ด้วยตนเอง เรื่องใดที่ต้องตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น ทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจ ส่งผลให้กระบวนการต่าง ๆ ก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว

3.6 พนักงานต้องมีโอกาสในการพัฒนาทักษะความสามารถและโอกาสในการเติบโต ซึ่งพนักงานที่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และนำมาปรับใช้ในการทำงานจะกระตือรือร้นในการทำงาน

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงานจากนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเห็นได้ว่า มีหลายปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด คือ ทักษะความรู้ของพนักงาน ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบบริหารงานภายในองค์กร และรางวัลหรือค่าตอบแทน ซึ่งผู้วิจัยพบว่า งานวิจัยของ Gallup เป็นแนวคิดที่ครอบคลุมปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยสามารถจำแนกเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบบริหารงานภายในองค์กร และภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

2. ปัจจัยเฉพาะบุคคล ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถของพนักงาน ทักษะของพนักงานที่มีต่อองค์กร และปัญหาส่วนตัวพนักงาน

ทั้งนี้ ปัจจัยดังกล่าวเป็นส่วนที่สำคัญยิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถขับเคลื่อนไปตามกระบวนการอย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ได้

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่บุคคลเกิดความรู้สึกดี ชอบ สบายใจต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านให้คำจำกัดความหรือนิยามความหมายของความพึงพอใจในการทำงานที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ความพึงพอใจในการทำงาน คือ ความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก โดยแสดงออกเป็นอารมณ์ ความสนใจ ความชอบ ทำให้มีความรับผิดชอบและสนุกกับงาน พอใจในงานและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางจิตใจ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงานได้ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553, หน้า 112 ; Strauss & Sayles, 1960 อ้างถึงใน กรสรรด เล่าพิกานนท์, 2549, หน้า 4; วิชัย แหวนเพชร, 2543 อ้างถึงในบุญบง พิบูลชยาภาศ, 2554)

และมีนักวิชาการที่ให้ความหมายเพิ่มเติมคือ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีต่องาน เมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติที่ดีตอบสนองตามความต้องการของพนักงานตามสมควร เช่น สภาพการทำงานที่มั่นคง ค่าตอบแทนเพียงพอต่อการยังชีพ จะทำให้พนักงานพอใจมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งความพอใจในงานถือเป็นส่วนหนึ่งของความพอใจในชีวิต เนื่องจากความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในชีวิตของแต่ละบุคคล (กรองแก้ว อยู่สุข, 2542 อ้างถึงใน รมย์ชติ สุวรรณชัยรักษ์, 2550, หน้า 10-11; สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541, หน้า 25)

จากความหมายและคำจำกัดความจากนักวิชาการหลายท่านสามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานในทางบวก เมื่อได้รับการตอบสนองตามความต้องการขั้นพื้นฐานจะแสดงออกมาเป็นความเต็มใจ กระตือรือร้น และมีความสุขในการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน เพราะงานใดก็ตาม ถ้าผู้ทำมีความพึงพอใจในงานของที่ตนทำอยู่ จะนำไปสู่ความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงตามความประสงค์หรือบรรลุเป้าหมายของพนักงานและองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในทางตรงข้ามหากผู้ปฏิบัติงานไม่มีความพอใจในการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ย่อมส่งผลเสียให้เกิดขึ้นกับงานและองค์กร (Organ, 1988 อ้างถึงในบุญบัง พิบูลชยาภาศ, 2554, หน้า 17) ซึ่งความพึงพอใจของพนักงานจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการสร้างแรงจูงใจ เพราะถ้าจูงใจพนักงานดี พนักงานจะสร้างผลงานได้ดีกว่าผู้ที่ขาดแรงจูงใจ โดย Herzberg (1959 อ้างถึงในฟอร์ชิต, 2550, หน้า 28-75) ได้อธิบายถึงปัจจัยการสร้างแรงจูงใจ 2 ประการ คือ ปัจจัยป้องกันตัวและปัจจัยสร้างแรงจูงใจ

ประการแรก ปัจจัยป้องกันตัว คือ ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจและหมดความสนใจในงานเมื่อเจออุปสรรค และจะปิดกั้นตัวเองทันทีเมื่อเกิดความรู้สึกด้านลบในสิ่งที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อพนักงานแต่ละคน หรือเรียกว่า ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย

1. นโยบายบริษัทและขั้นตอนงาน หรือ นโยบายและงานบริหารของบริษัท เป็นความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย โดยระบบงานทุกระบบต้องมีการคิดระบบงานอย่างถี่ถ้วน เพื่อให้เกิดความรู้สึกด้านลบจากพนักงานน้อยที่สุด และจะต้องมีการติดตามประเมินผลการทำงานของระบบอย่างสม่ำเสมอ

2. การบังคับบัญชา คือ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานและวิธีการปฏิบัติสัมพันธ์กับพนักงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อแรงจูงใจของพนักงานทั้งแง่ลบและแง่บวก

3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ สถานที่ทำงาน เครื่องมือและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน คลอบคลุมถึงเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา
 4. เงินเดือน คือ ผลตอบแทนหรือค่าจ้างที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน
 5. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ การปฏิสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา
 6. ชีวิตส่วนตัวของพนักงาน เป็นตัวกำหนดความเปลี่ยนแปลงระหว่างงานกับชีวิตการทำงาน ซึ่งต้องระมัดระวังเพื่อให้เกิดความสมดุลที่สุด
 7. สถานภาพในการทำงาน คือ หน้าที่สำคัญหรือตำแหน่งงานของพนักงานในการรับรู้ของบุคคลอื่น
 8. ความมั่นคงในงาน คือ ความรู้สึกมั่นคงต่องานของพนักงาน ซึ่งอาจจะเกิดจากองค์กร มีภารกิจและการกำหนดตำแหน่งงานที่ชัดเจน หรือความยุติธรรมในมาตรฐานการวัดผล
- ประการที่สอง ปัจจัยสร้างแรงจูงใจ คือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีในการสร้างความพึงพอใจและช่วยสร้างภาวะ โน้มน้ำใจจูงใจในทางบวก ซึ่งมีจุดกำเนิดมาจากธรรมชาติภายในของมนุษย์ ประกอบด้วย
1. ความสำเร็จ คือ ความสำเร็จที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกสุขใจที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย
 2. การยอมรับ เป็นการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน เช่น การชมเชยความสำเร็จของพนักงานด้วยคำพูดหรือให้รางวัลในรูปแบบตัวเงิน สวัสดิการ เป็นต้น
 3. เนื้องาน คือ ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานจากความน่าสนใจและจากคุณค่าของงาน
 4. ความรับผิดชอบ คือ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายหรือตามหน้าที่ของบุคคลนั้น ซึ่งทำให้เกิดผลงานมีประสิทธิภาพ
 5. ความก้าวหน้า การให้ระดับคะแนนการทำงานหรือตำแหน่งแก่พนักงานให้มีโอกาสเติบโตก้าวหน้า ซึ่งเป็นการรักษาพนักงานที่ดีให้อยู่กับองค์กร
- ทั้งนี้ Gilmer (1971 อ้างถึงในบุษบง พิบูลชยาภาศ, 2554, หน้า 18) กล่าวถึงองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับเฮิร์ทสเบิร์ก ดังนี้
1. ความมั่นคงปลอดภัย คือความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมในองค์กรเป็นองค์ประกอบแรกที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยความมั่นคงปลอดภัยจะเพิ่มตามอายุของพนักงาน

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน คือ การมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งการทำงานสูงขึ้น และ ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน ซึ่งการมีโอกาสก้าวหน้าจากการทำงานย่อมทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน

3. หน่วยงานและการจัดการ คือ องค์กรและหน่วยงานมีการจัดการอย่างเหมาะสม

4. ค่าจ้าง คือ การให้รางวัลที่เสมอภาคสำหรับการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน โดยประกาศให้ทราบทั่วไป และเป็นรางวัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานด้วย

5. ลักษณะของงานที่ทำหรือความสนใจในลักษณะ ซึ่งองค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของพนักงาน เพราะหากพนักงานได้ทำงานตามที่ถนัดหรือตามความสามารถจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

6. การบังคับบัญชา คือ รูปแบบการบังคับบัญชาหรือการปกครองของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้บังคับบัญชาไม่ถือว่าเป็นสาเหตุให้พนักงานขาดงานและลาออกจากงานได้

7. ลักษณะทางสังคมของงาน คือ สภาพสังคมในสถานที่ทำงานเอื้ออำนวยให้มีการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นอย่างดี ซึ่งถ้าหากได้ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขพนักงานก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น

8. การติดต่อสื่อสาร คือ การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอย่างเหมาะสม

9. สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพอุณหภูมิ แสง เสียง ห้องทำงาน ห้องน้ำ และชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น

10. ผลประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน ค่ารักษาพยาบาล เงินสวัสดิการ วันหยุด และวันพักผ่อนต่าง ๆ ที่มีความยุติธรรม

การจงใจนับว่าเป็นหลักปฏิบัติงานที่สำคัญอย่างหนึ่งในทักษะการบริหาร และเมื่อผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ทั้งผู้บริหารและพนักงานจะยิ่งก้าวไปสู่สัมฤทธิ์ผลได้มากเท่านั้น ซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่คาดหวังไว้ในที่สุด (ฟอร์ชิต, 2545, หน้า 10) และความพึงพอใจในการทำงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553, หน้า 121)

จากแนวคิดในเรื่องของความพึงพอใจในการทำงานจะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยส่งผลต่อองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว หากพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานจะแสดงผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และมีประสิทธิภาพ พนักงานเกิดความสุข สนุกในงาน มีความรู้สึกที่ดีต่องานและองค์กร ตลอดจนเกิดความผูกพันกับองค์กร แต่ในทางตรงข้ามกันหากพนักงานมีความไม่พึงพอใจในการทำงานย่อมส่งผลให้ผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือหากเป็นไปตามเป้าหมายได้ ผลงานนั้นอาจไม่มี

ประสิทธิภาพดีเท่าที่ควร ซึ่งความไม่พึงพอใจในการทำงานนั้นยังส่งผลให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายในงาน ไม่อยากมาทำงาน และทำให้พนักงานลาออกจากองค์กรไปในที่สุด

การบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

สำนักงานวิทยาเขตศรีราชาเป็นหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน โดยมีพันธกิจหลักในการให้บริการด้านต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา อาทิ การบริหารจัดการ การศึกษา กิจการนิสิต อาคารสถานที่และยานพาหนะ และการบริหารจัดการทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์ ซึ่งมีกระบวนการในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา, 2557) ดังนี้

1.1 การวางแผนการปฏิบัติงาน

1.1 การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการบริหารผลการปฏิบัติงานประจำปี

สำนักงานวิทยาเขตศรีราชาได้มีการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ โดยมีผู้บริหารและพนักงานทุกระดับร่วมกันระดมสมองในการทำวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT analysis) เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค และมีการทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานวิทยาเขต เพื่อนำมาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี โดยกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ระดับวิทยาเขต ระดับมหาวิทยาลัย และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามลำดับ นอกจากนี้ ผู้บริหารและพนักงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชาได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ โดยระบุหน่วยงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ซึ่งปรากฏอยู่ในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชาตามหลักการและมุมมองของการวางแผนและการบริหารกลยุทธ์ซึ่งเป็นระบบการประเมินผลองค์กร โดยพิจารณาจากมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริการ ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร และด้านการเงิน

1.2 การถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานขององค์กรสู่หน่วยงานและบุคคล

การถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานขององค์กรสู่หน่วยงานและบุคคล ผู้รับผิดชอบนั้น สำนักงานวิทยาเขตศรีราชาได้ดำเนินการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรจำนวน 14 เป้าประสงค์ 25 ตัวชี้วัด และได้มีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชาสู่หน่วยงานภายใน ประกอบด้วย 5 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหาร

ฝ่ายการศึกษา ฝ่ายกิจการนิสิต ฝ่ายอาคารสถานที่และยานพาหนะ และฝ่ายทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์ ในการประชุมคณะกรรมการประจำสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา และถ่ายทอดลงสู่พนักงานทุกคนทุกระดับในที่ประชุมบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชาซึ่งจัดขึ้นปีละสองครั้ง

1.3 การกำหนดข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานวิทยาเขตศรีราชาได้กำหนดเป้าหมายในส่วนของผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยจัดให้มีข้อตกลงผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตามองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสมรรถนะหลัก ด้านสมรรถนะตามหน้าที่ ด้านภาระงานหลัก และด้านภาระงานรอง ทั้งนี้ ได้มีการชี้แจงข้อตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตามตำแหน่งงานร่วมกำหนดตัวชี้วัดในการทำงาน การกำหนดน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบ การกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง และการกำหนดรูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งกำหนดประเมินปีละหนึ่งครั้ง โดยใช้กิจกรรมการจัดการความรู้และการประชุมบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชาเป็นเวทีในการกำหนดข้อตกลงดังกล่าว

2. การกำหนดแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การกำหนดแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา เป็นการกำหนดกิจกรรมหรือโครงการ เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะให้ เป็นไปตามสมรรถนะที่องค์กรกำหนด โดยสอดคล้องและเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ องค์กรได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งกิจกรรมหรือโครงการเพื่อพัฒนามุคลากรเป็น กิจกรรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ และการจัดการความรู้ของหน่วยงาน เป็นต้น ทั้งนี้ กำหนดให้ช่วงเดือนกันยายนของทุกปีเป็นการ ประเมินผลการพัฒนาของพนักงาน โดยวิธีการทดสอบความรู้และการประเมินในรูปแบบ 360 องศา โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นการประเมินจากมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ตนเอง และผู้รับบริการ คือ นิสิตและบุคลากรภายใน วิทยาเขตศรีราชา และบุคคลภายนอกที่หน่วยงานเกี่ยวข้อง

3. การติดตามผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานวิทยาเขตศรีราชาได้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยแบ่ง ออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ประจำปี การติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของ คณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา (สปค.01) และแผนพัฒนาผลการ ปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งมีวิธีการติดตามในรูปแบบเป็นทางการ ได้แก่ การประชุมระดับฝ่าย เดือนละครั้ง และการประชุมระดับสำนักงานวิทยาเขตศรีราชาเดือนละครั้ง พร้อมมีการบันทึกผล

การติดตามเพื่อดูความคืบหน้าในแต่ละครั้ง และมีการติดตามอย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ การสนทนาและพูดคุยระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน และระหว่างพนักงานที่รับผิดชอบแผนและผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด โดยมีการรายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมหรือโครงการตามแผนกลยุทธ์ในที่ประชุมคณะกรรมการประจำสำนักงานวิทยาเขตศรีราชาและที่ประชุมบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานวิทยาเขตศรีราชาได้กำหนดรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรปีละหนึ่งครั้งในช่วงเดือนกันยายนของทุกปี เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างประจำปี และการพัฒนาพนักงานในปีถัดไป โดยมีรูปแบบการประเมิน 360 องศา ในระบบบันทึกภาระงานออนไลน์ ซึ่งกำหนดน้ำหนักและคะแนนขององค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 4 ด้าน รวม 100 คะแนน และมีระดับเกณฑ์การประเมิน 5 ระดับ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้รวบรวมผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

กรสรรรถ เลาพิทานนท์ (2549) วิจัย เรื่อง ความพึงพอใจต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในสังกัดสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาความพึงพอใจต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในสังกัดสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในสังกัดสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ มีความพึงพอใจในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านวัตถุประสงค์และประโยชน์และด้านหลักการ และมีความพึงพอใจระดับปานกลาง ประกอบด้วย ด้านกระบวนการด้านการสรุปติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงาน และด้านการประเมินผล

อัญชลิ โภกะนุช (2550) วิจัย เรื่อง สภาพปัจจุบันและความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย เพื่อศึกษาความคาดหวังของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย และเพื่อเปรียบเทียบความคาดหวังของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น 1. ด้านการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามภารกิจหลักของหน่วยงาน ทิศทางการวางแผนเน้นการยึดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานจากองค์กรกลางที่ควบคุมคุณภาพเป็นหลัก นโยบายและรูปแบบ

การบริหารผลการปฏิบัติงานเน้นการมอบหมายงานตามหลักความสามารถ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การให้ความใกล้ชิดในการปฏิบัติงานร่วมกัน คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงาน 2. ด้านการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีการจัดทำแผนดำเนินการหรือปฏิทินงานในแต่ละปี การศึกษา การพัฒนาบุคลากรเน้นการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก และด้านประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบของกระทรวงการคลัง และมหาวิทยาลัยเน้นการให้รางวัลอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การชมเชย การเลี้ยงสังสรรค์ และการศึกษาดูงานหรือทัศนศึกษาเป็นหลัก ในส่วนของสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวมสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของบุคลากรในด้านการวางแผนและการดำเนินการมีความสอดคล้องกัน ในขณะที่ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีความแตกต่าง โดยบุคลากรคาดหวังให้แต่ละหน่วยงานมีเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับลักษณะงาน ด้านการวินิจฉัยผลการประเมิน พบว่า บุคลากรคาดหวังให้ผู้ประเมินมีความรู้และความเข้าใจในเกณฑ์ชี้วัด และด้านการให้รางวัล บุคลากรคาดหวังให้มีรูปแบบของรางวัลที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น และพบว่า การเปรียบเทียบความคาดหวังในการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และสถานภาพงาน ไม่มีความแตกต่างกัน

อาทร เลิศวีรพล (2551) วิจัย เรื่อง การศึกษาการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบบริหารผลการปฏิบัติงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส) จังหวัดกาฬสินธุ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบและข้อเสนอแนะการมีส่วนร่วมของพนักงานเกี่ยวกับการประเมินผลระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดกาฬสินธุ์ และเพื่อของพนักงานเกี่ยวกับการประเมินผลระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารมีส่วนร่วมในระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการติดตามกำกับแนะนำและสอนงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาขีดความสามารถ และด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน และพบว่า เพศ ระดับการศึกษา อายุ การทำงาน และตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มีส่วนร่วมเกี่ยวกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานสายงานผู้บริหารมีส่วนร่วมสูงกว่าสายงานพนักงานระดับปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุดอนอม ตันเจริญ (2551) วิจัย เรื่อง ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานำแนวความคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำแนวความคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ตลอดจนแสวงหารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ผลจากการศึกษาพบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์มีการนำแนวความคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานไปปฏิบัติตามองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน คือ การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนผลการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผนการติดตามผล การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลและการพัฒนา โดยทั้งสองมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดและการสื่อสารเป้าหมายหรือแผนผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความเข้าใจและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการรับรู้และกำหนดแผนงานของคณะและหน่วยงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น ซึ่งมีจุดอ่อนด้านการสื่อสารนโยบายและข้อมูลด้านแนวทางปฏิบัติที่ยังไม่ทั่วถึง และไม่มีการทบทวนแผนงานเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นสาเหตุของความไม่เข้าใจและไม่เป็นความสำคัญในการเปิดรับข้อมูลด้านการบริหารของคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน ทั้งนี้ ปัญหาและอุปสรรคของการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์มีสาเหตุมาจากภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาอื่น ๆ ได้แก่ คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานและหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเท่าที่ควร บุคลากรของสถาบันขาดความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายผลการปฏิบัติงานเพราะขาดแรงจูงใจส่วนบุคคลและผลประโยชน์จูงใจของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับ

มะลิวัลย์ สุภาพาร (2551) วิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทีม: กรณีศึกษาเครือข่ายลูกค้าผู้ประกอบการ 2 ของ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทีม: กรณีศึกษาเครือข่ายลูกค้าผู้ประกอบการ 2 ของ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของทีมประกอบด้วย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยเกื้อกูลในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการปฏิบัติงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยทุกปัจจัยตามลำดับ ดังนี้ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมภายในองค์กร ปัจจัยด้านระบบขององค์กร ปัจจัยด้านทักษะความสามารถ ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร ปัจจัยด้านการ

บริหารของผู้บริหาร บังคับด้านบุคลากรผู้ร่วมองค์กร และบังคับด้านกลยุทธ์ขององค์กร ตามลำดับ และในเรื่องบังคับจิตใจในการปฏิบัติงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านความตั้งใจในลักษณะงาน ด้านการได้รับการยอมรับ/การยกย่องในงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในงาน และบังคับเกี่ยวกับในการปฏิบัติงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านรูปแบบการบังคับบัญชา และมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในการทำงานหรือส่วนตัว และด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

จรรยา จันทน์จรุง (2553) วิจัย เรื่อง ความพร้อมของพนักงานในการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงาน บริษัท ทางด่วนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมของพนักงานในเรื่อง ความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติในการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร ตลอดจนความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของพนักงานในการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความพร้อมในด้านความรู้ ความเข้าใจในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ยโดยมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง ภาพรวมของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และขั้นตอนของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมากที่สุด และมีความรู้ความเข้าใจเรื่องตัวชี้วัดผลงานหลักและตัวชี้วัดความสามารถรองลงมา และทางด้านทัศนคติ พนักงานมีทัศนคติในเชิงบวกต่อการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร เนื่องจากระบบดังกล่าวจะทำให้เกิดประโยชน์ในหลายด้าน ทั้งต่อองค์กรหรือหน่วยงาน และต่อพนักงานหรือหัวหน้างาน สำหรับความพร้อมของพนักงานในการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร พนักงานมีความพร้อมระดับปานกลาง แต่ก็เต็มใจและยอมรับที่จะใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานดังกล่าว

ชนิกามาศ เนตรขุ้ย (2555) วิจัย เรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงานภาครัฐ กรณีศึกษากรมที่มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการบริหารผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนศึกษาเปรียบเทียบการบริหารผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐในระดับกรมที่มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจ ผลการวิจัยพบว่า กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมและกรมส่งเสริมการเกษตรมีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากขาดการเชื่อมโยงในระดับนโยบายและการกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละกรมให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และพบว่า ปัจจัยที่ทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์กรและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การถ่ายทอดตัวชี้วัดและแผนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร

การสร้างขวัญและกำลังใจ และการพัฒนาสมรรถนะบุคคลอย่างต่อเนื่อง และรูปแบบของความสำเร็จในการระบบบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ที่การนำระบบมาใช้ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของแต่ละส่วนราชการ ความเอาใจใส่ของผู้บริหาร ความรู้ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมถึงความชัดเจนของการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมิน

ภัทรภร วรกุลรัตน (2556) วิจัย เรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน จำแนกได้เป็น 4 ด้าน คือ การวางแผนและกำหนดเป้าหมายการสนับสนุนและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับ ส่วนแนวทางแก้ไขปัญหาคือ การสนับสนุนและพัฒนาสามารถนำมาเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้มากที่สุด ทั้งนี้ ปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน กับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารผลการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร และศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา เป็นการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมานด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยพหุ (Multiple regression analysis) ดำเนินการตามระเบียบวิจัย ดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ
4. วิธีการรวบรวมข้อมูลและจัดทำข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากร

ประชากรในการศึกษา คือ บุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชาจำนวนทั้งสิ้น 132 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2557, งานบุคคล สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา) เป็นผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาการวิจัย ดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 จำนวนบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

หน่วยงานภายในสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา	ประชากร
ฝ่ายบริหาร	25
ฝ่ายการศึกษา	7
ฝ่ายกิจการนิสิต	9
ฝ่ายอาคารสถานที่และยานพาหนะ	50
ฝ่ายทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์	41
รวม	132

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม (Questionnaires) รูปแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และเป็นแบบปลายปิดให้เลือกตอบตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 4 ระดับ และกำหนดน้ำหนักคะแนน คือ 1 2 3 และ 4 โดยกำหนดเกณฑ์สำหรับการแปลคะแนนความหมายของแบบสอบถามด้วยการแบ่งตามคะแนนเฉลี่ยเป็น 4 ช่วง เท่าๆ กัน (Bending, 1954; Cronbach, 1950 อ้างถึงในพรรัตน์ แสดงหาญ, 2556) ทั้งนี้ กระบวนการสร้างแบบสอบถามนี้ได้อาศัยแนวคิดจากผลงานวิจัยของ Gallup (1999 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมิ์โชติ, 2553, หน้า 21-26) และจากรายงานการประเมินตนเองของสำนักงานวิทยาเขต ศรีราชา ประจำปีการศึกษา 2556 เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์และใช้แนวคิดกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้านของอาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2553, หน้า 41-150) เพื่อใช้ประกอบกับการศึกษาแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นการตั้งข้อคำถามตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับคำถามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับคำถามความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

แบบสอบถามมีลักษณะเป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่าจำแนกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร และข้อคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขต ศรีราชา โดยข้อคำถามนั้นให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นในระดับการประมาณ 4 ระดับ (Bending, 1954; Cronbach, 1950 อ้างถึงในพรรัตน์ แสดงหาญ, 2556) ซึ่งกำหนดค่าของคะแนน ดังตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 เกณฑ์การให้คะแนนระดับความคิดเห็นในการตอบแบบสอบถาม

ระดับความคิดเห็นและระดับความพึงพอใจ		ข้อคำถามที่เป็นบวก	ข้อคำถามที่เป็นลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	/พึงพอใจมาก	4	1
เห็นด้วย	/พึงพอใจ	3	2
ไม่เห็นด้วย	/ไม่พึงพอใจ	2	3
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	/ไม่พึงพอใจมาก	1	4

การแปลผลจากคะแนนแบบสอบถาม ทำโดยการแบ่งระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้การแบ่งช่วงพิสัยของคะแนน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ตามคะแนนเฉลี่ยเป็น 4 ช่วงเท่า ๆ กัน ตามตารางที่ 3-3 ดังนี้

$$\begin{aligned} & \text{อันตรภาคชั้น} && \frac{\text{ค่าสูงสุด-ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ & && \frac{4-1}{4} \\ & && = 0.75 \end{aligned}$$

ตารางที่ 3-3 การแบ่งระดับช่วงคะแนนและการแปลความหมายระดับความคิดเห็นและระดับความพึงพอใจ

ระดับคะแนนเฉลี่ย	การแปลความหมาย	
3.26-4.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	พอใจมาก
2.51-3.25	เห็นด้วย	พอใจ
1.76-2.50	ไม่เห็นด้วย	ไม่พอใจ
1.00-1.75	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่พอใจมาก

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ศึกษาตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อทำความเข้าใจถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์กับงานวิจัยครั้งนี้

2. สร้างแบบสอบถามและนำเสนอต่อประธานกรรมการ เพื่อขอคำแนะนำและปรับปรุงแก้ไข

3. นำเสนอแบบสอบถามที่ผู้วิจัยปรับปรุงขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เป็นผู้พิจารณาเพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ด้านความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและด้านความเหมาะสมของการใช้ภาษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้แบบสอบถามสามารถวัดผลได้ครอบคลุมและตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีผู้เชี่ยวชาญตั้งรายนามและตำแหน่ง ดังนี้

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. ดร.สมจิตต์ ปาละภาส | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์ ศรีราชา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา |
| 2. รศ.ธนรัตน์ แต้ววัฒนา | อาจารย์ประจำคณะเศรษฐศาสตร์ ศรีราชา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา |
| 3. นายอุกฤษฏ์ มนูญจันทร์ | ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา |

ผู้วิจัยใช้การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ของข้อคำถามเพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ซึ่งแบบสอบถามที่ปรับปรุงนั้นกำหนดให้คำตอบแบบเลือกตอบ 3 คำตอบ ได้แก่ สอดคล้อง ไม่แน่ใจ ไม่สอดคล้อง และอีกหนึ่ง ช่องว่างสำหรับการแก้ไขปรับปรุงข้อคำถาม โดยให้มีการแทนค่าคำตอบ ดังนี้

คำตอบว่า สอดคล้อง จะได้คะแนนเท่ากับ +1

คำตอบว่า ไม่แน่ใจ จะได้คะแนนเท่ากับ 0

คำตอบว่า สอดคล้อง จะได้คะแนนเท่ากับ -1

วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ใช้สูตรการหาค่าดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน (พิชญ์ พงศ์ศรี, 2549, หน้า 286-287)

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม ได้แก่

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้นวัดได้ตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัย

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้นวัดได้ตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัยหรือไม่

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้น ไม่ได้วัดตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัย

วิธีการแปลผล คือ

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 คัดเลือกข้อคำถามข้อนั้นไว้ใช้ได้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 พิจารณาแก้ไข ปรับปรุง หรือตัดทิ้ง

ซึ่งทำให้มีข้อคำถามหลังจากการวิเคราะห์ค่า IOC ดังต่อไปนี้

3.1 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมใน
องค์การจำนวนทั้งสิ้น จำนวน 15 ข้อ พบว่า มีข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 โดยไม่มีการแก้ไข
จำนวน 11 ข้อ มีข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 โดยมีการปรับปรุงแก้ไข จำนวน 2 ข้อ และมี
ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 จำนวน 2 ข้อ

3.2 แบบสอบถามความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานจำนวน
ทั้งสิ้น 20 ข้อ พบว่า มีข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 โดยไม่มีการแก้ไขจำนวน 17 ข้อ มีข้อ
คำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 โดยมีการปรับปรุงแก้ไขจำนวน 2 ข้อ และมีข้อคำถามที่มีค่า IOC
ต่ำกว่า 0.50 จำนวน 1 ข้อ

4. ดำเนินการปรับแก้ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและตัดข้อคำถามที่มีค่าความ
เที่ยงตรง เชิงเนื้อหาต่ำกว่า 0.50 ออกไปแล้ว นำมาจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับทดลองใช้
(Try-out) และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มประชากรจริง แต่มีลักษณะใกล้เคียงกับ
ประชากรที่จะทำการวิจัย คือ บุคลากรคณะเศรษฐศาสตร์ ศรีราชา จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบหา
ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่มีลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า เพื่อประเมิน
คุณภาพของแบบสอบถามทั้งฉบับว่า แต่ละข้อมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ แล้วจึงคัดเลือกข้อ
คำถามที่มีค่าความเชื่อมั่นแบบคงที่ภายในสูงเป็นแบบสอบถามชุดจริง โดยมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05
และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ ดังนี้

	ระดับความเชื่อมั่น
ค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.59 ลงไป	ค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับต่ำ
ค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.60-0.77	ค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.78 ขึ้นไป	ค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง

5. นำข้อมูลที่ได้อาจการทดลองใช้แบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจำนวน 32 ข้อ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ตามวิธีของ Combach (1990 อ้างถึงในบุญชม ศรีสะอาด, 2557) ปรากฏรายละเอียด ดังนี้

5.1 เครื่องมือวัดความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร มีค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

5.1.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.88
5.1.2 ระบบบริหารงานภายในองค์กร	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92
5.1.3 ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.72

5.2 เครื่องมือวัดความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

5.2.1 ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.82
5.2.2 ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.72	
5.2.3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.70
5.2.4 ด้านการให้รางวัลและโอกาส	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93

6. นำแบบสอบถามที่วิเคราะห์ผลและแก้ไขเรียบร้อยแล้ว นำเสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัย เพื่อดำเนินการตรวจสอบและแก้ไขให้สมบูรณ์ ก่อนดำเนินการจัดพิมพ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยต่อไป

วิธีการรวบรวมข้อมูลและจัดทำข้อมูล

1. ผู้วิจัยติดต่อขอทำหนังสือจากคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

2. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพัฒนาคุณภาพแล้ว ไปแจกบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา เพื่อเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง ซึ่งใช้ใบปะหน้าเพื่อชี้แจงให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจในวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์ของการวิจัย พร้อมระบุข้อมูลของผู้วิจัยในแบบสอบถามเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามกลับมาภายใน 2 สัปดาห์ นับจากวันที่ส่งแบบสอบถาม และเมื่อครบกำหนดหากมีกลุ่มประชากรที่ยังไม่ได้ส่งแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยจะดำเนินการติดต่อขอรับแบบสอบถามคืนโดยวิธีการโทรศัพท์หรือไปติดต่อขอรับด้วยตนเอง

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาแต่ละฉบับมีจำนวนทั้งสิ้น 113 ชุด คิดเป็นร้อยละ 85.60 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่เก็บรวบรวม

4. คำเนิการลรห้สและบ้นทกข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ทางสถิติเป็นเครื่องมือประมวลผลและนำเสนอผลงานวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประมวลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิเคราะห์ทางสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปโดยการใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายลักษณะของตัวแปร โดยหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: SD)
2. การวิเคราะห์เพื่อการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติเชิงอนุมานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple regression analysis)
3. การวิเคราะห์ข้อมูลในข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นจากแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อนำมาใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปยังประชากรจำนวน 132 ชุด ปรากฏว่า ได้รับแบบสอบถามที่มีคำตอบครบถ้วนสมบูรณ์กลับคืนมาจำนวนทั้งสิ้น 113 ชุด คิดเป็นร้อยละ 85.60 และได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลและนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทนจำนวนประชากร
\bar{X}	แทนค่าเฉลี่ย
SD	แทนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
*	แทนนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
P	แทนความน่าจะเป็นทางสถิติ
r	แทนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	แทนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R ²	แทนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการพยากรณ์
t	แทนค่าสถิติทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม
b	แทนสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ
β	แทนสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน
S.E.b.	แทนค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์
S.E.est.	แทนค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
X ₁	แทนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
X ₂	แทนด้านระบบบริหารงานภายในองค์กร
X ₃	แทนด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา
Y	แทนความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (n=113)	ร้อยละ
1. เพศ			
ชาย		48	42.50
หญิง		65	57.50
2. อายุ			
21-30 ปี		18	15.93
31-40 ปี		47	41.60
41-50 ปี		42	37.17
51-60 ปี		6	5.30
3. ระดับการศึกษา			
ต่ำกว่าปริญญาตรี		46	40.70
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า		43	38.10
ปริญญาโท		24	21.20
4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน			
ต่ำกว่า 5 ปี		32	28.30
5-9 ปี		47	41.60
10-15 ปี		20	17.70
มากกว่า 15 ปี		14	12.40

จากตารางที่ 4-1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 65 คน (ร้อยละ 57.50) และเป็นเพศชายจำนวน 48 คน (ร้อยละ 42.50) มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 47 คน (ร้อยละ 41.59) อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 42 คน (ร้อยละ 37.17) อายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 18 คน (ร้อยละ 15.93) และอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 6 คน (ร้อยละ 5.30) ตามลำดับ มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 46 คน (คิดเป็นร้อยละ 40.70) รองลงมาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 43 คน (ร้อยละ 38.10) และปริญญาโท จำนวน 24 คน (ร้อยละ 21.20) ตามลำดับ มีระยะเวลาใน

การปฏิบัติงานระหว่าง 5-9 ปี จำนวน 47 คน (ร้อยละ 41.60) รองลงมาต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 32 คน (ร้อยละ 28.30) ระหว่าง 10-15 ปี จำนวน 20 คน (คิดเป็นร้อยละ 17.70) และมากกว่า 15 ปี จำนวน 14 คน (ร้อยละ 12.40) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4-2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร	\bar{X}	SD	แปลความ
1. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.07	0.57	เห็นด้วย
2. ด้านระบบบริหารงานภายในองค์กร	2.94	0.63	เห็นด้วย
3. ด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	2.91	0.65	เห็นด้วย
รวม	2.97	0.61	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4-2 โดยภาพรวมแสดงให้เห็นถึงระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วย ($\bar{X} = 2.97$, $SD = 0.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เห็นด้วยทุกรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\bar{X} = 3.07$, $SD = 0.57$) รองลงมาคือ ระบบบริหารงานภายในองค์กร ($\bar{X} = 2.94$, $SD = 0.63$) และภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 2.91$, $SD = 0.65$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	\bar{X}	SD	แปลความ
1. อาคาร สถานที่ และห้องทำงานเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน	3.08	0.58	เห็นด้วย
2. เครื่องใช้ อุปกรณ์สำนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.08	0.58	เห็นด้วย
3. การจัดวางผังสำนักงานมีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน	2.93	0.65	เห็นด้วย

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	\bar{X}	SD	แปลความ
4. บรรยากาศในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กรมีลักษณะเป็นกันเอง	3.20	0.48	เห็นด้วย
รวม	3.07	0.57	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4-3 โดยภาพรวมแสดงให้เห็นถึงระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.07$, $SD = 0.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เห็นด้วยทุกรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บรรยากาศในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กรมีลักษณะเป็นกันเอง ($\bar{X} = 3.20$, $SD = 0.48$) รองลงมาคือ อาคาร สถานที่ และห้องทำงานเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และเครื่องใช้ อุปกรณ์สำนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.08$, $SD = 0.58$) และการจัดวางผังสำนักงานมีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.93$, $SD = 0.65$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านระบบบริหารงานภายในองค์กร

ด้านระบบบริหารงานภายในองค์กร	\bar{X}	SD	แปลความ
1. องค์กรจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารงาน โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน	2.99	0.70	เห็นด้วย
2. องค์กรมีการกำหนดควิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน	3.03	0.52	เห็นด้วย
3. องค์กรมีการกำหนดรูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานชัดเจน	3.02	0.57	เห็นด้วย
4. องค์กรมีระบบการให้รางวัลต่อผลงานของพนักงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน	2.75	0.73	เห็นด้วย
รวม	2.94	0.63	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4-4 โดยภาพรวมแสดงให้เห็นถึงระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านระบบบริหารงานภายในองค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วย ($\bar{X} = 2.94$, $SD = 0.63$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เห็นด้วยทุกรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรมีการกำหนดควิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน ($\bar{X} = 3.03, SD = 0.52$) รองลงมา คือ องค์กรมีการกำหนดรูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานชัดเจน ($\bar{X} = 3.02, SD = 0.57$) องค์กรจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารงาน โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 2.99, SD = 0.70$) และองค์กรมีระบบการให้รางวัลต่อผลงานของพนักงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน ($\bar{X} = 2.75, SD = 0.73$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัย ด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

ด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	\bar{X}	SD	แปลความ
1. ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในความสามารถที่แตกต่างของพนักงาน	2.87	0.70	เห็นด้วย
2. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่ตรงกับหน้าที่และความสามารถของพนักงาน	2.94	0.60	เห็นด้วย
3. ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาช่วยเหลือพนักงานในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	2.93	0.64	เห็นด้วย
4. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนการพัฒนาทักษะความรู้ให้แก่พนักงาน เพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน	2.99	0.56	เห็นด้วย
5. ผู้บังคับบัญชามีการชมเชยพนักงาน เมื่อทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	2.85	0.67	เห็นด้วย
รวม	2.91	0.65	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4-5 โดยภาพรวมแสดงให้เห็นถึงระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วย ($\bar{X} = 2.91, SD = 0.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เห็นด้วยทุกรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนการพัฒนาทักษะความรู้ให้แก่พนักงาน เพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน ($\bar{X} = 2.99, SD = 0.56$) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่ตรงกับหน้าที่และความสามารถของพนักงาน ($\bar{X} = 2.94, SD = 0.60$) ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษา

ช่วยเหลือพนักงานในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.93, SD = 0.64$)

ผู้บังคับบัญชามีการชมเชยพนักงาน เมื่อทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 2.85, SD = 0.67$)

และผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในความสามารถที่แตกต่างของพนักงาน ($\bar{X} = 2.84, SD = 0.70$)

ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงาน
วิทยาเขตศรีราชา

ตารางที่ 4-6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของบุคลากรในการ
บริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

การบริหารผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD	แปลความ
1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน	2.95	0.57	พอใจ
2. ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนา	2.83	0.69	พอใจ
3. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.95	0.57	พอใจ
4. ด้านการให้รางวัลและโอกาส	2.89	0.68	พอใจ
รวม	2.90	0.63	พอใจ

จากตารางที่ 4-6 โดยภาพรวมแสดงให้เห็นถึงระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับพอใจ ($\bar{X} = 2.90, SD = 0.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พอใจทุกรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับหนึ่ง ($\bar{X} = 2.95, SD = 0.57$) รองลงมาคือ ด้านการให้รางวัลและโอกาส ($\bar{X} = 2.89, SD = 0.68$) และด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ ($\bar{X} = 2.83, SD = 0.69$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน

ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD	แปลความ
1. องค์กรมีการกำหนดกรอบทิศทางในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร	3.01	0.41	พอใจ
2. องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม สามารถปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้จริง	2.96	0.55	พอใจ
3. องค์กรมีการประชาสัมพันธ์เพื่อแจ้งให้พนักงานรับทราบความคาดหวังขององค์กรในการปฏิบัติงานของพนักงาน	2.86	0.69	พอใจ
4. องค์กรมีการประชาสัมพันธ์เพื่อแจ้งให้พนักงานรับทราบความคาดหวังขององค์กรในการปฏิบัติงานของพนักงาน	2.86	0.69	พอใจ
5. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการวางแผนการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นประจำทุกปี	2.96	0.55	พอใจ
รวม	2.95	0.57	พอใจ

จากตารางที่ 4-7 โดยภาพรวมแสดงให้เห็นถึงระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับพอใจ ($\bar{X} = 2.95, SD = 0.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พพอใจทุกรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรมีการกำหนดกรอบทิศทางในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 3.01, SD = 0.41$) รองลงมาคือ องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม สามารถปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้จริง ($\bar{X} = 2.96, SD = 0.55$) ผู้บังคับบัญชาเปิด โอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการวางแผนการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นประจำทุกปี ($\bar{X} = 2.96, SD = 0.55$) และองค์กรมีการประชาสัมพันธ์เพื่อแจ้งให้พนักงานรับทราบความคาดหวังขององค์กรในการปฏิบัติงานของพนักงาน ($\bar{X} = 2.86, SD = 0.69$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนา

ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนา	\bar{X}	SD	แปลความ
1. ผู้บังคับบัญชามีการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานของพนักงานเป็นประจำ เช่น การประชุมอย่างเป็นทางการหรือการซักถามอย่างไม่เป็นทางการ	2.86	0.69	พอใจ
2. ผู้บังคับบัญชาสอนงานแก่พนักงาน เพื่อช่วยเหลือให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้	2.76	0.68	พอใจ
3. ผู้บังคับบัญชาชี้แจงให้พนักงานรับทราบจุดอ่อนจุดแข็งในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	2.79	0.72	พอใจ
4. องค์กรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	2.92	0.67	พอใจ
รวม	2.83	0.69	พอใจ

จากตารางที่ 4-8 โดยภาพรวมแสดงให้เห็นถึงระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับพอใจ ($\bar{X} = 2.83$, $SD = 0.69$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พอใจทุกรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 2.92$, $SD = 0.67$) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชามีการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานของพนักงานเป็นประจำ เช่น การประชุมอย่างเป็นทางการหรือการซักถามอย่างไม่เป็นทางการ ($\bar{X} = 2.86$, $SD = 0.69$) ผู้บังคับบัญชาชี้แจงให้พนักงานรับทราบจุดอ่อนจุดแข็งในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 2.79$, $SD = 0.72$) และผู้บังคับบัญชาสอนงานแก่พนักงาน เพื่อช่วยเหลือให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 2.76$, $SD = 0.68$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD	แปลความ
1. องค์กรกำหนดช่วงเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	3.03	0.58	พอใจ
2. องค์กรกำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	2.96	0.59	พอใจ
3. องค์กรกำหนดเกณฑ์ตัวชี้วัดของประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	2.93	0.60	พอใจ
4. องค์กรกำหนดน้ำหนักคะแนนของการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปีอย่างเหมาะสม	2.96	0.59	พอใจ
5. องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.92	0.56	พอใจ
6. ผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีการพูดคุยเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	2.89	0.69	พอใจ
รวม	2.95	0.57	พอใจ

จากตารางที่ 4-9 โดยภาพรวมแสดงให้เห็นถึงระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับพอใจ ($\bar{X} = 2.95$, $SD = 0.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พอดีทุกรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรกำหนดช่วงเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.03$, $SD = 0.58$) รองลงมาคือ องค์กรกำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และองค์กรกำหนดน้ำหนักคะแนนของการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปีอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 2.96$, $SD = 0.59$) องค์กรกำหนดเกณฑ์ตัวชี้วัดของประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 2.93$, $SD = 0.60$) องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.92$, $SD = 0.57$) และ

ผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีการพูดคุย เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.89, SD = 0.69$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ด้านการให้รางวัลและโอกาส

ด้านการให้รางวัลและ โอกาส	\bar{X}	SD	แปลความ
1. องค์กรมีการให้รางวัลและสร้างโอกาสแก่พนักงานในการสร้างความผูกพัน และความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร	2.91	0.71	พอใจ
2. องค์กรมีการให้รางวัลและสร้างโอกาสเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้น	3.03	0.66	พอใจ
3. องค์กรมีระบบให้รางวัลเพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงานของพนักงานในรูปแบบการเลื่อนค่าจ้างประจำปีตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้	2.90	0.65	พอใจ
4. องค์กรมีการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานที่มีศักยภาพโดดเด่นเพื่อสืบทอดตำแหน่งงาน หรือการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	2.81	0.69	พอใจ
5. องค์กรมีการส่งเสริมการสร้างโอกาสในด้านความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่พนักงาน	2.82	0.72	พอใจ
รวม	2.89	0.68	พอใจ

จากตารางที่ 4-10 โดยภาพรวมแสดงให้เห็นถึงระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้รางวัลและ โอกาส พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับพอใจ ($\bar{X} = 2.89, SD = 0.68$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พอใจทุกรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรมีการให้รางวัลและสร้างโอกาสเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 3.03, SD = 0.66$) รองลงมาคือ องค์กรมีการให้รางวัลและสร้างโอกาสแก่พนักงานในการสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร ($\bar{X} = 2.91, SD = 0.71$) องค์กรมีระบบให้รางวัลเพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงานของพนักงานในรูปแบบการเลื่อนค่าจ้างประจำปีตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 2.90, SD = 0.65$) องค์กรมีการส่งเสริมการสร้างโอกาสในด้านความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่

พนักงาน ($\bar{X} = 2.82, SD = 0.72$) และองค์กรมีการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานที่มีศักยภาพโดดเด่นเพื่อสืบทอดตำแหน่งงานหรือการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 2.81, SD = 0.69$) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

4.1 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

4.1.1 สภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

4.1.2 ระบบบริหารงานภายในองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

4.1.3 ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

การวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple regression analysis) เป็นการศึกษาเพื่อหารูปแบบสมการที่จะใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านระบบบริหารงานภายในองค์กร และด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา โดยตัวแปรปัจจัยและตัวแปรตามต้องมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง และตัวแปรปัจจัยแต่ละตัวต้องไม่สัมพันธ์กันเอง (ยูทช ไกยวรรณ, 2556, หน้า 140-145) ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการคลาดเคลื่อน ดังนี้

1. การทดสอบความสัมพันธ์เบื้องต้นระหว่างตัวแปรปัจจัยกับตัวแปรตาม พบว่าตัวแปรปัจจัยทั้ง 3 ตัว คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (x_1) ด้านระบบบริหารงานภายในองค์กร (x_2) และด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (x_3) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรที่ใช้มีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์อยู่ระหว่าง .451 ถึง .828 ดังตารางที่ 4-11

ตารางที่ 4 -11 เมตริกซ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรกับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	x_1	x_2	x_3	y
x_1	1.000			
x_2	.455*	1.000		
x_3	.435*	.778*	1.000	
y	.451*	.874*	.828*	1.000

* $p < .05$

2. ตรวจสอบความเป็นอิสระของความคลาดเคลื่อนด้วยการใช้สถิติ Durbin-Watson โดยค่าที่บ่งชี้ว่าไม่มีปัญหา Autocorrelation คือ Durbin-Watson ต้องมีค่าระหว่าง 1.50 กับ 2.50 (กัลยา วานิชย์บัญชา, อ้างถึงในยุทธ ไภยวรรณ, 2556, หน้า 145) ปรากฏว่า ผลการวิเคราะห์ถดถอยพบได้ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.880 ซึ่งแสดงว่าความคลาดเคลื่อนระหว่างตัวแปรบังจัยมีความอิสระต่อกัน และเมื่อตรวจสอบค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนครั้งที่ โดยการพล็อตกราฟความสัมพันธ์ระหว่าง Y กับ Standardize residual พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงเส้นในลักษณะใกล้เคียงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีการกระจายอยู่รอบ ๆ e ที่เท่ากับศูนย์ จำนวน 2 ตัวแปร คือ ด้านระบบบริหารงานภายในองค์กรและด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ดังภาคผนวก ค

3. การตรวจสอบปัญหา Multicollinearity กล่าวคือ ตัวแปรอิสระทั้งหมดต้องไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (No multicollinearity) โดยใช้สถิติการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระหลายๆ ตัว ด้วยค่าสถิติ Collinearity statistics ซึ่งมี 2 ค่า คือ Tolerance ถ้าค่ามากกว่า 0.10 (สุวิมล ติรกันันท์, 2553 อ้างถึงในยุทธ ไภยวรรณ, 2556, หน้า 145) และค่า Variance inflation factor (VIF) มีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าไม่มีปัญหา Multicollinearity หรือไม่เกิดสหสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรอิสระ (เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2549 อ้างถึงในยุทธ ไภยวรรณ, 2556, หน้า 145) ผลการตรวจสอบพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร ไม่มีความสัมพันธ์กันเอง ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย ดังตารางที่ 4-12

ตารางที่ 4-12 ค่า Tolerance และ VIF ของตัวแปรอิสระ

ตัวแปรอิสระ	Tolerance	VIF
1. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (x_1)	.776	1.288
2. ด้านระบบบริหารงานภายในองค์กร (x_2)	.377	2.650
3. ด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (x_3)	.386	2.590

Durbin-Watson = 1.880

จากการวิเคราะห์ข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุ พบว่า มีตัวแปรอิสระจำนวน 2 ตัวแปร คือ ระบบบริหารงานภายในองค์กร (x_2) และภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (x_3) สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงนำตัวแปรปัจจัยด้านระบบบริหารงานภายในองค์กรและปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เข้าสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุด้วยเข้าสมการทั้ง 5 วิธี คือ วิธี Enter วิธี Remove วิธี Forward วิธี Backward และวิธี Stepwise เพื่อหาค่าสมการสำหรับการพยากรณ์ที่ดีที่สุด พบว่า วิธี Stepwise เป็นวิธีที่มีค่าสมการดีที่สุด โดยแสดงผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4-13 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุแบบขั้นตอนระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานแต่ละ โมเดล

Model	ตัวแปรอิสระ	R	R ²	เปอร์เซ็นต์การพยากรณ์
1	x_2	.874	.765	76.5
2	x_3 x_2	.905	.820	82

*p< .05

จากตารางที่ 4-13 แสดงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา พบว่า โมเดลที่ 2 ซึ่งมีตัวแปรปัจจัยจำนวน 2 ด้าน ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (x_3) และด้านระบบการบริหารงานภายในองค์กร (x_2) เป็นสมการที่ดีที่สุด โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 82 ($R^2=.820$) และ โมเดลที่ 1 ซึ่งมีตัวแปรปัจจัย

หนึ่งตัวคือ ด้านระบบบริหารงานภายในองค์กร (X_2) สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 76.5 ($R^2=.765$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตารางที่ 4-14 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุแบบขั้นตอนของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร ที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปรอิสระ	b	SE _b	β	t	P
1. ด้านระบบบริหารงานภายในองค์กร (X_2)	.570	.063	.583	9.045*	.000
2. ด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (X_3)	.324	.059	.374	5.810*	.000
ค่าคงที่ (Constant)	.239	.121		1.974*	
R = .905 R ² = .82 SE.est = .0966					

*p< .05

จากตารางที่ 4-14 พบว่า มีตัวแปรอิสระ 2 ตัวแปร คือ ด้านระบบบริหารงานภายในองค์กร (x_2) และด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (x_3) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชาในระดับสูง ($R=.905$) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ .0966 ($SE.est=.0966$) และสามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 82 ($R^2 = .82$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = .239 + .570 (X_2) + .342 (X_3)$$

และสามารถแสดงเป็นสมการในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z}_y = .583Z_{x_2} + .374Z_{x_3}$$

จากการนำค่าสถิติมาสร้างสมการในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ด้านระบบบริหารงานภายในองค์กร มีความสามารถในการพยากรณ์ความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้สูงที่สุด ($\beta=.583$) รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ($\beta=.374$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ที่ว่า ระบบบริหารงานภายในองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา และสนับสนุนสมมติฐานที่ 3 ที่ว่า ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร และความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งศึกษาถึงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา การวิจัยนี้ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา จำนวน 132 คน และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร

ตอนที่ 3 ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความสัมพันธ์การถดถอยแบบพหุเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า บุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชาที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 113 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 57.50 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.60 มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 40.70 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 5-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.60
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร ในภาพรวมบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชามีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ถ้าพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ว่า บุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรมีผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานทุกรายด้าน โดยสามารถเรียงลำดับจากมากไปหา

น้อย คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านระบบบริหารงานภายในองค์กร และด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายชื่อของปัจจัยแต่ละด้านพบว่า ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บรรยากาศในการปฏิบัติงาน ร่วมกันภายในองค์กรมีลักษณะเป็นกันเอง มีอาคารสถานที่และห้องทำงานเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เครื่องใช้อุปกรณ์สำนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และการจัดวางผังสำนักงานมีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ในด้านระบบบริหารงานภายในองค์กรมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน องค์กรมีการกำหนดรูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารงาน โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน ไว้อย่างชัดเจน และ องค์กรมีระบบการให้รางวัลต่อผลงานของพนักงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน ในด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนการพัฒนาทักษะความรู้ให้แก่พนักงาน เพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่ตรงกับหน้าที่และความสามารถของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาช่วยเหลือพนักงานในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชามีการชมเชยพนักงาน เมื่อทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในความสามารถที่แตกต่างของพนักงาน

3. ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวม บุคลากรสำนักงานวิทยเขตศรีราชามีความพึงพอใจต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับพอใจ ถ้าพิจารณารายด้านสรุปได้ว่า บุคลากรสำนักงานวิทยเขตศรีราชามีความพึงพอใจอยู่ในระดับพอใจทุกรายด้าน โดยสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้รางวัลและโอกาส และด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับและพัฒนา ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายชื่อของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานแต่ละด้านพบว่า ในด้านการวางแผนการปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ 3 อันดับแรกคือ 1. องค์กรมีการกำหนดกรอบทิศทางในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร 2. องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม สามารถปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้จริง 3. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการวางแผนการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นประจำทุกปี ในด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนามีความพึงพอใจ 3 อันดับแรกคือ 1. องค์กรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน เพื่อให้สามารถ

ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 2. ผู้บังคับบัญชามีการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานของพนักงานเป็นประจำ เช่น การประชุมอย่างเป็นทางการหรือการซักถามอย่างไม่เป็นทางการ 3. ผู้บังคับบัญชาชี้แจงให้พนักงานรับทราบจุดอ่อนจุดแข็งในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ 3 อันดับแรกคือ 1. องค์กรกำหนดช่วงเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม 2. องค์กรกำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และองค์กรกำหนดน้ำหนักคะแนนของการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปีอย่างเหมาะสม 3. องค์กรกำหนดเกณฑ์ตัวชี้วัดของประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และในด้านการให้รางวัลและโอกาสมีความพึงพอใจ 3 อันดับแรกคือ 1. องค์กรมีการให้รางวัลและการสร้างโอกาสเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กร 2. องค์กรมีการให้รางวัลและการสร้างโอกาสแก่พนักงานเพื่อเป็นการสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร 3. องค์กรมีระบบการให้รางวัลเพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงานของพนักงานในรูปแบบการเลื่อนค่าจ้างประจำปีตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้

4. การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

4.1 การศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชานัน พบว่า การวิจัยในครั้งนี้ไม่สามารถทดสอบสมมติฐานที่ 1 ที่ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชาได้ เนื่องจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของความคลาดเคลื่อนด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุ

4.2 ผลการศึกษาปัจจัยด้านระบบบริหารงานภายในองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา พบว่า ปัจจัยด้านระบบบริหารงานภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ($R = .874$) และสามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยด้านระบบบริหารงานภายในองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานร้อยละ 76.50 ($R^2 = .765$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ ถ้าพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารงานภายในองค์กรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น .855 หน่วย ดังนั้น ผลการศึกษานี้จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ที่ว่า ระบบบริหารงานภายในองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

4.3 ผลการศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ($R = .828$) และสามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานร้อยละ 68.60 ($R^2 = .686$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ ถ้าพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น .756 หน่วย ดังนั้น ผลการศึกษานี้จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3 ที่ว่า ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร ในภาพรวมบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยทุกปัจจัยตามลำดับ ดังนี้

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านระบบบริหารงานภายในองค์กร และด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของมะลิวัลย์ สุภาพาร (2551) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทีม กรณีศึกษาเครือข่ายลูกค้าผู้ประกอบการ 2 ของ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย พบว่า ปัจจัยด้านระบบขององค์กร ในเรื่อง ธนาคารมีการปรับปรุงระบบให้ทันสมัย สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้าน โครงสร้างขององค์กร ในเรื่อง ธนาคารมีการปรับโครงสร้างงานสินเชื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขัน ปัจจัยด้านการบริหารของผู้บริหารในเรื่องผู้นำที่ช่วยแนะนำและให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานขายสินเชื่อ ซึ่งหมายความว่าสภาพแวดล้อมในองค์กรส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุดถนอม ต้นเจริญ (2551) เรื่อง ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ พบว่า จุดอ่อน ในด้านการสื่อสารนโยบายและข้อมูลด้านแนวทางปฏิบัติที่ยังไม่ทั่วถึง และไม่มีการทบทวนแผนงานเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปฏิบัติการ เป็นสาเหตุของความไม่เข้าใจและไม่เห็นความสำคัญในการเปิดรับข้อมูลด้านการบริหารของ

คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งปัญหาและอุปสรรคของการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์มีสาเหตุมาจากภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวมบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชามีความพึงพอใจในระดับพอใจต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของกรสรรรถ เลาพิภานนท์ (2549) เรื่อง ความพึงพอใจต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในสังกัดสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ความพึงพอใจต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในสังกัดสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านต่างๆ มีความพึงพอใจในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านวัตถุประสงค์และประโยชน์และด้านหลักการ และมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ประกอบด้วย ด้านกระบวนการ ด้านการสรุปติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงาน และด้านการประเมินผล ที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากในการศึกษาครั้งนี้ มีรายละเอียดของรายช้อย่อยในแต่ละด้านที่แตกต่างกันออกไป ประกอบกับรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ การวางแผนการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลและโอกาส มีความแตกต่างกันตามบริบทการบริหารงานของแต่ละองค์กร จึงเป็นไปได้ว่าผลการวิจัยครั้งนี้อยู่ในระดับพอใจและไม่สอดคล้องกัน

3. ปัจจัยด้านระบบบริหารงานภายในองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา และมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Gallup (1999 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2553) ที่ศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่า สาเหตุที่สำคัญที่ทำให้พนักงานไม่สามารถสร้างผลงานที่ติดตามที่องค์กรคาดหวังได้นั้นส่วนหนึ่งเกิดจากนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการให้รางวัลที่ผิดพลาดขององค์กร และสอดคล้องกับผลการวิจัยของชนิกามาศ เนตรจ้อย (2555) เรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงานภาครัฐ กรณีศึกษากรมที่มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจ พบว่า กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และกรมส่งเสริมการเกษตรมีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากขาดการเชื่อมโยงในระดับนโยบายและการกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละกรมให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และพบว่าปัจจัยที่ทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์กรและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การถ่ายทอดตัวชี้วัดและแผนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร การสร้างขวัญและกำลังใจ และการพัฒนาสมรรถนะบุคคลอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการของมะลิวัลย์ สุภาพาร (2551) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทีม: กรณีศึกษาเครือข่ายลูกค้าผู้ประกอบการของ บมจ.

ธนาการกสิกรไทย พบว่า ปัจจัยด้านระบบขององค์กร ปัจจัยด้าน โครงสร้างขององค์กร และปัจจัยด้านการบริหารของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานเช่นกัน

4. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา และมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Gallup (1999 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2553) ที่ศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่า สิ่งที่ทำให้พนักงานมีความสุขกับการทำงานจนสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศตามที่องค์กรต้องการ คือ ผู้จัดการที่ดีมากกว่าองค์กรที่ดี เนื่องจากผู้จัดการเป็นผู้ที่เชื่อมพนักงานเข้ากับองค์กร และเป็นผู้ที่รับมอบหมายเป้าหมายต่างๆ มาจากองค์กร และส่งต่อเป้าหมายเหล่านั้น ไปยังพนักงาน พร้อมทั้งกำกับและควบคุมดูแลให้พนักงานสร้างผลงานตามเป้าหมาย ผู้จัดการหรือหัวหน้างานจึงเป็นผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับพนักงานและสามารถสร้างแรงกดดันต่อพนักงานในฐานะของผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจมากกว่า ผลจากการศึกษาวิจัย จะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ภายในองค์กรระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามที่คาดหวังได้ อีกทั้งปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานและพนักงานสามารถทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุดอนอม ต้นเจริญ (2551) เรื่อง ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์มีสาเหตุมาจากภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของชนิกามาศ เนตรจ้อย (2555) เรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงานภาครัฐ กรณีศึกษากรมที่มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจ พบว่า รูปแบบของความสำเร็จในการระบบบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ที่การนำระบบมาใช้ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของแต่ละส่วนราชการ ความเอาใจใส่ของผู้บริหาร ความรู้ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมถึงความชัดเจนของการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของมะลิวัลย์ สุภาพาร (2551) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทีม: กรณีศึกษาเครือข่ายลูกค้าผู้ประกอบการของ บมจ.ธนาการกสิกรไทย พบว่า ปัจจัยด้านระบบขององค์กร ปัจจัยด้าน โครงสร้างขององค์กร และปัจจัยด้านการบริหารของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานเช่นกัน

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัยพบว่า ด้านระบบบริหารงานภายในองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานในระดับสูง จึงขอเสนอแนะว่า องค์กรควรมีการจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารงานและระบบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน และควรมีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเหมาะสม พร้อมกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานและแต่ละตำแหน่งงาน ตลอดจนมีการกำหนดรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลอย่างชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้บุคลากรรับทราบภารกิจหน้าที่ของหน่วยงานและขอบเขตงานที่ต้องรับผิดชอบได้อย่างชัดเจนและมีแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นตามที่องค์กรคาดหวังไว้ได้ อีกทั้งความชัดเจนและควมมีมาตรฐานเดียวกันทั้งในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลจะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดเชื่อมั่นในความยุติธรรม มีความมั่นใจและยอมรับต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งทำให้บุคลากรมององค์กรในทางบวก มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร อันจะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจ รวมถึงเกิดความผูกพันและความทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร

2. ผลการวิจัยพบว่า ด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานในระดับสูง จึงขอเสนอแนะว่า องค์กรควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาความเป็นผู้นำยุคใหม่ของผู้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำและบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมของบุคลากร เนื่องจากผู้บังคับบัญชาถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อการสร้างผลการปฏิบัติงานและการลาออกของบุคลากร ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถสนับสนุนและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตนได้ และสามารถสร้างทัศนคติทางบวกในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรขององค์กรด้วย

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานจากผลการวิจัยในครั้งนี้จะไม่สามารถนำมาทดสอบการพยากรณ์ความพึงพอใจบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานได้ ผู้วิจัยยังเห็นว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานในระดับหนึ่งเช่นกัน แม้จะเป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลกระทบรุนแรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่ก็ยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถมีส่วนช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สัมฤทธิ์ผลได้เช่นกัน จึงขอเสนอแนะว่า องค์กรควรจัดวางแผนผังสำนักงานให้เหมาะสมมีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงานและการให้บริการแก่ผู้มาติดต่อประสานงานหรือ

ผู้รับบริการ และควรมีเครื่องใช้อุปกรณ์สำนักงานที่เพียงพอและสมบูรณ์ต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนับว่าเป็นปัจจัยที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ เช่น ด้านความรู้ทักษะของพนักงาน ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความเครียดของพนักงาน เพื่อให้งานวิจัยมีความกว้างขวางและหาสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานได้มากยิ่งขึ้น

2. การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเน้นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษากลุ่มประชากรอื่น ๆ เช่น หน่วยงานภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการบริหารองค์กรครบทุกระบวนการ หรือหน่วยงานภายนอกที่มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในลักษณะใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็น ความพึงพอใจ และปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการศึกษาที่ได้มาจะเป็นแนวทางสำหรับองค์กรในการปรับปรุงพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีความสมบูรณ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ เฉกแสงรัตน์. (2553). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กรสรรด เล่าพิภคนนท์. (2549). *ความพึงพอใจต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในสังกัดสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). *แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนิกามาศ เนตรจ้อย. (2555). *การบริหารผลการปฏิบัติงานภาครัฐ กรณีศึกษารวมที่มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจ*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชัชวาลิต สรวารี. (2550). *การบริหารคนกับองค์กร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชัชวาล อรวงศ์สุภทัต. (2556). *คัมภีร์สร้างคนเก่งสู่องค์กรด้วยHR มืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: แฮปปี้บุ๊ก.
- ชัยทวี เสนะวงศ์. (2547). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน*. วารสาร *Productivity World*, 9(48), 39-44.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2551). *การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัทธนา กริทธิธัญ. (2550). *การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทร โรฒ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เดสเลอร์, เกรย์ และตัน, เชวฮวด. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. (จุฬามาศ ทวีไพบูลย์ และสุวรรณ เทพจิต, แปล). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ทวีศักดิ์ สุทกาวาทิน. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2553). *บริหารคนอย่างไรให้ใส่ใจและได้งาน*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นิสदारก์ เวชยานนท์. (2545). *การประเมินบุคคล*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- นิสदारก์ เวชยานนท์. (2554). *การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า*. กรุงเทพฯ: โกลเด้นท์ไทม์พริ้นติ้ง.

- บาดอล,โรเบิร์ต. (2547). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน*. (ยุดา รักไทย และวีรวิฑู มาชะศิริานนท์, แปล). กรุงเทพฯ: ชรรคมผลการพิมพ์.
- บาดอล,โรเบิร์ต. (2548). *กลยุทธ์การบริหารผลงานบทเรียนสำหรับการพัฒนาผลงานในองค์กรของคุณ*. (อัจฉรา จันทรฉาย และนลินพรพรรณ ไวลีบข้าว, แปล). กรุงเทพฯ: แมคกรอ ฮิล.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2537). *การวิจัยเบื้องต้นการพัฒนาการสอน*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2553). *เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: ศรีอนันต์การพิมพ์.
- บุษบง พิบูลย์ชยาภาส. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัทเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2551). *การบริหารผลงานทำจริงทำอย่างไร*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี
- พรรัตน์ แสดงหาญ. (2557). *โมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกของประเทศไทย*. *BU Academic Review*, 13(1), 59-72.
- พิชิต เทพวรรณ. (2552). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน: เครื่องมือทางการบริหารสู่องค์กรที่เป็นเลิศ*. *วารสาร Strategy+Marketing (S+M)*, 8(85), 118-119.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พิษณุ ฟองศรี. (2549). *การประเมินทางการศึกษา: แนวคิดสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: เทียมฟ้าการพิมพ์
- ฟอร์ชิต แพทริก. (2550). *งูใจแบบมืออาชีพ*. (อุษา ฤทธาภิรมย์, แปล). กรุงเทพฯ: เกียวโคเนชั่นพรีนติ้งเซอร์วิส.
- ฟอร์ชิต แพทริก. (2545). *เทคนิคการงูใจพนักงาน*. (ชนิกานต์ มาชะศิริานนท์, แปล). กรุงเทพฯ: ปีไปร์ทบุ๊ก.
- ภัทรภร วรกุลรัตน. (2556). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภัทรภร วรกุลรัตน, พรรัตน์ แสดงหาญ และอภิญา อิงอาจ. (2556). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน : ปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก*. *Thailand HR Journal*. -(5), 39-63.

- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา. (2557). รายงานการประเมินตนเอง
สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ปีการศึกษา 2556. ชลบุรี
- มะลิวัลย์ สุภาพาร. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทีม: กรณีศึกษาเครือข่าย
ลูกค้าผู้ประกอบการ 2 ของ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- บุษกร ไกยวรรณ. (2556). การวิเคราะห์สถิติหลายตัวแปรสำหรับงานวิจัย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- รมย์ชลิ สุวรรณชัยรักษ์. (2550). ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด
(มหาชน) จังหวัดลำปาง. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป,
มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2549). 40 ปี PMAT บนเส้นทางการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลไทย. กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณ์.
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2557). การบริหารผลงาน, เข้าถึงได้จาก
[http://www.pmat.or.th/main/index.php/institute/hr-accreditation/itemlist/category/52-
performance-management](http://www.pmat.or.th/main/index.php/institute/hr-accreditation/itemlist/category/52-performance-management).
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2543). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สัมพันธ์ ยศสมศักดิ์. (2549). การบริหารทรัพยากร หลักการและแนวคิด. กรุงเทพฯ: เว็ลด์เทรด
ประเทศไทย.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2553). คู่มือประเมินผลงานสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคน. กรุงเทพฯ:
ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้น.
- สุดถนอม ต้นเจริญ. (2551). ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย : ศึกษาเฉพาะกรณี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์.
วิทยานิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2556). หลักการระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน.
การบริหารผลการปฏิบัติงาน, เข้าถึงได้จาก
[http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=271:2
011-07-03-02-49-33&catid=50:mes-work&Itemid=257](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=271:2011-07-03-02-49-33&catid=50:mes-work&Itemid=257)
- อัญชลิ โทกะนุช. (2550). สภาพปัจจุบันและความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการ
ปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย: สถาบันวิจัยและพัฒนา. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

- อาร์มสตรอง, ไมเคิล. (2549). *การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์*. (อรจิรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- อริยา รัชฎ์พีช. (2551). *บทความ MUHR เดือนตุลาคม 2551 กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน, เข้าถึงได้จาก*
http://www.op.mahidol.ac.th/orpr/Read/Knowledge/MU-HR/HR_Oct51.html
- อาทร เลิศวีรพล. (2551). *การศึกษาคารมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบบริหารผลการปฏิบัติงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส) จังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.*
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2553). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2553). *ระบบการบริหารผลงาน*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาษา ศรีประวิติ. (2552). *ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ฮันยาง เคมีคัล (ไทยแลนด์) จำกัด. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.*
- ฮอลต์, ไบรอัน เจ. (2553). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน*. (สุรีพร พิงพทุทคุณ, แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามหาค่า IOC
เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน
สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่าเฉลี่ย	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1	1	0	0	0.33	ตัดออก
2	1	0	1	0.67	ใช้ได้และมีการแก้ไข
3	0	1	1	0.67	ใช้ได้และมีการแก้ไข
4	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5	1	1	0	0.67	ใช้ได้
6	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7	0	1	1	0.67	ใช้ได้
8	1	1	0	0.67	ใช้ได้
8	1	1	0	0.67	ใช้ได้
10	1	1	1	1.00	ใช้ได้
11	1	1	1	1.00	ใช้ได้
12	1	0	0	0.33	ตัดออก
13	1	1	1	1.00	ใช้ได้
14	1	1	1	1.00	ใช้ได้
15	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่าเฉลี่ย	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2	1	1	0	0.67	ใช้ได้
3	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5	1	1	0	0.67	ใช้ได้
6	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7	1	1	0	0.67	ใช้ได้
8	1	0	0	0.33	ตัดออก
8	1	1	1	1.00	ใช้ได้
10	1	1	1	1.00	ใช้ได้
11	1	1	1	1.00	ใช้ได้
12	1	1	1	1.00	ใช้ได้
13	1	1	1	1.00	ใช้ได้
14	1	1	1	1.00	ใช้ได้
15	1	1	1	1.00	ใช้ได้
16	1	1	1	1.00	ใช้ได้
17	1	1	1	1.00	ใช้ได้
18	1	1	1	1.00	ใช้ได้
19	1	1	1	1.00	ใช้ได้
20	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา

แบบสอบถามชุดนี้ จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กร และความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ผู้ตอบแบบสอบถามชุดนี้ คือ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ซึ่งผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงวิธีการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอรับรองว่า ข้อมูลที่ท่านตอบทั้งหมดจะสงวนเป็นความลับและนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาเท่านั้น ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณท่านที่ได้สละเวลาในการให้ข้อมูล มา ณ โอกาสนี้

คำชี้แจง

- แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
 - ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร
 - ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน
 - ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ
- โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง และแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดระบุข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน โดยเติมข้อความและทำเครื่องหมายถูก (✓)
ลงในช่องหน้าข้อความที่ตรงตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

ข้อ 1 เพศ

- () 1. ชาย () 2. หญิง

ข้อ 2 อายุ

- () 1. 21-30 ปี () 2. 31-40 ปี
() 3. 40-50 ปี () 4. 51-60 ปี

ข้อ 3 ระดับการศึกษาสูงสุด

- () 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี () 2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
() 3. ปริญญาโท () 4. ปริญญาเอก

ข้อ 4 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

- () 1. ต่ำกว่า 5 ปี () 2. 5-9 ปี
() 3. 10-15 ปี () 4. มากกว่า 15 ปี

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม
ในการทำงาน ระบบบริหารงานภายในองค์กร และภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

คำถาม	ระดับความคิดเห็น			
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน				
1. อาคาร สถานที่ และห้องทำงานเอื้ออำนวยต่อปฏิบัติงาน				
2. เครื่องใช้ อุปกรณ์สำนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน				
3. การจัดวางผังสำนักงานมีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน				
4. บรรยากาศในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กรมีลักษณะเป็นกันเอง				
ด้านระบบบริหารงานภายในองค์กร				
5. องค์กรจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารงาน โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน				
6. องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน				
7. องค์กรมีการกำหนดรูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานชัดเจน				
8. องค์กรมีระบบการให้รางวัลต่อผลงานของพนักงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน				
ด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา				
9. ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในความสามารถที่แตกต่างของพนักงาน				
10. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่ตรงกับหน้าที่และความสามารถของพนักงาน				

คำถาม	ระดับความคิดเห็น			
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
11. ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาช่วยเหลือพนักงานในการ แก้ไขปัญหาต่างๆที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน				
12. ผู้บังคับบัญชานับสนุนการพัฒนาทักษะความรู้ให้แก่ พนักงาน เพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน				
13. ผู้บังคับบัญชามีการชมเชยพนักงาน เมื่อทำงานได้ตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้				

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลและโอกาส

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

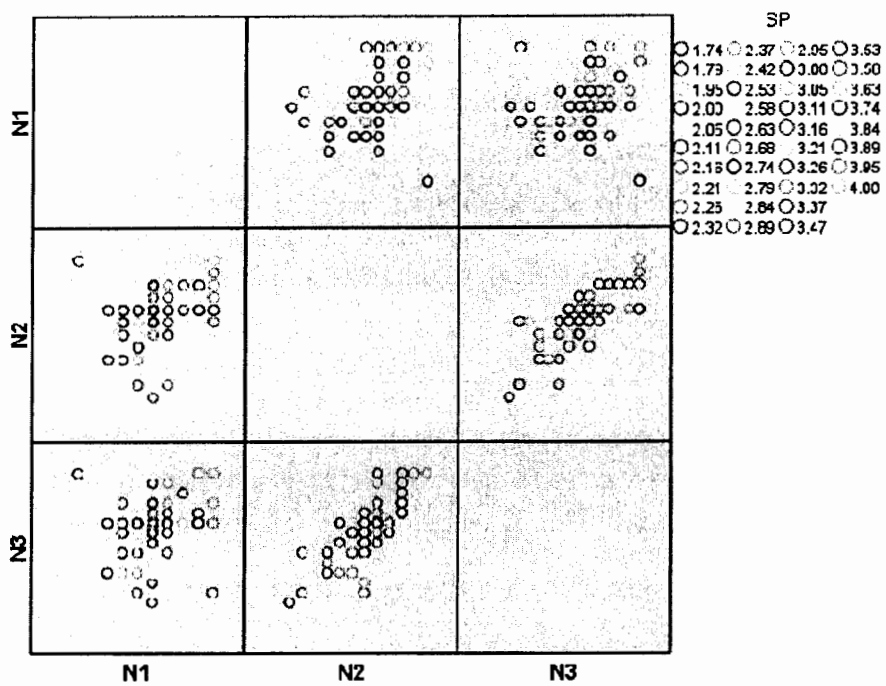
คำถาม	ระดับความพึงพอใจ			
	พึงพอใจมาก	พึงพอใจ	ไม่พึงพอใจ	ไม่พึงพอใจมาก
ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน				
14. องค์กรมีการกำหนดกรอบทิศทางในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร				
15. องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม สามารถปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้จริง				
16. องค์กรมีการประชาสัมพันธ์เพื่อแจ้งให้พนักงานรับทราบความคาดหวังขององค์กรในการปฏิบัติงานของพนักงาน				
17. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการวางแผนการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นประจำทุกปี				
การให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนา				
18. ผู้บังคับบัญชามีการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานของพนักงานเป็นประจำ เช่น การประชุมอย่างเป็นทางการหรือการซักถามอย่างไม่เป็นทางการ				
19. ผู้บังคับบัญชาสอนงานแก่พนักงาน เพื่อช่วยเหลือให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้				
20. ผู้บังคับบัญชาชี้แจงให้พนักงานรับทราบจุดอ่อนจุดแข็งในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ				
21. องค์กรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น				

คำถาม	ระดับความพึงพอใจ			
	พึงพอใจมาก	พึงพอใจ	ไม่พึงพอใจ	ไม่พึงพอใจมาก
การประเมินผลการปฏิบัติงาน				
22. องค์กรกำหนดช่วงเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	.			
23. องค์กรกำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม				
24. องค์กรกำหนดเกณฑ์ตัวชี้วัดของประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม				
25. องค์กรกำหนดน้ำหนักคะแนนของการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปีอย่างเหมาะสม				
26. องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน				
27. ผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีการพูดคุย เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน				
การให้รางวัลและโอกาส				
28. องค์กรมีการให้รางวัลและสร้างโอกาสแก่พนักงานในการสร้างความผูกพัน และความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร				
29. องค์กรมีการให้รางวัลและสร้างโอกาสเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้น				
30. องค์กรมีระบบให้รางวัลเพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงานของพนักงานในรูปแบบการเลื่อนค่าจ้างประจำปีตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้				
31. องค์กรมีการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานที่มีศักยภาพโดดเด่นเพื่อสืบทอดตำแหน่งงาน หรือการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น				
32. องค์กรมีการส่งเสริมการสร้างโอกาสในด้านความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่พนักงาน				

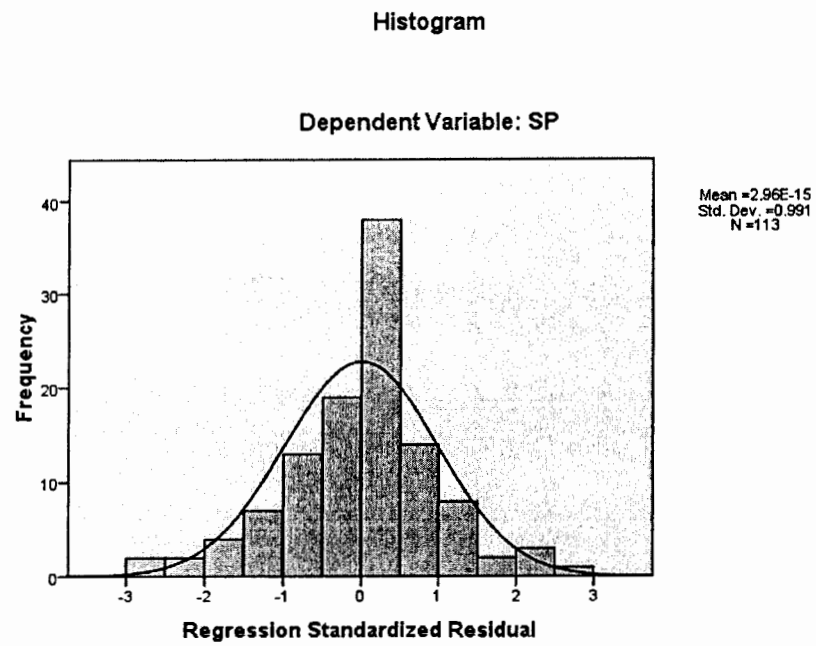
ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ และอื่นๆ เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ภาคผนวก ก

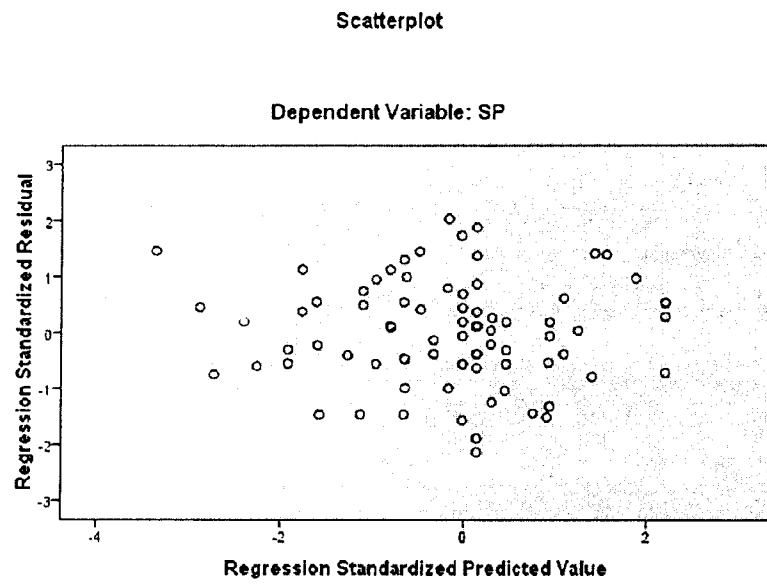
แผนภาพแสดงความคลาดเคลื่อนและการแจกแจงของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม



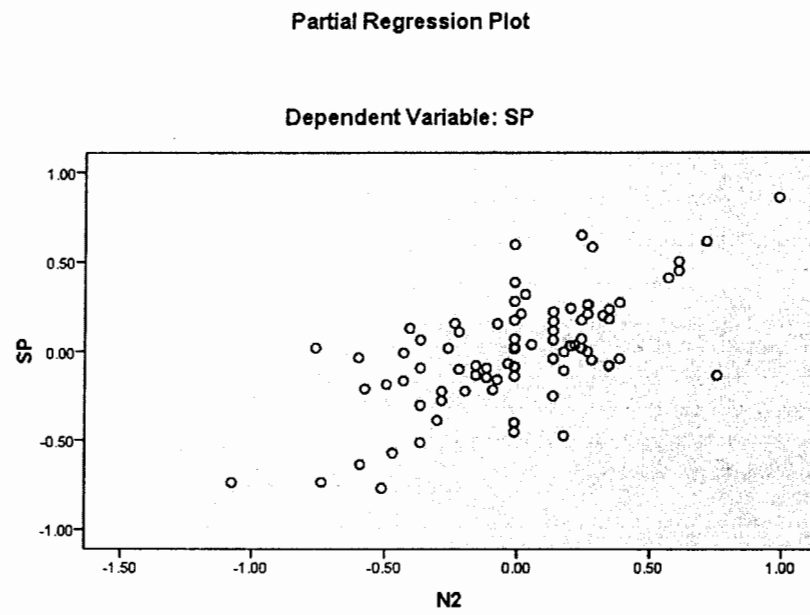
ภาพที่ ค-1 การกระจายตัวของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรแต่ละด้าน



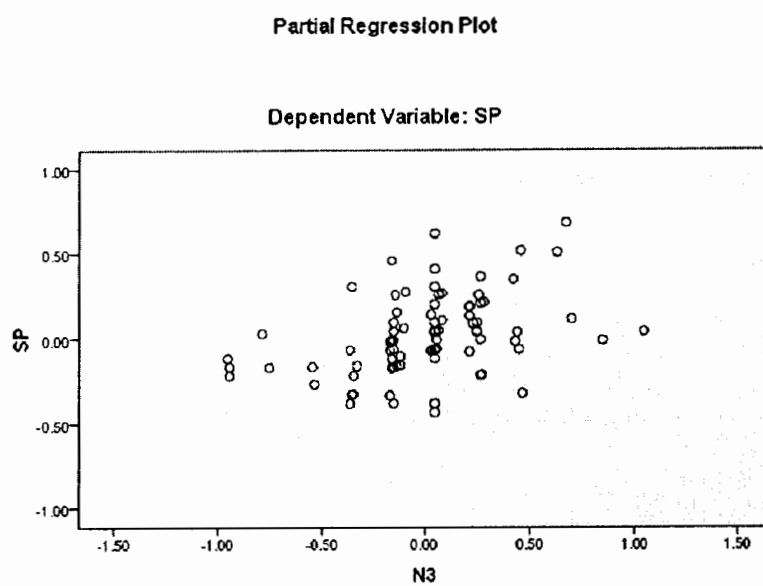
ภาพที่ ค-2 การแจกแจงของค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร โดยรวมกับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน



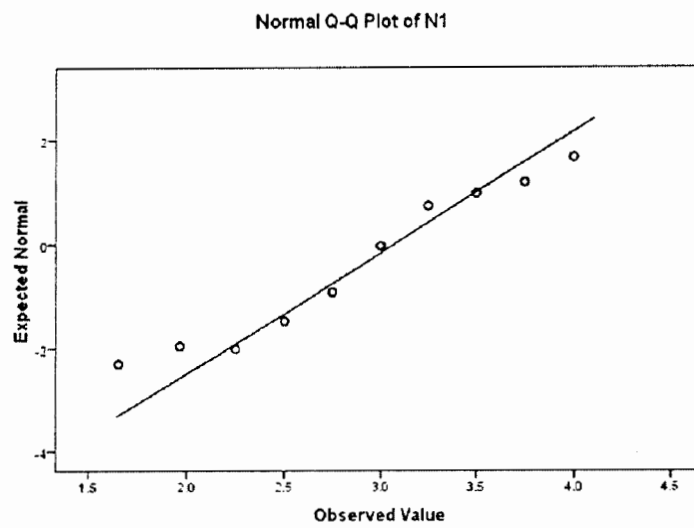
ภาพที่ ค-3 การกระจายของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร โดยรวม
กับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน



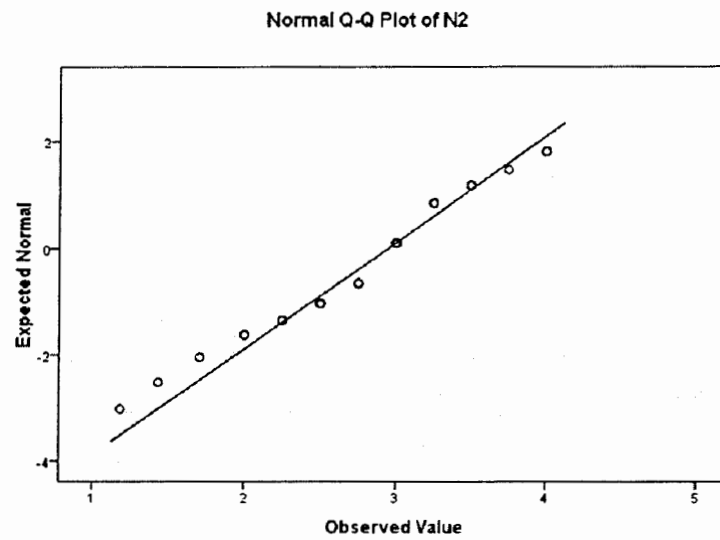
ภาพที่ ค-4 การกระจายของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านระบบบริหารงานภายใน
องค์กรกับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน



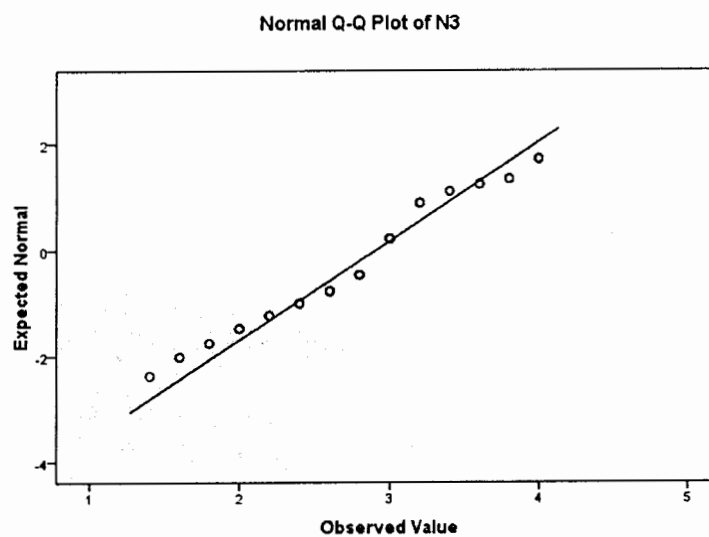
ภาพที่ ค-5 การกระจายของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา
กับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน



ภาพที่ ค-6 การกระจายของความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
กับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน



ภาพที่ ค-7 การกระจายของความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยด้านระบบบริหารงานภายในองค์กร
กับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน



ภาพที่ ค-8 การกระจายของความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน