

การบริหารผลการปฏิบัติงานของกิจการภาคการผลิตในจังหวัดชลบุรี Performance Management of Manufacturing Firms in Chonburi Province

จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์^{1*}

¹คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา
เลขที่ 199 หมู่ 6 ตำบลทุ่งสุขลา อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี 20230

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานของกิจการภาคการผลิตในจังหวัดชลบุรี 2) เปรียบเทียบการบริหารผลการปฏิบัติงานระหว่างกิจการที่ชาวไทยเป็นผู้ลงทุนกับกิจการที่มีผู้ร่วมทุนกับต่างชาติ และ 3) เปรียบเทียบการบริหารผลการปฏิบัติงานระหว่างกิจการที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ การวิจัยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้แก่กิจการภาคการผลิตที่อยู่ในจังหวัดชลบุรี จำนวน 380 แห่ง โดยใช้สุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ใช้ค่าร้อยละเพื่ออธิบายรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกิจการ และใช้สถิติไคสแควร์ในทดสอบสมมติฐาน

ผลการศึกษาพบว่า กิจการร้อยละ 93.7 มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 64.2 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ โดยวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้มากที่สุด คือ ใช้วิธีการให้คะแนนตามมาตรฐาน การประเมินถูกใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนประจำปีมากที่สุด โดยกิจการส่วนมากมีการแจ้งผลการประเมินและมีการให้คำแนะนำหลังการประเมินในตำแหน่งงานที่แจ้งผลการประเมินเพื่อให้ผู้ถูกประเมินนำไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในอนาคตได้ ทั้งนี้กิจการที่มีผู้ร่วมลงทุนต่างกันและกิจการที่มีขนาดแตกต่างกัน มีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

การศึกษามีข้อเสนอแนะต่อกิจการในเรื่องการชี้แจงผลการประเมินผลปฏิบัติงานให้ผู้ถูกประเมินทราบ การสร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับบริบทของกิจการ ได้แก่ ขนาดของกิจการ วัฒนธรรมการทำงานของกิจการ

คำสำคัญ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์
กิจการภาคการผลิต

*ผู้เขียนหลัก (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา)
อีเมล: fmsjtt@src.ku.ac.th

Abstract

The objectives of this research were: 1) to study human resource management practices of manufacturing firms in Chonburi province in the area of performance management, 2) to compare performance management between Thai firm and joint venture firms with foreign investor and 3) to compare performance management among small, medium, and large firms. The survey research was used. The sample, 380 manufacturing firms in Chonburi province, were collected by multistage sampling technique. The percentage were used to describe performance management practices of firms and Chi-square were used for hypothesis testing.

The results of this research revealed that 93.7 of the firms had performance standard, 64.2 percent of the firms used formal performance appraisal process. Graphic rating scale method was most used in appraising. The results of appraising were mostly used in determining salary raise. Most of the firms had performance feedback and suggestion process after appraising for the reason of performance improvement in the future. The firms with different investors and different size had different performance management practices with statistical difference at level of 0.05.

The study has the recommendation to the firms in clarifying the results of performance in feedback process, developing appropriate performance management system that suitable for firm context, including firm size and work culture.

Keywords

Performance Management, Performance Appraisal, Human Resource Management, Manufacturing Firm

บทนำ

ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรถือเป็นกิจกรรมพื้นฐานของการจัดการที่ผู้จัดการทุกคนต้องปฏิบัติกิจการบางแห่งอาจประสบผลสำเร็จได้แม้มีการวางแผนการจัดโครงสร้างองค์การหรือการควบคุมที่ไม่ดีพอแต่มีการจ้างบุคคลที่เหมาะสมสำหรับงานและสามารถจูงใจบุคคลเหล่านั้นได้ ตลอดจนมีการบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง (Dessler & Huat, 2009)

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องถึงผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ การสร้างความชัดเจนในบทบาท การกำหนดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การตรวจสอบผลการทำงานด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน



การให้ข้อมูลป้อนกลับผลการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การสอนงาน และพัฒนาพนักงาน รวมทั้งการให้รางวัลและการให้ค่าตอบแทน (Dessler & Huat, 2000 ; Prasad, 2009) จากการที่กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งทำให้แน่ใจว่าพนักงานได้ปฏิบัติงานในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น กิจกรรมจึงควรคำนึงถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือทั้งในเครื่องมือการประเมินและกระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงาน การแจ้งผลการประเมินที่เกิดขึ้นบนค่านิยมของการสื่อสารภายใน องค์กรแบบเปิดกว้าง ความไว้วางใจ และการภูมิใจตนเองของพนักงาน (Asad & Mahfod, 2015) การให้คำแนะนำหลังการประเมิน รวมถึงการใช้ระบบการให้ค่าตอบแทนและการให้รางวัลที่สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ

การบริหารผลการปฏิบัติงานนอกจากจะสามารถนำไปใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานโดยตรงแล้ว การปฏิบัติกับพนักงานที่สร้างการรับรู้ถึงความยุติธรรมยังส่งผลในทางบวกต่อองค์กรในหลายประการ เช่น เมื่อพนักงานรับรู้ถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรมจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน (Naji, Mansour & Leclerc, 2015) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Abdulkadir, Isiaka & Adedoyin, 2012 ; Bekele, Shigutu & Tensay, 2014) รวมทั้งพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Teh, Boerhannoeddin & Ismail, 2012) ดังนั้น การบริหารผลการปฏิบัติงานจึงเป็นกิจกรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อเนื่องทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการทำงานพนักงาน และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

จากการศึกษาถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานของกิจการ พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีการประเมินอย่างเป็นทางการ เช่น จากการศึกษาของ Nyaw (1995) ในจีน การศึกษาของ Kirkbride & Tang (1989) ในฮ่องกง การศึกษาของ Poon (1993) ในเกาหลี การศึกษาของ Chew & Goh (1997) ในสิงคโปร์ โดยลักษณะแตกต่างกันไปบ้างตามความแตกต่างของวัฒนธรรมและองค์กร เช่น การนำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ โดยกิจการมีการนำผลจากการประเมินมาใช้ในวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไป เช่น จากการศึกษาของ Nyaw (1995), Poon (1993), Venclová, Šalková & Koláková (2013) และ Getnet, Jebena & Tsegaye (2014) แสดงให้เห็นการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหลายรูปแบบ เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การตัดสินใจเรื่องค่าตอบแทน การโยกย้าย การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การให้รางวัล การวางแผนกำลังคน และการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ

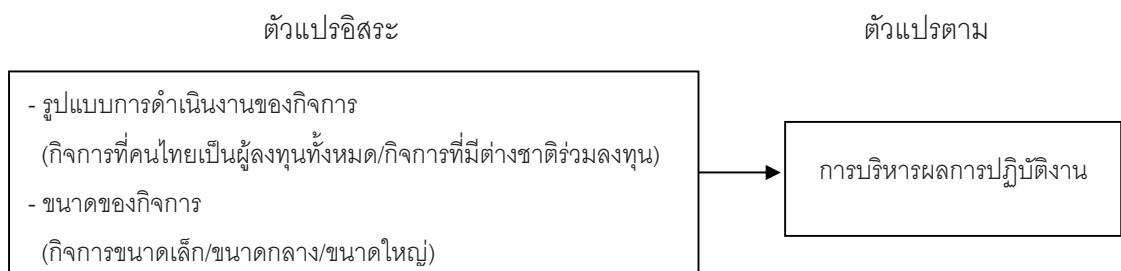
ภาคอุตสาหกรรมการผลิตนับเป็นภาคการผลิตที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ เห็นได้จากในปี พ.ศ. 2557 ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ในภาคอุตสาหกรรมการผลิต มีมูลค่ารวม เท่ากับ 3,644,683 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 27.7 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ โดยก่อให้เกิดการจ้างงานทั้งสิ้น 3,514,974 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 ของการจ้างงานทั่วประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558) สำหรับในจังหวัดชลบุรีมีโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่ขึ้นอยู่กับทั้งภาคอุตสาหกรรมการผลิต ภาคบริการ และภาคเกษตรกรรม สำหรับภาคอุตสาหกรรมการผลิตมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จากความเชื่อมั่นในศักยภาพของพื้นที่ ระบบสาธารณูปโภค และระบบโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งถนน ท่าเรือท่าเรือ และท่าอากาศยาน เช่นเดียวกับจังหวัดอื่นๆ ในภาคตะวันออก โดยในปี พ.ศ. 2557 จังหวัดชลบุรีมีวิสาหกิจในภาคอุตสาหกรรมการผลิตถึง 7,561 แห่ง ก่อให้เกิดการจ้างงานถึง 705,248 คน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558)

การศึกษานี้ จึงมุ่งศึกษาถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานของกิจการภาคการผลิตในจังหวัดชลบุรี เพื่อให้ทราบถึงสถานภาพของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่กิจการเป็นอยู่ รวมทั้งเปรียบเทียบการบริหารผลการปฏิบัติงานระหว่างกิจการที่ลงทุนโดยคนไทยทั้งหมดกับกิจการที่มีต่างชาติร่วมลงทุนและระหว่างกิจการที่มีขนาดแตกต่างกันเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับกิจการอื่นที่อยู่ในบริบทที่เทียบเคียงกันได้

วัตถุประสงค์

1. ศึกษาถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานของกิจการที่ตั้งอยู่ในจังหวัดชลบุรี
2. เปรียบเทียบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกิจการที่ลงทุนโดยคนไทยทั้งหมดกับกิจการที่มีต่างชาติร่วมลงทุน
3. เปรียบเทียบการบริหารผลการปฏิบัติงานระหว่างระหว่างกิจการที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดการศึกษการบริหารผลการปฏิบัติงานของกิจการ

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรได้แก่กิจการภาคการผลิตที่ตั้งอยู่ในจังหวัดชลบุรี มีจำนวนทั้งสิ้น 7,561 แห่ง (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558) คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Yamane (1973, 125) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 380 โรงงาน

การสุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ใช้ระเบียบวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) โดยสุ่มพื้นที่ที่เป็นตัวอย่าง และสุ่มกิจการที่เป็นตัวอย่างในแต่ละพื้นที่ โดยกำหนดจำนวนโรงงานในแต่ละพื้นที่ตามสัดส่วนจำนวนโรงงานในแต่ละพื้นที่ที่เป็นตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามมีการแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกิจการและข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล โดยลักษณะเป็นทั้งคำถามให้เลือกตอบเป็นหลักประกอบด้วยคำถามปลายเปิด

ส่วนที่ 2 การบริหารผลการปฏิบัติงานของกิจการ เป็นคำถามให้เลือกตอบ ประกอบด้วยส่วนประเมินความคิดเห็นโดยใช้ 5 ระดับตามมาตรประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) จำนวน 6 ข้อ และคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับแบบสอบถามที่เป็นมาตรวัด 5 ระดับ แปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยที่ได้ โดยให้ค่าคะแนนเฉลี่ย ระหว่าง 1.00-1.80 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด 1.81-2.60 หมายถึง ระดับน้อย 2.61-3.40 หมายถึง ระดับปานกลาง 3.41-4.20 หมายถึง ระดับมาก และ 4.21-5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

ก่อนการเก็บข้อมูลได้ทำการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยเริ่มจากการพิจารณากรอบแนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรือแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา รวมทั้งศึกษาเทียบเคียงมาตรวัดบางส่วนที่มีผู้ศึกษาไว้แล้ว รวมทั้งการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงใหม่ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นและนำไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างของการศึกษานี้ จำนวน 30 ราย เพื่อตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) ของเครื่องมือวัด

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ สำหรับอธิบายให้ทราบลักษณะทั่วไปของกิจการ และรูปแบบ วิธีการ กิจกรรมต่างๆ ในการบริหารผลการปฏิบัติงานพนักงานขององค์กร

2. ใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ค่า Chi-square เพื่อเปรียบเทียบสัดส่วนของประเด็นต่างๆ ในการบริหารผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบระหว่างกิจการที่ลงทุนโดยคนไทยทั้งหมดกับกิจการที่มีต่างชาติร่วมลงทุน และระหว่างกิจการภาคการผลิตที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการสำรวจกิจการจำนวน 380 แห่ง ร้อยละ 35.5 เป็นกิจการขนาดเล็ก (มีพนักงานไม่เกิน 50 คน) ร้อยละ 17.4 เป็นกิจการขนาดกลาง (มีพนักงาน 51-200 คน) และเป็นกิจการขนาดใหญ่ร้อยละ 47.1 (มีพนักงานมากกว่า 200 คน) กิจการร้อยละ 65.8 เป็นกิจการที่มีชาวต่างชาติร่วมลงทุน ได้แก่ ญี่ปุ่น อเมริกา เกาหลี และร้อยละ 34.2 เป็นกิจการที่ลงทุนโดยคนไทยทั้งหมด ทั้งนี้การร่วมทุนมีมากที่สุดในกิจการขนาดใหญ่ รองลงมาได้แก่กิจการขนาดกลางและขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 62, 22.4 และ 15.6 ตามลำดับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

กิจการร้อยละ 93.7 มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Performance Standard) เป็นลายลักษณ์อักษรในบางตำแหน่งหรือทุกตำแหน่ง ซึ่งถูกใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ รวมทั้งระยะเวลา บุคลิกหรือลักษณะเฉพาะในการปฏิบัติงาน มีส่วนน้อยซึ่งเป็นกิจการขนาดเล็กเป็นหลัก (ร้อยละ 6.3) ที่ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ ทั้งนี้กิจการร้อยละ 64.2 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ

สำหรับวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กิจการเลือกใช้แตกต่างกันไปตามตำแหน่งงานและลักษณะงาน กิจการจึงมีการใช้วิธีการประเมินหลายวิธี จากการสำรวจพบว่าวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กิจการใช้มากที่สุด ได้แก่ วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale) ส่วนวิธีการกำหนดสัดส่วนของผลการประเมิน (Force Distribution Method) วิธีการให้คะแนนตามเกณฑ์พฤติกรรม (Behaviorally Anchor Rating Scale) การจัดลำดับ (Alternation Ranking Method) และการใช้เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) ถูกนำมาใช้ในอันดับรองลงมา

โดยในการประเมินผลการปฏิบัติงานเครื่องมือหลักที่กิจการส่วนใหญ่ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 61.1) การสังเกต/ติดตามการทำงานของพนักงาน (ร้อยละ 55.5) นอกจากนี้ ได้แก่ มาตรฐานการปฏิบัติงาน เอกสารการบันทึกการปฏิบัติงานของพนักงาน และแบบแสดงลักษณะงาน ในการนำผลการประเมินไปใช้ กิจการเกือบร้อยละ 76.8 มีการอบรมชี้แจงเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง

สำหรับการให้ข้อมูลการประเมินผลให้กับผู้ปฏิบัติงาน กิจการส่วนมากมีการแจ้งผลการประเมิน (ร้อยละ 76.3) โดยในจำนวนนี้ กิจการร้อยละ 46.3 มีการแจ้งผลทุกตำแหน่ง หลังจากการแจ้งผลการประเมินผลปฏิบัติงาน ผู้แจ้งผลการประเมินส่วนมาก (ร้อยละ 90.8) มีการให้คำแนะนำหลังการประเมิน เพื่อให้ผู้ถูกประเมินนำไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในอนาคตได้

กิจการนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในหลายวัตถุประสงค์ โดยใช้เพื่อพิจารณาเพิ่มเงินเดือนประจำปี/ให้รางวัลมากที่สุด (ร้อยละ 71.1) รองลงมา ได้แก่ เพื่อให้ทราบถึงความสามารถของพนักงาน เพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เพื่อกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อโยกย้ายสับเปลี่ยนพนักงาน เพื่อวางแผนทดแทนตำแหน่งและพัฒนาแนวทางอาชีพ และเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเลิกจ้างและลดตำแหน่ง ตามลำดับ

การเปรียบเทียบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกิจการที่ลงทุนโดยคนไทยทั้งหมดกับกิจการที่มีต่างชาติร่วมลงทุน

เมื่อเปรียบเทียบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกิจการภาคการผลิตที่ลงทุนโดยคนไทยทั้งหมดกับกิจการที่มีต่างชาติร่วมลงทุน แสดงดังตารางที่ 1 พบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การอบรมชี้แจงเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการแจ้งผลการประเมินให้กับผู้ถูกประเมินทราบ โดยกิจการที่มีต่างชาติร่วมลงทุนมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การอบรมชี้แจงเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานรวมทั้งการแจ้งผลการประเมินในสัดส่วนที่สูงกว่ากิจการที่มีคนไทยลงทุนทั้งหมด แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1

เปรียบเทียบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกิจการภาคการผลิต จำแนกตามผู้ลงทุน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน	ผู้ลงทุน		รวม	p-value
	ไทยทั้งหมด (n=130)	ต่างชาติร่วมทุน (n=250)		
การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน				
ไม่มีเป็นลายลักษณ์อักษร	7.7%	5.6%	6.3%	.024*
มีบางตำแหน่ง	53.1%	40.4%	44.7%	
มีทุกตำแหน่ง	39.2%	54.0%	48.9%	
การอบรมชี้แจงการบริหารผลการปฏิบัติงาน				
ไม่มี	42.3%	13.2%	23.2%	.000*
มีการอบรมชี้แจง	44.6%	66.8%	59.2%	
มีคู่มือชี้แจง	10.0%	18.8%	15.8%	
การแจ้งผลการประเมิน				
ไม่มีการแจ้งผล	35.4%	17.6%	23.7%	.001*
มีการแจ้งผลบางตำแหน่ง	24.6%	32.8%	30.0%	
มีการแจ้งผลทุกตำแหน่ง	40.0%	49.6%	46.3%	
การให้คำแนะนำหลังการประเมินผล				
ไม่มี	13.1%	7.2%	9.2%	.160
มีการให้คำแนะนำบางครั้ง	46.2%	51.2%	49.5%	
มีการให้คำแนะนำทุกครั้ง	40.8%	41.6%	41.3%	

หมายเหตุ: * หมายถึงแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญอย่างยิ่งที่ระดับ 0.05

สำหรับการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์จำแนกตามผู้ลงทุน พบว่า ทั้งกิจการที่ลงทุนโดยคนไทย ทั้งหมดกับกิจการที่มีต่างชาติร่วมลงทุนใช้การประเมินในการตัดสินใจเรื่องเงินเดือนและรางวัลมากกว่า เพื่อวัตถุประสงค์อื่นโดยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับการนำผลการประเมินไปใช้ในเรื่องการทราบถึงความสามารถของพนักงาน การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนทดแทนตำแหน่ง การพิจารณาเลิกจ้าง และการพิจารณาลดตำแหน่ง พบว่ากิจการที่มีต่างชาติร่วมลงทุนมีการนำไปใช้มากกว่ากิจการที่ลงทุนโดยคนไทยทั้งหมดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2

เปรียบเทียบการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ของกิจการภาคการผลิต จำแนกตามผู้ลงทุน

การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์	ผู้ลงทุน		รวม	p-value
	ไทยทั้งหมด (n=130)	ต่างชาติร่วม ทุน (n=250)		
การตัดสินใจเรื่องเงินเดือน/รางวัล	74.6%	69.2%	71.1%	.269
ทราบถึงความสามารถของพนักงาน	43.8%	67.6%	59.5%	.000*
การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	32.3%	44.8%	40.5%	.019*
กระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน	32.3%	44.8%	40.5%	.019*
การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	19.2%	38.4%	31.8%	.000*
การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงาน	26.9%	26.8%	26.8%	.980
ประกอบการวางแผนทดแทนตำแหน่ง	7.7%	16.8%	13.7%	.014*
ประกอบการพิจารณาเลิกจ้าง	1.5%	10.0%	7.1%	.002*
การพิจารณาลดตำแหน่ง	2.3%	8.8%	6.6%	.015*

หมายเหตุ: * หมายถึงแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญอย่างยิ่งที่ระดับ 0.05

การเปรียบเทียบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกิจการที่มีขนาดแตกต่างกัน

การเปรียบเทียบการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร จำแนกตามขนาดองค์กร แสดงดังตารางที่ 3 พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ระหว่างกิจการที่มีขนาดแตกต่างกัน ในเรื่องของผู้กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน การอบรมชี้แจงเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน การแจ้งผลการประเมิน และการให้คำแนะนำหลังการประเมินผล

ตารางที่ 3

เปรียบเทียบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกิจการภาคการผลิต จำแนกตามขนาดของกิจการ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน	ขนาดของกิจการ			รวม	p-value
	เล็ก (n = 135)	กลาง (n = 66)	ใหญ่ (n = 179)		
การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
ไม่มีเป็นลายลักษณ์อักษร	12.6%	4.5%	2.2%	6.3%	.000*
มีบางตำแหน่ง	57.8%	24.2%	42.5%	44.7%	
มีทุกตำแหน่ง	29.6%	71.2%	55.3%	48.9%	
การอบรมชี้แจงการบริหารผลการปฏิบัติงาน					
ไม่มี	48.9%	15.2%	6.7%	23.2%	.000*
มีการอบรมชี้แจง	45.9%	56.1%	70.4%	59.2%	
มีคู่มือชี้แจง	5.2%	28.8%	19.0%	15.8%	
การแจ้งผลการประเมิน					
ไม่มีการแจ้งผล	54.1%	13.6%	4.5%	23.7%	.000*
มีการแจ้งผลบางตำแหน่ง	17.0%	28.8%	40.2%	30.0%	
มีการแจ้งผลทุกตำแหน่ง	28.9%	57.6%	55.3%	46.3%	
การให้คำแนะนำหลังการประเมินผล					
ไม่มี	20.0%	9.1%	1.1%	9.2%	.000*
มีการให้คำแนะนำบางครั้ง	45.2%	42.4%	55.3%	49.5%	
มีการให้คำแนะนำทุกครั้ง	34.8%	48.5%	43.6%	41.3%	

หมายเหตุ: * หมายถึงแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญอย่างยิ่งที่ระดับ 0.05

การเปรียบเทียบการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ของกิจการภาคการผลิต จำแนกตามขนาดขององค์กร พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในการนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาโยกย้ายสับเปลี่ยน เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การทราบถึงความสามารถของพนักงาน การกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน และใช้ประกอบการวางแผนทดแทนตำแหน่ง โดยกิจการขนาดใหญ่ได้นำไปใช้มากที่สุด และกิจการขนาดเล็กนำไปใช้น้อยที่สุด สำหรับการนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจเรื่องเงินเดือน/รางวัล การพิจารณาลดตำแหน่ง และการเลิกจ้าง มีการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในสัดส่วนที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แสดงดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4

เปรียบเทียบการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ของกิจการภาคการผลิต จำแนกตามขนาดของกิจการ

การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์	ขนาดของกิจการ			รวม	p-value
	เล็ก (n = 135)	กลาง (n = 66)	ใหญ่ (n = 179)		
การตัดสินใจเรื่องเงินเดือน/รางวัล	72.6%	71.2%	69.8%	71.1%	.867
การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงาน	17.0%	24.2%	35.2%	26.8%	.001*
การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	29.6%	48.5%	54.2%	44.5%	.000*
การพิจารณาลดตำแหน่ง	.7%	10.6%	9.5%	6.6%	.003*
การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	9.6%	42.4%	44.7%	31.8%	.000*
ทราบถึงความสามารถของพนักงาน	39.3%	56.1%	76.0%	59.5%	.000*
กระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน	23.0%	42.4%	53.1%	40.5%	.000*
ประกอบการพิจารณาเลิกจ้าง		9.1%	11.7%	7.1%	.000*
ประกอบการวางแผนทดแทนตำแหน่ง	3.0%	9.1%	23.5%	13.7%	.000*

หมายเหตุ: * หมายถึงแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญอย่างยิ่งที่ระดับ 0.05

อภิปรายผลการวิจัย

กิจการเลือกใช้วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันไปตามตำแหน่งงานและลักษณะงาน จากการศึกษาพบว่าวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กิจการใช้มากที่สุด ได้แก่ วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale) สอดคล้องกับ Bogardus (2007) ซึ่งให้ข้อมูลว่าเป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ทั่วไป รวมทั้งการศึกษาของ Kirkbride & Tang (1989) ในประเทศฮ่องกงและ Chew & Goh (1997) ในประเทศสิงคโปร์ ทั้งนี้ เนื่องจากวิธีการดังกล่าวสามารถนำผลการประเมินที่เป็นตัวเลขมาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานแต่ละคนได้ อย่างไรก็ตามวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วนมีข้อควรระวังที่อาจเกิดจากการประเมินในหลายรูปแบบ เช่น ความไม่ชัดเจนของรายการประเมินและการให้ค่าคะแนนแต่ละระดับ การให้คะแนนที่มีแนวโน้มเข้าสู่ศูนย์กลาง การเข้มงวด หรือผ่อนปรนในการให้ค่าคะแนนของผู้ประเมินแต่ละบุคคล ซึ่งไม่เหมือนกัน ทำให้อาจเกิดปัญหาจากการนำผลการประเมินไปใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการประเมินโดยผู้ทำการประเมินหลายคน

กิจการนำผลประเมินไปใช้เพื่อการตัดสินใจเรื่องเงินเดือน/รางวัลมากที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ Venclová, Šalková & Königová (2013) ในประเทศสาธารณรัฐเช็ก นอกจากนั้นยังใช้ในการพิจารณาโยกย้าย สับเปลี่ยน การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การทราบถึงความสามารถของพนักงาน การกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน และใช้ประกอบการวางแผนทดแทนตำแหน่ง โดยถูกนำไปใช้ในกิจการขนาดใหญ่มากกว่ากิจการขนาดเล็ก ส่วนการศึกษาโดย Poon (1993) ในประเทศมาเลเซียพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน



ของพนักงานถูกใช้สำหรับการตัดสินใจเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นหลัก เปรียบเทียบตามขนาดของกิจการ ประเมินผลการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้ในกิจการขนาดใหญ่มากกว่าในกิจการของท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับ Kirkbride & Tang (1989)

สรุป

ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กิจการภาคผลิต ในจังหวัดชลบุรีเลือกใช้มากที่สุด ได้แก่ วิธีการให้คะแนนตามมาตรฐาน รองลงมา คือ การกำหนดสัดส่วนของผลการประเมิน การให้คะแนนตามเกณฑ์พฤติกรรม การจัดลำดับ และการใช้เหตุการณ์สำคัญ โดยกิจการร้อยละ 76.8 มีการอบรมหรือชี้แจงเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานและร้อยละ 76.3 มีการแจ้งผลการประเมินให้กระบวนกรสำคัญที่จะทำให้พนักงานปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในอนาคตได้ จากการให้คำแนะนำหลังการประเมิน ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถูกใช้ในการพิจารณาเพิ่มเงินเดือนประจำปีให้รางวัล เป็นหลัก (ร้อยละ 71.1) นอกจากนั้น เพื่อให้ทราบถึงความสามารถของพนักงาน ใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การโยกย้าย สับเปลี่ยนพนักงาน และใช้ประกอบการวางแผนทดแทนตำแหน่งและพัฒนาแนวอาชีพ เป็นต้น ทั้งนี้กิจการที่มีต่างชาติร่วมลงทุนมีการอบรมชี้แจงเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการแจ้งผลการประเมินในสัดส่วนที่สูงกว่ากิจการที่ลงทุนโดยคนไทยทั้งหมด และกิจการขนาดใหญ่มีการนำผลการประเมินไปใช้มากกว่ากิจการขนาดเล็กโดยนำไปใช้พิจารณาโยกย้ายสับเปลี่ยน เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การทราบถึงความสามารถของพนักงาน การกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงานและใช้ประกอบการวางแผนทดแทนตำแหน่ง

ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานของกิจการที่ได้จากการศึกษา ได้แก่ กิจการควรพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยการบริหารผลการปฏิบัติงานต้องมีเหมาะสมกับบริบทของกิจการ รวมทั้งขนาดของกิจการ วัฒนธรรมการทำงานของกิจการ ควรมีการแจ้งผลการประเมินแก่ผู้ถูกประเมินทราบพร้อมการให้คำแนะนำเพื่อให้พนักงานมีผลปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ทั้งนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีหน้าที่ในการอบรมชี้แจงเกี่ยวกับวิธีการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การแจ้งข้อมูลป้อนกลับและการให้คำแนะนำจากผลการประเมินแก่ผู้ถูกประเมินเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

ทั้งนี้การศึกษาครั้งต่อไปมีประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวเนื่อง ได้แก่ การศึกษาถึงแนวปฏิบัติที่เป็นตัวอย่างที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นต้นแบบในการปรับใช้กับกิจการอื่นๆ ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2558). **รายงานสถานการณ์ SMEs ปี 2558**. สืบค้นเมื่อ 30 กันยายน 2559, จาก <http://www.sme.go.th/th/index.php/data-alert/alert/report-smes-year/report-year/report-year-2558>.
- Abdulkadir, S. ; Isiaka, B. & Adedoyin, S. (2012). Effects of Strategy Performance Appraisals, Career Planning and Employee Participation on Organizational Commitment: An Empirical Study. **International Business Research**. 5(4), 4-22.
- Bekele, A. Z. ; Shigutu, A. D. & Tensay, A. T. (2014). The Effect of Employees' Perception of Performance Appraisal on Their Work Outcomes. **International Journal of Management and Commerce Innovations**. 2(1), 136-173.
- Bogardus, M. A. (2007). **PHR/SPHR: Professional in Human Resources Certification**. Indianapolis: Wiley Publishing.
- Chew, I. K. H. & Goh, M. (1997). Some Future Directions of HR Practices in Singapore. **Career Development International**. 2(5), 238-244.
- Dessler, G. & Huat, T. C. (2009). **Human Resource Management: An Asian Perspective**. (2nd ed.). Singapore: Prentice Hall.
- Getnet, B. ; Jebena, T. & Tsegaye, A. (2014). The Effect of Employee's Fairness Perception on Their Satisfaction Towards the Performance Appraisal Practices (A Case Study of University of Gondar). **International Journal of Management and Commerce Innovations**. 2(1), 174-210.
- Kirkbride, P. S. & Tang, S. F. Y. (1989). Personnel Management in Hong Kong: A Review of Current Issues. **Asia Pacific Human Resource Management**. 27(2), 43-57.
- Naji, A. (2015). Performance Appraisal System and Employee Satisfaction: The Role of Trust Towards Supervisors. **Journal of Human Resources Management and Labor Studies**. 3(1), 40-53.
- Nyaw, M. K. (1995). Human Resource Management in the People's Republic of China" in Moore, L. F. and Jennings, P. D. (Eds). **Human Resource Management on the Pacific Rim**. Berlin and New York: Water de Gruyter.
- Prasad, L. M. (2006). **Human Resource Management**. Sultan Chand & Sons: Educational Publishers.
- Poon, J. M. L. (1993). Korean Subsidiary Companies in Malaysia: Management Practices and Investment Motives. **Malaysian Management Review**. 28(1), 9-16.
- The, C. J. ; Boerhannoeddin, A. & Ismail, A. (2012). Organizational Culture and Performance Appraisal Process: Effect on Organizational Citizenship Behavior. **Asian Business & Management**. 11(4), 471-484.



- Venclová, K. ; Šalková, A. & Koláková, G. (2013). Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations. **Journal of Competitiveness**. 5(2), 20-36.
- Yamane, T. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis**. (2nd ed.). New York: Haper and Row Press.