

การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจครอบครัว

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

จันทร์จิรา อินทร์ชัย¹ และมณฑล สรไกรกิติกุล²

Janjira Inchai¹ and Monthon Sorakraikitikul²

^{1,2}คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

^{1,2}Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) การเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เกิดจากการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่มาใช้ และ 3) ความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานระบบเดิมและระบบใหม่ในบริษัทเอกชนที่เป็นธุรกิจครอบครัว กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ พนักงานที่มีอายุงานสองปีขึ้นไปจำนวน 38 คน เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น จากนั้นนำข้อมูลระดับความคิดเห็นจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์การถดถอย ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จากนั้นสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูล 8 คน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมและสมมติฐานที่ตั้งไว้ใน 5 ประเด็นคือ การอบรมระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน หลักเกณฑ์ที่ใช้ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การนำผลการปฏิบัติงานไปบริหาร ด้านงานบุคคล การรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน และการให้ผลป้อนกลับ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงแนวความคิดทางวิชาการและการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การที่ยังขาดการสื่อสารที่ชัดเจน การให้ผลป้อนกลับ การปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน

Abstract

The objectives of this research are 1) to study the changes in the performance evaluation system 2) to study the changes in employee's performance upon the implementation of the new performance evaluation system and 3) to study the opinions towards the former and new performance evaluation system in a family business company. The sample in this research was 38 employees with a minimum of two years of work experience in order to compare the differences in their performances. The data regarding the employee's opinions were obtained through a set of questionnaires. Such data were statistically analyzed for hypothesis testing, using Pearson's correlation coefficient, t-test, and regression analysis. The results indicated that the opinions towards the performance evaluation and management system have no correlation with the employee's performance at 0.05 significance level. An in-depth interview was later conducted on eight participants, indicating five factors that contribute to the inconsistency of the research findings between the literature review and hypothesis. These factors include: the provision of training regarding the performance evaluation and management system, criteria used in the performance management system, utilization of performance results in human resource management, acceptance of employees' opinions, and provision of feedback –all of which reflect the academic concept and its application in the organization that are lacking in effective communication, feedback system, adaptation to the organizational culture, and change management.

Keywords: Performance Appraisal System, Performance Management System, Employee Performance

บทนำ

องค์กรในปัจจุบันอยู่ในภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันและปรับตัวอยู่ตลอดเวลาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และนโยบายของภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งปัจจัยภายในขององค์กรที่ต้องการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจกับองค์กรภายในและภายนอกประเทศ จึงต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิผล เพื่อสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร และผลักดันให้องค์กรปรับกลยุทธ์การปฏิบัติงานเน้นความสำคัญกับผลงาน

จากการสำรวจแนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลในขนาดของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560 พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่ง

ที่ต้องการในประเทศไทยให้มีความสำคัญและเป็นกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์อันดับหนึ่ง องค์กรนำผลที่ได้จากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาพัฒนาองค์กรและเชื่อมโยงผลงานระดับบุคคลให้สอดคล้องกับระดับประสิทธิผลขององค์กร (Phuwitayaphan, 2010) ตรงกับนักวิชาการว่า ความจำเป็นของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลถูกให้ความสำคัญ เนื่องจากมีการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปพัฒนาการปฏิบัติงานและคุณภาพขององค์กร (De Waal, 2010)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาพนักงานในองค์กรเอกชนรูปแบบธุรกิจครอบครัวที่ต้องการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานภายในองค์กรให้เป็นมืออาชีพ โดยใช้การปรับเปลี่ยนระบบการประเมินและบริหารผลการ

ปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม สะท้อนถึงผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย การแสดงถึงวิธีการทำงานผ่านพฤติกรรมแสดงออกต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ตรงกับ Deepa, Palaniswamy & Kuppusamy (2014) ที่ว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบโครงสร้างที่เป็นทางการของการวัดและประเมินพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานและผลลัพธ์ ทำให้เห็นว่า พนักงานทำงานและแสดงผลการปฏิบัติงานอย่างไร สามารถคาดถึงความสามารถที่จะปฏิบัติงานในอนาคตซึ่งมีความสำคัญต่อประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับภายนอก และสร้างระบบการพัฒนาและการบริหารคนเก่งให้กับการต่อยอดต่อไปได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนที่เป็นธุรกิจครอบครัว
2. เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทเอกชนที่เป็นธุรกิจครอบครัวที่เกิดจากการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่มาใช้
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเดิมและระบบใหม่ที่ใช้อยู่

สมมติฐานการวิจัย

1. การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
4. การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีตัวแปรการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวกำกับ

ทบทวนวรรณกรรม

1. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาพบว่า มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal System) และระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ว่าเป็นสิ่งเดียวกัน แต่นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ไม่ได้หมายถึง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่รวมถึงการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายด้านผลงานและพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรคาดหวัง พร้อมทั้งสื่อสารให้พนักงานรับทราบเกี่ยวกับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อช่วยในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงาน ดังนั้นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ขั้นตอนหนึ่งของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Ratsameethammachot, 2010) เป็นไปในทางเดียวกับ Robert (2002) ที่ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเท่านั้น

ในองค์การสมัยใหม่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะนำมาใช้ให้ผลป้อนกลับแก่พนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้้องค์การนำผลไปใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน เช่น ตัดสินใจเกี่ยวกับการเพิ่มค่าตอบแทนและการปรับระดับ นักวิจัยได้ทำการศึกษเกี่ยวกับวิธีการออกแบบการวัด และปัจจัยที่ทำให้ระบบประเมินผลปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ โดย Iqbal, Akbar & Budhwar (2015) ระบุว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพควรมีจุดมุ่งหมาย (Purposefulness) ความเป็นธรรม (Fairness) และความถูกต้อง (Accuracy) การวิจัยของ Caruth & Humphreys (2008) ศึกษาการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต้องสะท้อน 11 ประเด็นคือ รูปแบบที่เป็นทางการ (Formalization) ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job relatedness) มาตรฐานและการวัดผล (Standards & measurements) ความถูกต้อง (Validity) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) การสื่อสาร (Open communication)

การอบรมผู้ประเมิน (Trained appraisers) ความง่ายในการใช้งาน (Ease of use) พนักงานรับทราบผลการประเมิน (Employee accessibility to results) ระบบการทบทวนผลงาน (Review procedures) และระบบการแจ้งผลงาน (Appeal procedures) ดังนั้นการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องประกอบด้วยปัจจัยข้างต้น เพื่อสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงานที่จะสนับสนุนการบริหารงานและแปรรูปวัตถุประสงค์ขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์และการปฏิบัติงานของบุคคล (Boice & Kleiner, 1997)

ปัจจุบันได้นำรูปแบบการประเมินมาใช้แบบผสมผสานตามวัตถุประสงค์ และงานขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่สามารถวัดเป็นตัวเลขในเชิงปริมาณหรือเป็นตัวชี้วัดการดำเนินงาน ซึ่งเป็นผลงานที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และผลลัพธ์ที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเลขได้คือ ความสามารถ (Competency) ของพนักงานผ่านพฤติกรรมการทำงานที่ใช้ตอบสนองเป้าหมายการทำงาน ในปัจจุบันและอนาคตได้ รวมทั้งมีการประเมินและการให้ผลป้อนกลับอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้พนักงานมีการพัฒนาการปฏิบัติงาน และเพิ่มแรงจูงใจในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้องค์กรควรมีการประเมินแบบไม่เป็นทางการและการให้ผลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ (DeNisi & Pritchard, 2006)

2. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติทำให้พนักงานตระหนักถึงกลยุทธ์และแผนธุรกิจขององค์กร ทำให้พนักงานสามารถนำผลป้อนกลับไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน ปัจจุบันแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานได้เปลี่ยนแปลงไปจากความเชื่อเดิมที่ว่าใช้เพื่อการควบคุมมาเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเพื่อประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะปัจจุบันองค์กรต้องปรับกลยุทธ์การปฏิบัติงานมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้นเพื่อการแข่งขันขององค์กร (Sangthong, 2008)

ผลการวิจัยในปัจจุบันเกี่ยวกับระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานมุ่งเน้นศึกษาการออกแบบ

และการนำไปปฏิบัติ โดยมีเป้าหมายหลักในการใช้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (DeNisi & Pritchard, 2006; Rumakom, 2008) และให้แนวทางการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านการประเมินและพัฒนาเพื่อให้ผลป้อนกลับที่เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

โดยระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีการตั้งเป้าหมาย การวัดผลลัพธ์ และการให้ผลป้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานในอนาคต ซึ่งในทางทฤษฎีเป็นการสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมในทิศทางที่ต้องการ และจูงใจบุคลากรให้มีพฤติกรรมตามผลป้อนกลับและผลลัพธ์นั้น (Schneider et al., 2003)

3. ผลการปฏิบัติงาน

จากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า หากพนักงานยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือเมื่อระบบถูกนำมาใช้อย่างเหมาะสม ระบบจะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน (Muczyk & Gable, 1987) และหากการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งออกแบบอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องและได้รับการยอมรับจะทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย และการให้ผลป้อนกลับจนสามารถที่จะพัฒนาแรงจูงใจ ความผูกพัน ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เพิ่มขึ้นได้ (Fletcher, 2001) ทั้งนี้การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และผลป้อนกลับจะเพิ่มการยอมรับ ซึ่งส่งผลต่อความพอใจและแรงจูงใจจนทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน (Robert & Reed, 1996)

ระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน จะทำให้เกิดการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานที่ถาวรเพิ่มมากขึ้น (DeNisi & Pritchard, 2006) ทั้งนี้ปัจจัยด้านการจูงใจที่เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วม เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ทำให้พนักงานสามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงงานของตนเองได้

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยเริ่มจากการรวบรวมข้อมูลจากนโยบาย คู่มือ และเอกสารเกี่ยวกับระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัท ทั้งในระบบเดิมและระบบใหม่ เพื่อทำการศึกษานวทางขององค์การที่วางไว้ และทำการสัมภาษณ์จากผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนระบบ การประเมิน และบริหารผลการปฏิบัติงาน ใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างเพื่อกำหนดเป็นแนวทางการสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระในการตอบคำถาม (Sincharu, 2009) จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการสำรวจเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากพนักงานที่ทำงานในบริษัทเป็นระยะเวลา 2 ปีขึ้นไป จำนวน 38 คน ใช้วิธีการวิเคราะห์โดยโปรแกรมวิจัยทางสังคมศาสตร์แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ 1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา 2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยด้วยวิธี t-test (Paired Samples) และการวิเคราะห์การถดถอย หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำผลที่ได้มาใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจงกับผู้ให้ข้อมูล 8 คน โดยเป็นผู้บริหาร 2 คน พนักงาน 3 คน และผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินและบริหารผลงานของบริษัทจำนวน 3 คน โดยที่ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกจะมีอายุงานมากกว่า 3 ปีขึ้นไป เพื่อที่จะสามารถเข้าใจบริบทของระบบการประเมินและบริหารผลงานของบริษัทและให้ข้อมูลในเชิงลึกได้

ผลการศึกษา

1. การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งที่มาต่างกัน เพื่อตรวจสอบการเชื่อมโยงแบบสามเส้า (Naiyaphan, 2008) คือ เอกสารการนำเสนอนโยบายต่อผู้บริหาร คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง สรุปว่า มีการเปลี่ยนแปลงด้าน 1) วัตถุประสงค์

ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ระบบเดิมนำไปบริหารงานบุคคล อาทิ การพิจารณาผลตอบแทน การพัฒนาและฝึกอบรม การเลื่อนระดับ โอนย้าย ส่วนระบบใหม่เพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้น การระบุและคัดเลือกคนเก่ง และการเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน 2) เกณฑ์การให้คะแนนระบบเดิมเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะส่วนระบบใหม่การประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมการทำงานมาผสมผสานกันในรูปแบบ Mixed Model 3) ระดับผลการปฏิบัติงานที่มีสัญลักษณ์เปลี่ยนไป การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในบริษัท เป็นลักษณะการบริหารแบบบนลงล่างคือ เกิดจากแนวทางของผู้บริหารนำมาสู่การทบทวนและเปลี่ยนแปลงระบบ โดยส่วนงานบุคคลและที่ปรึกษาจากภายนอกร่วมกันวางระบบและนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงระบบดังกล่าว

2. การเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจาก Caruth & Humphreys (2008) จำนวน 11 ข้อ โดยแบบสอบถามความเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารผลงานจาก Sharma, Sharma & Agarwal (2016) จำนวน 12 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราวัดอันตรายภาคจำนวน 5 ขั้น โดยทั้งชุดมีค่าความเชื่อมั่นของครอนบาคที่ 0.96 และใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้นของบริษัท ซึ่งถูกเก็บไว้เป็นช่วงคะแนนจาก 0-100 คะแนน

กลุ่มตัวอย่างจากการสำรวจจำนวน 38 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 24 คน คิดเป็นร้อยละ 63.2 และเพศชาย 14 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 มีอายุเฉลี่ย 34.3 ปี ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 65.8 ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี 28 คน คิดเป็นร้อยละ 73.7 สังกัดส่วนซัพพลายเชน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 และส่วนการเงินและการบัญชี 10 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 อายุงาน เฉลี่ย 5.5 ปี

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน

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

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

หมายเหตุ

PAS1 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบเดิม

PMS1 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบเดิม

PFM1 ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับจากระบบรูปแบบเดิม

PAS2 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่

PMS2 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่

PFM2 ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับจากระบบรูปแบบใหม่

ข้อมูลในตารางที่ 1 พบว่า ความคิดเห็นต่อระบบ ประเมินผลและการบริหารผลงานต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานทั้งในระบบเก่าและใหม่ มีค่าสหสัมพันธ์ เพียร์สันระหว่าง .057-.104 โดยค่าสหสัมพันธ์ทั้งหมดนั้น ไม่มีนัยสำคัญที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) แสดงว่า ความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลงาน และการบริหารผลงานไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ของพนักงานทั้งในระบบเก่าและระบบใหม่

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการทดสอบความแตกต่าง ระหว่างค่าเฉลี่ยที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่ไม่เป็น อิสระต่อกันด้วยวิธี t-test (Paired Samples) (Sincharu, 2009) เปรียบเทียบความแตกต่างก่อนและหลังการ เปลี่ยนแปลงระบบของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตัวแปร	ระบบเดิม		ระบบใหม่		t (df)	p
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.23	.68	3.11	.71	-1.07 (37)	.28
ความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	3.28	.61	3.21	.68	-.76 (37)	.45
ผลการปฏิบัติงาน	87.21	4.93	81.39	7.40	-4.53 (37)	.00

*p < 0.05

จากตารางที่ 2 พบว่า 1) ระดับความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเดิมสูงกว่าระดับความคิดเห็นต่อระบบใหม่ ระบบเดิมมีค่าเฉลี่ย 3.23 (S.D. = 0.68) ส่วนระบบใหม่มีค่าเฉลี่ย 3.11 (S.D. = 0.71) 2) ระดับความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานพนักงานมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยต่อระบบเดิมสูงกว่าระบบใหม่ โดยระบบเดิมมีค่าเฉลี่ย 3.28 (S.D. = 0.61) ระบบใหม่มีค่าเฉลี่ย 3.21 (S.D. = 0.68) 3) ผลการปฏิบัติงานจากคะแนนการประเมิน พบว่าระดับคะแนนเฉลี่ยระบบเดิมสูงกว่าระบบใหม่ ระบบเดิมมีค่าเฉลี่ย 87.21 (S.D. = 4.93) ระบบใหม่มีค่าเฉลี่ย

81.39 (S.D. = 7.40)

เมื่อนำค่าเฉลี่ยข้างต้นมาทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยที่เกิดขึ้นด้วยวิธี t-test (Paired Samples) พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ของตัวแปรผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงระบบเท่านั้น โดยมีค่า t (37) เท่ากับ -4.53 และ p เท่ากับ .00 แสดงว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเปลี่ยนแปลงไปในทางลดลง โดยที่ค่าเฉลี่ยของความเห็นต่อระบบการประเมินและบริหารผลงานไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีค่า t (37) อยู่ที่ -1.07 และ -.76 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 สรุปผลการทดสอบการวิเคราะห์การถดถอย

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

จากตารางที่ 3 การวิเคราะห์การถดถอยเพื่อดูอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลและการบริหารผลงานต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 4 สมมติฐานยอมรับ H₀ (ค่า sig อยู่ระหว่าง .14-.22 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05) โดยพบว่า การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาว่าระบบการประเมินและการบริหารผลการปฏิบัติงาน

เป็นปัจจัยเสริมในขั้นตอนการส่งผ่านในกระบวนการสร้างความตั้งใจเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของ DeNisi & Pritchard (2006)

3. ความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเดิม และระบบใหม่

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าประเด็นสำคัญที่จะทำให้ระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพตามแนวคิดของนักวิชาการและการปรับเปลี่ยนรูปแบบการประเมินจากเดิมมาใช้

รูปแบบผสมโดยมีตัวชี้วัด (KPI) และการประเมินพฤติกรรมโดยใช้ความสามารถ (Competency) เป็นหลักเกณฑ์ในการประเมิน (Ratsameethammachot, 2010) นั้นไม่สอดคล้องกันระหว่างแนวนโยบายที่วางไว้ของบริษัทและการปฏิบัติในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1) การอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ ยังขาดความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ และมีการอบรมให้เฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินเท่านั้น ทำให้พนักงานขาดการรับรู้และเข้าใจที่จะสามารถนำไปสู่การยอมรับได้

2) หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลงาน (KPI) บริษัทยังไม่มีมีการสื่อสารเป้าหมายที่ชัดเจนมาสู่พนักงานในระดับปฏิบัติการและไม่สามารถถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่เป้าหมายในแต่ละระดับเพื่อให้การทำงานสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งพนักงานยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการตั้งและการบรรลุตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ นอกจากนี้หลักเกณฑ์เกี่ยวกับความสามารถยังไม่สอดคล้องกับงาน (Job relatedness) และมีมาตรฐาน (Standards and measurements) เพียงพอในการสร้างความเข้าใจและยอมรับ

3) การนำผลการปฏิบัติงานไปใช้บริหารด้านงานบุคคล ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน และเห็นว่า การปรับระดับหรือเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามอายุงานและหลักเกณฑ์มากกว่าผลการทำงาน ทำให้ไม่จูงใจพนักงาน ทั้งในส่วน of หลักเกณฑ์การปรับ และความเชื่อมโยงกับผลการทำงาน

4) การรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานในการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน พนักงานขาดการมีส่วนร่วม เป้าหมาย และผลป้อนกลับ ทำให้ไม่สามารถส่งผลต่อการเพิ่มการยอมรับในระบบ ซึ่งจะส่งผลต่อความพอใจและจูงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (Robert & Reed, 1996) ได้

5) ระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน พนักงานเห็นว่าระบบดังกล่าวยังไม่ช่วยในการปรับปรุงการทำงาน และคิดว่า ไม่เกี่ยวกับการช่วยปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานได้ ซึ่งไม่เป็นไปตามแนวทางของผู้วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท และแนวคิดของนักวิชาการที่ว่า ขั้นตอนกระบวนการของการบริหารผลการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร การให้ผลป้อนกลับ การแนะนำ และการสอนงาน ที่ส่งผลต่อการรับรู้ของพนักงานและทำให้เกิดพฤติกรรมการทำงานตามที่ต้องการคาดหวัง

อภิปรายผล

1. การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนที่เป็นธุรกิจครอบครัว

จากการศึกษาโดยวิธีการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์จากแหล่งข้อมูลที่ต่างกันพบว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นนโยบายของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการให้องค์กรมีระบบคัดเลือกและบริหารคนเก่ง เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน สามารถรักษาและจูงใจคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้ รวมทั้งจากผลการวิเคราะห์ของบริษัทที่ปรึกษาที่ผ่านมาพบว่า จุดอ่อนที่สำคัญที่พบคือ ระบบการบริหารคนเก่งที่เชื่อมโยงกับการเติบโตขององค์กร พนักงานเห็นว่า การประเมินผลงานไม่มีระบบและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงระบบดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงระบบขาดการมีส่วนร่วมจากพนักงานซึ่งไม่สอดคล้องกับ Robert & Reed (1996) ที่ว่า การมีส่วนร่วมจะเพิ่มการยอมรับในระบบซึ่งจะส่งผลต่อความพอใจและจูงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงาน

รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงขาดการปรับให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและบริบทของพนักงานที่ “พนักงานมีการทำงานแบบองค์การไทยที่เป็นลักษณะครอบครัว การทำงานปัจจุบันมีความเกรงใจกันค่อนข้างสูง โดยเฉพาะในระดับตำแหน่งที่ต่างกัน” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากการทำแบบสำรวจความผูกพันในองค์กร

ของบริษัทที่ได้ดำเนินการมาก่อนหน้านี้ พบว่า ไม่มีวัฒนธรรมการยกย่องชมเชย หัวหน้างานไม่ชมเชยพนักงาน แต่จะตำหนิเมื่อทำงานผิดพลาด ซึ่งผลการวิจัยขัดแย้งกับ Kagaari, Munene & Mpeera (2010) ที่ว่า ทักษะคติของพนักงานมีผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงควรคำนึงถึงบริบทและทัศนคติของพนักงานดังกล่าวด้วย

นอกจากนี้วิธีการสื่อสาร โดยการอบรมและชี้แจงพนักงาน ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้รับการอบรมจากองค์กรโดยตรง เมื่อทำแบบสำรวจและการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานยังขาดความเข้าใจและความชัดเจนในระบบการประเมิน ส่งผลให้ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการเกี่ยวกับการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต้องประกอบด้วยความชัดเจนเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย (Purposefulness) ซึ่งเป็นหนึ่งในสามปัจจัยสำคัญโดย Iqbal, Akbar & Budhwar (2015) และการศึกษาของ Caruth & Humphreys (2008) พบว่า การสื่อสารและการอบรมเกี่ยวกับระบบการประเมินและบริหารผลงาน (Trained appraisers) เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจของพนักงานที่จะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายขององค์กรไปสู่การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (Boice & Kleiner, 1997)

2. การเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทเอกชนที่เป็นธุรกิจครอบครัว ที่เกิดจากการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่มาใช้

จากผลการเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้จากคะแนนการประเมินการปฏิบัติงานประจำปี พบว่า พนักงานได้รับคะแนนเฉลี่ยระบบเดิมสูงกว่าระบบใหม่ แสดงให้เห็นว่า ผลการวิจัยที่เกิดขึ้นไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ตามแนวคิดของ DeNisi & Pritchard (2006) ที่ศึกษาเกี่ยวกับระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน โดยมีการมุ่งเน้นการรอบการศึกษ เพื่อ

นำมาสู่การพัฒนาเป็นรูปแบบการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน แสดงให้เห็นว่า การนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่มาใช้ไม่สามารถจูงใจพนักงานเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้

โดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์เป็นไปในแนวทางเดียวกับผลจากการทำแบบสำรวจความผูกพันในองค์กรของบริษัทที่ปรึกษาที่ผ่านมา พบว่า บริษัทมีลักษณะการทำงานที่การยกย่องชมเชยมีน้อยทำให้พนักงานไม่ทราบข้อดีและข้อเสียของตนเอง ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ เนื่องจากการวางรูปแบบการประเมิน เน้นการสื่อสารและให้ผลป้อนกลับระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ขาดการส่งเสริมการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกต้องเกี่ยวกับการให้ผลป้อนกลับ การสอนงาน หรือการแนะนำการพัฒนาการทำงานที่ถูกต้อง ซึ่งไม่สอดคล้องกับ Schneider et al. (2003) ที่ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย การวัดผลลัพธ์ และการเตรียมผลป้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานในอนาคต โดยทางทฤษฎีถือเป็นการสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการและการจูงใจบุคลากรให้มีพฤติกรรมที่ถูกต้องตามผลตอบกลับและผลลัพธ์นั้น

ดังนั้นการนำระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่มาใช้จึงไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นควรสร้างทักษะการเป็นผู้นำ การสอน และแนะนำงานที่บริษัทควรดำเนินการพัฒนาควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยนระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานในครั้งนี้

3. ความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเดิมและระบบใหม่

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อระบบใหม่ลดลงจากระบบเดิม ทำให้ผลการวิเคราะห์ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ตามการศึกษาที่ว่า เมื่อองค์กรเปลี่ยนแปลงรูปแบบการประเมินแบบใหม่เป็นแบบผสมที่เน้นการประเมินที่มีตัวชี้วัด และความสามารถในการทำงานของพนักงานย่อมส่งผลต่อพฤติกรรม

การปฏิบัติงานของพนักงาน จากการให้ผลป้อนกลับ และการสื่อสารระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ในกระบวนการดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่า ระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป ในความคิดเห็นของพนักงานยังไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบริษัทที่วางไว้ยังพบอีกว่า การชี้แจงของผู้บริหาร เกี่ยวกับระบบใหม่จะถูกนำไปถ่ายทอดแก่พนักงานและผู้ถูกประเมิน เพื่อสร้างความเข้าใจในระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานได้ ซึ่งข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกกลับแสดงให้เห็นว่า พนักงานยังขาดความเข้าใจ เกี่ยวกับวิธีการตั้งตัวชี้วัดและการบรรลุตัวชี้วัดที่ตั้งไว้นอกจากนี้หลักเกณฑ์เกี่ยวกับความสามารถ (Competency) ยังไม่สอดคล้องกับงาน (Job relatedness) และมีมาตรฐาน (Standards and measurements) เพียงพอในการสร้างความเข้าใจและยอมรับจากพนักงานได้ รวมทั้งพนักงานขาดการมีส่วนร่วม ทำให้ไม่สามารถส่งผลต่อการเพิ่มการยอมรับในระบบที่มุ่งใจให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (Robert & Reed, 1996) ได้

สรุปผล

จากผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานในครั้งนี้ พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อระบบรูปแบบใหม่ลดลง และผลการปฏิบัติงานหลังจากการเปลี่ยนแปลงระบบลดลง รวมทั้งผลจากการทดสอบสมมติฐานไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ตามงานวิจัยของ DeNisi & Pritchard (2006) ที่ศึกษาเกี่ยวกับระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน โดยมีการมุ่งใจเป็นกรอบการศึกษาเพื่อนำมาสู่การพัฒนาเป็นรูปแบบการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน แสดงให้เห็นว่าการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่มาใช้ไม่สามารถมุ่งใจพนักงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้

รวมทั้งจากการสัมภาษณ์พนักงานสรุปได้ว่า เกิดปัญหาที่เป็นประเด็นสำคัญในการสนับสนุนระบบ

การประเมินและบริหารผลงานที่มีประสิทธิผลคือการอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ ความไม่เข้าใจในหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ไม่สอดคล้องกับผลงานที่เกิดขึ้น และขาดการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

ข้อเสนอแนะทางวิชาการ

การเปลี่ยนแปลงการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน ควรมีการวางแผนและนำมาปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะปัจจัยส่วนบุคคล ทั้งด้านการรับรู้ ระดับของแรงจูงใจ และความคาดหวังของพนักงาน รวมถึงบริบททางวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญคือ การสื่อสารที่ชัดเจน การให้ผลป้อนกลับ การปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะทางการบริหาร

ผลการศึกษาที่เกิดขึ้นสามารถประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงระบบและการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างความเข้าใจ ความชัดเจน และการยอมรับจากพนักงานได้ดังต่อไปนี้

- 1) การออกแบบหลักเกณฑ์ในการประเมินผลให้สอดคล้องกับงานที่พนักงานปฏิบัติแต่ละตำแหน่ง
- 2) การนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น
- 3) การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง

ข้อจำกัดในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาในหัวข้อการเปลี่ยนแปลงการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการและการออกแบบระบบ

ดังกล่าวมีความเฉพาะจึงไม่สามารถนำไปเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีรูปแบบและบริบทที่แตกต่างกันได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาในองค์กรที่มี

การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานในประเด็นเดียวจึงควรทำการศึกษาปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องและส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานเพิ่มเติม อาทิ การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน การจัดการความรู้ในองค์กร เป็นต้น เพื่อให้เห็นมุมมองที่กว้างขึ้น

References

- Boice, D. F. & Kleiner, B. H. (1997). Designing effective performance appraisal systems. *Work Study*, 46(6), 197-201.
- Caruth, D. L. & Humphreys, J. H. (2008). Performance appraisal: essential characteristics for strategic control. *Measuring Business Excellence*, 12(3), 24-32.
- De Waal, A. A. (2010). Performance-driven behavior as the key to improved organizational performance. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 79-95.
- Deepa, E., Palaniswamy, R. & Kuppasamy S. (2014). Effect of performance appraisal system in organizational commitment, job satisfaction and productivity. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(1), 72-82.
- DeNisi, A. S. & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management & Organization Review*, 2(2), 253-277.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing Research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
- Iqbal, M. Z., Akbar, S. & Budhwar, P. (2015). Effectiveness of performance appraisal: An integrated framework. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 510-533.
- Kagaari, J., Munene, J. C. & Mpeera, N. J. (2010). Performance management practices, employee attitudes and managed performance. *International Journal of Educational Management*, 24(6), 507-530.
- Muczyk, J. P. & Gable, M. (1987). Managing sales performance through a comprehensive performance appraisal system. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 7(1), 41-52.
- Naiyaphan, A. (2008). *Research design: quantitative, qualitative, and mixed methods approach*. Bangkok: Chulalongkorn University Printing. [in Thai]
- Phuwitayaphan, A. (2010). *Performance Management System (PMS)*. Bangkok: HR Center. [in Thai]
- Pritchard, R. D. & Payne, S. C. (2003). *Performance management practices and motivation*. The New Workplace: People, Technology and Organization: A Handbook and Guide to the Human Impact of Modern Working Practices.

- Ratsameethammachot, S. (2010). *The Effective Performance Appraisal Handbook*. Bangkok: Thailand Productivity Institute. [in Thai]
- Robert, B. (2002). *Performance Management*. Bangkok: Expernetbooks Printing. [in Thai]
- Roberts, G. E. & Reed, T. (1996). Performance appraisal participation, goal setting and feedback. *Review of Public Personal Administration*, 16, 29.
- Rumakom, P. (2008). *Performance appraisal*. Bangkok: Thammasat University. [in Thai]
- Sangthong, N. (2008). *Strategic Performance Management*. Bangkok: SE-Education Printing. [in Thai]
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B. & Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of applied psychology*, 88(5), 836.
- Sharma, N. P., Sharma, T. & Agarwal, M. N. (2016). Measuring employee perception of performance management system effectiveness: Conceptualization and scale development. *Employee Relations*, 38(2), 224-247.
- Sincharu, T. (2009). *Data Analysis with SPSS* (10th ed). Bangkok: Business R and D. [in Thai]



Name and Surname: Janjira Inchai

Highest Education: Master of Business Administration,
Thammasat University

University or Agency: Thammasat University

Field of Expertise: Human Resource Management Specialist

Address: Faculty of Commerce and Accountancy,
Thammasat University



Name and Surname: Monthon Sorakraikitikul

Highest Education: Doctor of Philosophy (Management),
Asian Institute of Technology

University or Agency: Thammasat University

Field of Expertise: Business Management, Knowledge Management

Address: Faculty of Commerce and Accountancy,
Thammasat University

