

# โมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกของประเทศไทย

## Performance Management Model of the Automotive Industry in an Industrial Estate in Eastern Thailand

พรรตัน แสดงหาญ<sup>1</sup>  
Pornrat Sadangharn

### บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการดำเนินงานและปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานตามโมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก และ 2) วิเคราะห์โมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม ประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณคือผู้รับผิดชอบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกจำนวน 433 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน โดยสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม ส่วนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้รับผิดชอบการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำนวน 12 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่มย่อย จากนั้นนำผลการวิจัยทั้งสองส่วนมาวิเคราะห์ร่วมกัน ผลการวิจัยพบว่า สถานประกอบที่ศึกษาในครั้งนี้มีการดำเนินงานในการบริหารผลการปฏิบัติงานค่อนข้างมาก โดยดำเนินงานด้านการวางแผนและกำหนดเป้าหมายมากที่สุด แต่พบปัญหาในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด ส่วนโมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วยการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับและรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี

**คำสำคัญ:** การบริหารผลการปฏิบัติงาน อุตสาหกรรมยานยนต์ การวิจัยแบบผสม

### ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to study the implementation of Performance Management (PM) and the problems arising during PM implementation in the Thai automotive companies, and 2) to test the PM model. The mixed methods design was employed. The population in quantitative research method were 433 people who take responsibility in Human Resource Management in the Thai automotive companies. Two hundred of them were selected using the stratified sampling method. A questionnaire was used as the research instrument. In the qualitative research method, 12 key informants

<sup>1</sup> คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

Faculty of Management and Tourism, Burapha University, e-mail: Pornrat@buu.ac.th

were chosen to participate in the focus group discussion. After that, parallel mixed data analysis was employed. The findings revealed that most of the automotive companies in this study implemented the PM at quite a high level, especially regarding performance planning. However, most of the problems encountered during the PM implementation were found in the performance appraisal aspect. It is also proved that the PM model — performance planning, performance development, performance appraisal, and reward for performance—were at a good-fit.

**Keywords:** Performance Management, Thai Automotive Industry, Mixed-method Research

## บทนำ

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ นำมาใช้ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อบรรุ่งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน (Brown, 2005; Andersen, 2006; Harvard Business Essentials, 2006; Waal and Gerritsen-Medema, 2006) เป็นกระบวนการ สื้อสารระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันถึงผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง รวมถึงวิธีการปรับปรุงและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน (Bacal, 2012) นอกจากนี้ การบริหารผลการปฏิบัติงานยัง เป็นเสมือนกลไกที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงเป้าหมายการ ปฏิบัติงานของพนักงานกับเป้าหมายของหน่วยงานที่ รับผิดชอบ และยังไปถึงเป้าหมายขององค์การให้เป็น ทิศทางเดียวกัน (อากรณ์ ภูวิทยพันธุ์, 2553) ซึ่ง ผลประโยชน์ที่ได้จากการบริหารผลการปฏิบัติงานมีหลาย ประการ เช่น ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการ ปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น การปฏิบัติงานของพนักงานใน องค์การมีความชัดเจนและมุ่งไปในทิศทางเดียวกันเพื่อ ตอบสนองเป้าหมายขององค์การ ทำให้การติดต่อสื่อสาร ภายในองค์การทั่วถึงมากยิ่งขึ้น เกิดการพัฒนาผลการ ปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและ โปร่งใส เป็นต้น (เจษฎา นกน้อย, 2554)

อย่างไรก็ตี การจะบริหารผลการปฏิบัติงานให้ประสบ ผลสำเร็จไม่ใช่เรื่องง่าย องค์การหลายแห่งยังคงประสบ ปัญหาในการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ โดยองค์การบางแห่งนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้เพียง แค่ปีหรือสองปี แล้วยกเลิกและใช้เครื่องมือการบริหาร จัดการอื่นแทน (อากรณ์ ภูวิทยพันธุ์, 2553) หรือบางครั้ง ก็เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการบริหารผลการ

ปฏิบัติงาน โดยเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น เรื่องเดียวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล, 2551) ซึ่งแท้ที่จริงแล้ว การประเมินผล การปฏิบัติงานแต่เพียงอย่างเดียว ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาถึงเรื่องดังกล่าวอย่างจริงจัง ทั้ง ในเรื่องของการดำเนินงานและปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วย ให้เกิดความเข้าใจถึงบริบทของการดำเนินงาน เข้าใจ ปัญหาในทางปฏิบัติ เกิดการเรียนรู้ที่จะป้องกันและแก้ไข ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มี ความสำคัญกับการพัฒนาประเทศ ดังเช่นในอุตสาหกรรม ยานยนต์ที่ประเทศไทยที่มีการพัฒนานานกว่า 40 ปี จนได้รับการยอมรับให้เป็นประเทศฐานการผลิตที่มี คุณภาพ เป็นฐานการผลิตยานยนต์ที่สำคัญของภูมิภาค อาเซียนและมีเป้าหมายไปสู่การกระดับเป็นฐานการผลิต ยานยนต์แห่งเอเชีย (Detroit of Asia) (กระทรวง อุตสาหกรรม, 2554) ซึ่งสถานประกอบการเหล่านี้ควรมี ข้อมูลในเชิงประจักษ์เพื่ออ้างอิงและใช้ประกอบการ ตัดสินใจในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้วิจัยได้ ทำการศึกษาวิจัยการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาน ประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งส่วนใหญ่มีการ ดำเนินงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

## ไม่เดลการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า การ ดำเนินงานเพื่อบริหารผลการปฏิบัติงานจะเริ่มจากการ วางแผนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน มีการสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพให้พนักงานสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่สำคัญ

คือ ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการให้ข้อมูลป้อนกลับและการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ องค์การควรมีมาตรการในการจูงใจและติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย (Armstrong, 2007;

Bacal, 2012; Harvard Business Essentials, 2006; สำนักงาน ก.พ., 2556; สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2556; อาจารย์ ภูวิทยพันธ์, 2553)

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการ	การวางแผน	การกำหนดเป้าหมาย	การสนับสนุน	การพัฒนา	การประเมินฯ	การให้ข้อมูลป้อนกลับ	การให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน
ชอลล์ (สุรีพิ พึงพุทธคุณ, ผู้แปล, 2553)		✓		✓	✓		✓
อาจารย์ ภูวิทยพันธ์ (2553)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สถาบันการจัดการงานบุคคล (2555)	✓	✓		✓	✓	✓	
สำนักงาน ก.พ. (2556)	✓			✓	✓		✓
Armstrong (2006)	✓	✓		✓	✓		
Bacal, (2012)	✓	✓		✓	✓	✓	
Harvard Business Essentials (2006)	✓			✓	✓	✓	✓

ที่มา: ดัดแปลงจาก ภัทรภร วรกุลรัตน์, พรรัตน์ แสดงหาญ และอภิญญา อิงอาจ (2556)

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความสอดคล้องกันของการบริหารผลการปฏิบัติงานจากแนวคิดของนักวิชาการตามตารางที่ 1 จึงอาจสรุปเป็นโน้ตเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานดังแสดงในภาพที่ 1 ซึ่งประกอบด้วย

1. การวางแผนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นขั้นตอนแรกที่มักทำต้นปีงบประมาณ เป็นการให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคล ผู้บังคับบัญชาและพนักงานจะตกลงรวมกันถึงเป้าหมายการทำงานที่คาดหวังว่าจะได้ในปลายปีงบประมาณโดยต้องกำหนดการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่มักกำหนดเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดผลได้ เช่น การกำหนดเป็นตัวชี้วัดหลักในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators : KPIs)

2. การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของพนักงาน หลังจากที่พนักงานแต่ละคน เป้าหมายในการทำงานของตนเองแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด องค์การจำเป็นต้องให้การสนับสนุนพนักงาน ทั้งในด้านทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงาน เช่น งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงาน เป็นต้น รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน

ของพนักงาน เช่น การฝึกอบรมทั้งแบบในงานและนอกการทำงาน (On-the-Job and Off-the-Job Training) การพัฒนาและการให้โอกาสในการศึกษาต่อ เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาศักยภาพพนักงานที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน มักทำในรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะ (Competency)

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่พนักงานทำได้จริงกับเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ ซึ่งขั้นตอนนี้นับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก จนทำให้หลายครั้งเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานคือการประเมินผล ซึ่งแท้ที่จริงแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงานเท่านั้น

4. การให้ข้อมูลป้อนกลับและรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจง อธิบาย และทำความเข้าใจกับพนักงานเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน รวมถึงการหาข้อสรุปร่วมกันถึงแนวทางในการปรับปรุงการทำงานต่อไปในอนาคต ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาต้องฝึกฝนให้ศาสตร์และศิลป์ในการที่จะทำให้พนักงานเกิดการยอมรับและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และสุดท้ายเพื่อตอบแทนการทุ่มเทปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การจำเป็นต้องให้รางวัลแก่พนักงาน ซึ่ง

สามารถทำได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน เช่น การเขียน เงินเดือน การให้เงินรางวัลหรือโบนัส เป็นต้น นอกจากนี้ รางวัลที่ตอบแทนพนักงานอาจอยู่ในรูปของรางวัลไม่เป็น

ตัวเงิน เช่น การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพด้วยการกำหนดระบบการบริหารคนเก่งหรือการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น



ภาพที่ 1 โมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: ผู้เขียน

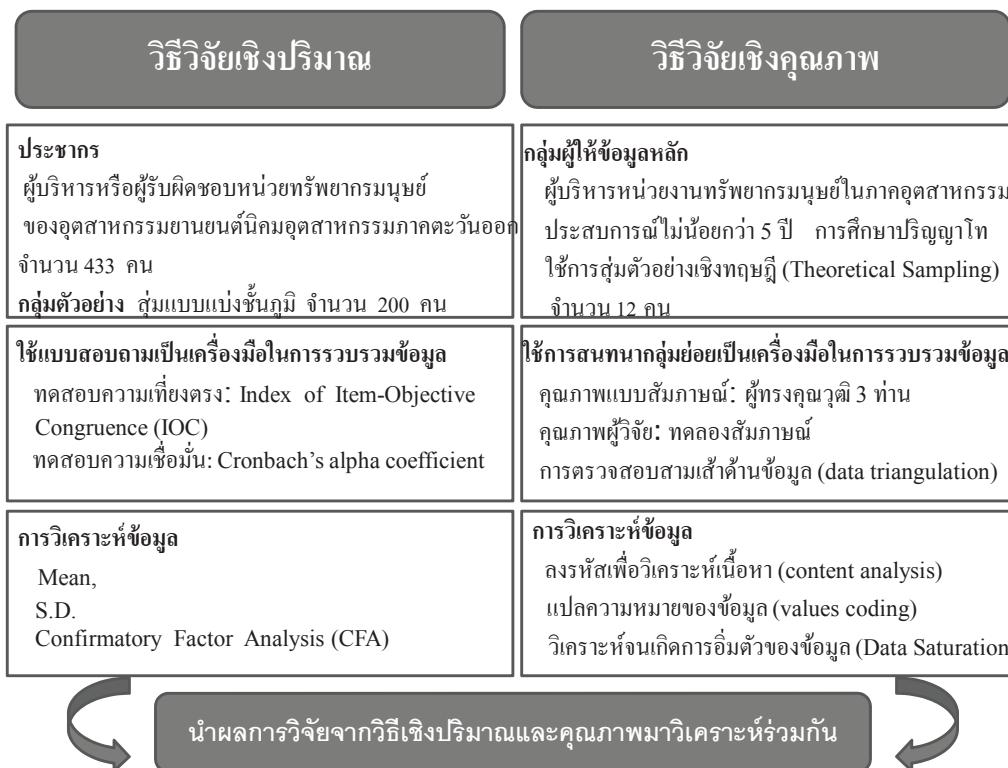
### วัตถุประสงค์การวิจัย

- เพื่อศึกษาการดำเนินงานและปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานตามโมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก
- เพื่อวิเคราะห์โมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

### วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed methods) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและวิจัยเชิง

คุณภาพร่วมกัน เนื่องจากจะช่วยในการค้นคว้าหาคำตอบและยืนยันคำตอบ (exploratory and confirmatory questions) ทำให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือ (credibility) มากขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยจากการวิจัยแบบผสมสามารถเสริมต่อ กันโดยใช้ผลการวิจัยจากวิธีหนึ่งอธิบายขยายความผลการวิจัยอีกวิธีหนึ่ง ทำให้ตอบคำถามการวิจัยได้ละเอียดชัดเจนมากกว่าการใช้รูปแบบการวิจัยอย่างเดียว (Creswell, 2009) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ใช้กลยุทธ์ที่ทำการวิจัยแบบปริมาณและแบบคุณภาพควบคู่กัน (Concurrent Strategy) ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การออกแบบการวิจัยด้วยวิธีการวิจัยแบบผสม

จากภาพที่ 2 แสดงถึงการออกแบบการวิจัยที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพไปพร้อมๆ กัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรในการศึกษารังนี้ คือ ผู้บริหารหน่วยทรัพยากรมนุษย์หรือผู้รับผิดชอบหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 8 นิคมอุตสาหกรรม รวมทั้งสิ้น 433 แห่ง และกำหนดให้สถานประกอบการแต่ละแห่งมีผู้บริหารหน่วยทรัพยากรมนุษย์

หรือผู้รับผิดชอบหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ตอบแบบสอบถามเพียงคนเดียว ดังนั้น ประชากรในการศึกษารังนี้จึงมีจำนวน 433 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีจำนวน 200 คน ตามที่ Hair and other (2010) ได้กำหนดว่าจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบอยู่ที่ 5 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้และตัวอย่างรวมควรมีอย่างน้อย 200 คน ทั้งนี้ ได้เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ตามสัดส่วนจำนวนประชากรแยกตามรายนิคมอุตสาหกรรม เพื่อให้ได้ตัวแทนประชากรที่มาจากการทุกนิคมอุตสาหกรรมในสัดส่วนที่เหมาะสม ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามนิคมอุตสาหกรรมในเขตภาคตะวันออก

นิคมอุตสาหกรรม	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
นิคมอุตสาหกรรมปั่นทอง	18	8
นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง	60	28
นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้	20	9

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามนิคมอุตสาหกรรมในเขตภาคตะวันออก (ต่อ)

นิคมอุตสาหกรรม	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร	174	80
นิคมอุตสาหกรรมเมืองราชชลบุรี	8	4
นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด	103	47
นิคมอุตสาหกรรมเวลโลกรีว์	25	12
นิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้	25	12
รวม	433	200

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ออกแบบจากทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ทั้งนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงการให้ความคิดเห็นแบบกลางๆ ประกอบกับการใช้จำนวนมาตราส่วนที่แบ่งระดับเป็นเลขคู่จะให้ผลที่เที่ยงตรงกว่าเลขคี่ และจำนวนระดับที่ให้เลือกตอบน้อยจะดีกว่าการมีจำนวนระดับให้เลือกมาก (Bendig, 1954; Cronbach, 1950) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้จำนวนระดับมาตราส่วนเป็น 4 ระดับ และใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเป็น 4 ช่วง ดังนี้

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

ตารางที่ 3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบรายด้านของโมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงาน

โมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาก	
	การดำเนินงาน	ปัญหาในการดำเนินงาน
การวางแผนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน	0.84	0.90
การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพพนักงาน	0.82	0.87
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.82	0.85
การให้ข้อมูลป้อนกลับและการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน	0.82	0.87

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ในส่วนของการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานและปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารผลการปฏิบัติงานใช้สถิติเชิงพรรณนา ด้วยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การ

แบบสอบถามดังกล่าวได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน โดยเลือกใช้เฉพาะคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไป จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาก (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.91 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามในองค์ประกอบแต่ละด้านมีค่าเข้าใกล้ 1 ซึ่งหมายความว่า แบบสอบถามฉบับนี้มีค่าความเชื่อมั่นสูง ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3

วิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อทดสอบโมเดลใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ส่วนการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ใช้ค่าสถิติ

ไค-สแควร์ (Chi-square Statistics :  $\chi^2$ ) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index : GFI) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index : AGFI) ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ และดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index : CFI)

### การวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยได้มาจาก การสุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) (Creswell, 2009) โดยเลือกจากผู้ที่รับผิดชอบงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมของภาคตะวันออก ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาไม่น้อยกว่า 5 ปี และสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทสาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 12 คน

เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview Guide) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure) ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด เพื่อให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ โดยรวมรวมข้อมูลด้วยวิธีการสนทนากลุ่มย่อย (Focus-Group Discussion) ในการทดสอบเครื่องมือการวิจัยด้านคุณภาพของแบบแนวทางสัมภาษณ์ ได้นำแบบแนวทางการสัมภาษณ์เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของข้อคำถาม ส่วนด้านคุณภาพของตัวผู้วิจัยได้ทดลองสัมภาษณ์กับผู้ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มเป้าหมายแต่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ได้แก่ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมอื่น เช่น อิเล็กทรอนิกส์หรือเครื่องใช้ไฟฟ้า จำนวน 5 คน เพื่อเป็นการผึกซ้อมการสัมภาษณ์ก่อนการสัมภาษณ์จริง ทำให้เกิดความมั่นใจและเชื่อมั่นว่าผู้วิจัยสามารถได้ข้อมูลที่ต้องการจากการสัมภาษณ์

ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการลงรหัสเพื่อวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการแปลความหมายของข้อมูล (Values Coding) ทำการลงรหัสเพื่อจัดกลุ่มข้อมูลเชื่อมโยงประเด็นสำคัญต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เห็นภาพรวมของเรื่องที่ศึกษาพร้อมคำอธิบายของความสัมพันธ์ของข้อมูลจนข้อมูลเกิดการอิ่มตัว (Data Saturation) นอกจากนี้ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล

(Data Triangulation) โดยจะเน้นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากการแสวงหาต่างๆ ว่ามีความเหมือนกันหรือไม่ ทั้งในและระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เช่น ตรวจสอบความเห็นในกลุ่มผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าในประเด็นเดียวกัน ส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ รวมทั้งตรวจสอบความเห็นระหว่างผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ หากผลการวิจัยในประเด็นเดียวกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มา มีความถูกต้องและเชื่อถือได้

นอกจากนี้ เพื่อเป็นการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล ที่ตามหลักจรรยาบรรณนักวิจัย จึงได้กำหนดรหัสของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งชื่อผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนจะถูกแทนด้วยรหัสที่กำหนดไว้ เช่น PM1, PM2,... พร้อมกับได้ให้สัญญาบันผู้ให้ข้อมูลว่าจะไม่นำข้อมูลที่ได้ไปเผยแพร่โดยอ้างชื่อผู้ให้ข้อมูลหรือเปิดเผยถึงผู้ให้ข้อมูลในทุกรูปนี้

ในขั้นตอนสุดท้ายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำผลการวิจัยที่ได้ทั้งสองส่วนมาวิเคราะห์ร่วมกันอีกครั้งหนึ่ง โดยการนำผลการวิจัยในแต่ละประเด็นมาเทียบเคียงเพื่อถูความเหมือนหรือความสอดคล้อง ทั้งนี้ สำหรับประเด็นที่ผลการวิจัยของมาแตกต่างกันอย่างมาก ผู้วิจัยจะนำประเด็นนั้นไปไว้ในส่วนของข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตต่อไป

### ผลการวิจัย

จากการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ สามารถนำผลมาวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อยืนยันและสร้างความน่าเชื่อถือกับผลที่ได้ ดังนี้

1. การดำเนินงานและปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานตามโมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ให้ความเห็นว่าสถานประกอบการมีการดำเนินการตามโมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานในระดับค่อนข้างมากทุกด้าน โดยด้านการวางแผนและกำหนดเป้าหมายจะเน้นในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีการถ่ายทอดเป้าหมายการทำงานจากองค์การลงมาสู่หน่วยงานและตัวพนักงาน นอกจากนี้

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ให้ความเห็นว่าสถานประกอบการมีการดำเนินการตามโมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานในระดับค่อนข้างมากทุกด้าน โดยด้านการวางแผนและกำหนดเป้าหมายจะเน้นในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีการถ่ายทอดเป้าหมายการทำงานจากองค์การลงมาสู่หน่วยงานและตัวพนักงาน นอกจากนี้

ยังพบว่า สถานประกอบการที่เป็นบริษัทข้ามชาติจะดำเนินการในเรื่องนี้อย่างเป็นระบบโดยใช้ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ในขณะที่สถานประกอบการสัญชาติไทยยังมีการผสมผสานนำเรื่องพุทธิกรรมการทำงานเข้ามาพิจารณาด้วย ส่วนปัญหาในการดำเนินการนั้นพบปัญหาในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยส่วนใหญ่เป็นปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลของผู้บังคับบัญชาและทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและยังมีปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ฉันท์ซึ่งส่วนและอำนาจการตัดสินใจจากฝ่ายบริหารระดับสูงอีกด้วย

สำหรับผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4 ซึ่งพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าสถานประกอบการมีการดำเนินงานในทุกๆ ด้านในระดับค่อนข้างมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.21$ ,  $SD = 0.63$ ) รองลงมา คือ ด้านการประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.01$ ,  $SD = 0.62$ ) ตามด้วยด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับและการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 2.86$ ,  $SD = 0.69$ ) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือด้านการสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพพนักงาน ( $\bar{x} = 2.81$ ,  $SD = 0.68$ ) สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานตามโมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานพบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาค่อนข้างมาก เช่นกัน โดยด้านที่มีปัญหาในการดำเนินงานมากที่สุดคือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 2.62$ ,  $SD = 0.50$ ) รองลงมา คือ ด้านการสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพพนักงาน ( $\bar{x} = 2.60$ ,  $SD = 0.58$ ) และด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับและการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 2.55$ ,  $SD = 0.52$ ) และเป็นที่น่าสังเกตว่ามีเพียงด้านเดียวที่พบปัญหาค่อนข้างน้อย คือ ด้านการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 2.42$ ,  $SD = 0.51$ )

**ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเห็นที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก**

การบริหารผลการปฏิบัติงาน	การดำเนินงาน		ระดับ	ปัญหาในการดำเนินงาน		ระดับ
	$\bar{x}$	SD		$\bar{x}$	SD	
การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย	3.21	0.63	ค่อนข้างมาก	2.42	0.51	ค่อนข้างน้อย
การปฏิบัติงาน	2.81	0.68	ค่อนข้างมาก	2.60	0.58	ค่อนข้างมาก
การสนับสนุนและพัฒนา	3.01	0.62	ค่อนข้างมาก	2.62	0.50	ค่อนข้างมาก
ศักยภาพพนักงาน	2.86	0.69	ค่อนข้างมาก	2.55	0.52	ค่อนข้างมาก
การประเมินผล						
การปฏิบัติงาน						
การให้ข้อมูลป้อนกลับและการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน						

ส่วนผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวถึงการดำเนินงานต่างๆ ตามโมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน และพบข้อมูลที่สอดคล้องกับการวิจัยเชิงปริมาณในแต่ละมีการกล่าวถึงเรื่องการวางแผนและกำหนดเป้าหมายมากที่สุด สิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวถึงบ่อยครั้งมากที่สุดจากการคำนวณโดยโปรแกรม

atlas ti คือ คำว่า “KPI” ซึ่งมีการกล่าวถึง 39 ครั้ง โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวเน้นย้ำถึงเรื่องการถ่ายทอดเป้าหมายการทำงานจากองค์การ ลงมาสู่หน่วยงานและตัวพนักงาน และมีรายละเอียดเพิ่มเติมที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักชี้ประเด็นว่าบริษัทข้ามชาติจะมีการถ่ายทอดเป้าหมายอย่างเป็นระบบ ดังคำสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“...ต้องมีตั้งแต่ตัวที่เราจะใช้วัด ตั้งแต่ KPI เลย แต่ก่อนที่จะเป็น KPI อย่างที่บริษัทด้วยมี KPI ของ global ทาง global กำหนดให้มา...” (PM1)

“...policy จะมาจากบริษัทแม่มาอยู่แล้ว แต่ละ department แต่ละ section ก็คงจะไปแตกเป็นของตัวเองมาตั้ง เป็น KPI เอา KPI ตัวใหญ่ เอา policy ตัวใหญ่มาตั้งเป็นตัวใหญ่ของ Department ก่อนหน้าที่ของเราก็คือเอา KPI ของแผนกของ department ของเรามาตั้งเป็น KPI ของเรา...” (PM7)

นอกจากนี้ ยังพบข้อมูลที่สอดคล้องกันในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวถึงค่อนข้างมากเช่นกัน และพบข้อมูลเพิ่มเติมถึงการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินที่มีปัจจัยเรื่องสัญชาติของผู้ประกอบการเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

หลักมีความเห็นตรงกันว่าบริษัทข้ามชาติจะให้ความสำคัญกับสมรรถนะของงานเป็นหลัก ในขณะที่บริษัทในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังนำเรื่องพุทธิกรรมการเข้าทำงาน เช่น การขาดงาน การลางานหรือการทำงานสายมาเป็นส่วนสำคัญในการประเมินผลด้วย ดังเช่นคำกล่าวต่อไปนี้

“...เมื่อเร็วๆ นี้ มีคุณถามว่าถ้าจะให้เกรดอย่างนี้ ควรจะต้องเอาวันลามาคิดด้วยหรือไม่ เมื่อก่อนผมอยู่บริษัทคนไทยจะ focus เยอะ ตัดแต้ม 30 เปอร์เซ็นต์เป็นเรื่องของวันลา เรื่องการขาดงาน แต่ถ้าเป็นบริษัทฝรั่ง ผู้ว่าเขาไม่ focus เรื่องนี้ เข้า focus เรื่องเดียวคือ result...” (PM3)

“...สำหรับที่เมืองไทย จากที่ประมวลมาทั้งหมด concept ของ PM มันก็จะคล้ายๆ กัน จะมองในเรื่องของการประเมินผลและเรื่องแล้วแต่ละที่ก็จะมีตัว KPI มาจับ ในส่วนของที่เจอนี่ ก็นำมาใช้เหมือนกัน ในส่วนของ KPI และก็ attendance...” และ “...เราจะแบ่ง level ระดับของพนักงาน ถ้าเป็นระดับ management ระดับหัวหน้างาน เราจะ weigh ในส่วนของ attendance ในระดับที่น้อยกว่าในส่วนของระดับ operator...” (PM6)

“...การประเมินผลก็ยังยึดเรื่องของ attendance พอสมควร...” (PM3) และ “...ในลักษณะของบริษัทที่เป็นข้ามชาติ บริษัท X ก็เป็นอเมริกัน บริษัท Y ก็เหมือนกันเป็นบริษัทอังกฤษ บริษัทที่มีลักษณะที่จะเอา KPI มาวัดผลงานมากกว่าใช้พุทธิกรรมของพนักงาน หรือ Judgment ของหัวหน้างาน...” (PM4)

สำหรับปัญหาในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นนั้นพบข้อมูลที่สอดคล้องกันว่าสถานประกอบการพบปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุดเช่นกัน โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักได้ชี้ให้เห็นปัญหาต่างๆ จำนวน 30 ปัญหา

ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้ประเมิน ความรู้สึกและแรงต่อต้านของพนักงานที่มีต่อผู้ประเมิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความอดทนและการใช้ความรู้สึกในการประเมิน ดังข้อความต่อไปนี้

“...เราใช้ KPI ได้เฉพาะระดับ management แต่ระดับล่าง เราไม่สามารถใช้ได้ เพราะหนึ่งตอนนี้เด็กไม่ยอมรับ...” (PM3)

“...ปัญหาขององค์กรที่ต้องพูดถึง performance เขาจะรู้สึกว่าเขาเกิดการไม่ยุติธรรม ไม่โปร่งใสในการประเมิน ทุกๆ ครั้งที่มีการประเมินผล...” และ “... เป็นปัญหาแบบนี้เกิดขึ้นตลอดเวลา ปัญหาที่ทำให้หัวหน้างานถึงให้เกรดน้องเขาแบบนี้ ไม่สามารถที่จะอธิบายเขาได้ คือสรุปว่าค่าของคนอยู่ที่คนของใคร...” (PM7)

“...การประเมินที่เป็นตัวเลขนี้ ผู้ว่าทำได้ยาก เพราะพวกรู้ว่าเป็นผู้ที่ปฏิบัติมากกว่า ที่จะมีส่วนร่วมที่จะคิดหรือบริหารจัดการ นึกภาพของถ้าเราไปตั้งที่เป็นตัวเลขกับเขามากๆ ผู้บอกรู้ว่าจะเกิดการ..เหมือน..ไม่ยอมรับหรือต่อต้าน...” และ “...บางทีถ้า result ไม่ได้ เขาเก็บจะมองว่า..เอ้า..คุณก็ได้พยายามแล้วนะ แต่ปัจจัยอื่นๆ มันเข้ามา ไม่ใช่เรื่อง behavior อย่างเดียว มันยังมี ความรู้สึกที่ต้องกัน มันก็จะมีเข้ามาແง้ด้วย

มันเข้ามาเป็นตัวแปรนั้น ผู้จึงบอกว่าการจะหาความเที่ยงจากการประเมิน มันยากมันไม่มีทาง ...” (PM9)

“...ถ้ายังใช้ความรู้สึกในการประเมินอยู่ มันก็อย่างนี้ ยังคิดว่าจะไม่ได้ผล 100 เปอร์เซ็นต์...” (PM10)

ประเด็นที่น่าสังเกต คือ มีการกล่าวถึงเรื่องของ สร้างพัฒนาการระหว่างเพศตรงข้าม และการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูง ที่ผู้ให้ข้อมูลหลักหลายคนเห็นพ้องว่า

เป็นปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“ในโรงงานที่มีผู้หญิงจะมีประเด็นซึ่งสามารถเกี่ยวข้องอีก” และ “...ผลว่าเรื่องเสนอหามันไม่แปรผลกับคนไทย มันมีความชอบพิเศษ...” และ “...แล้วเรื่องที่บอกว่าเสนอหาหรืออะไรต่างๆ มันเข้ามาเป็น factor หนึ่ง...” (PM4)

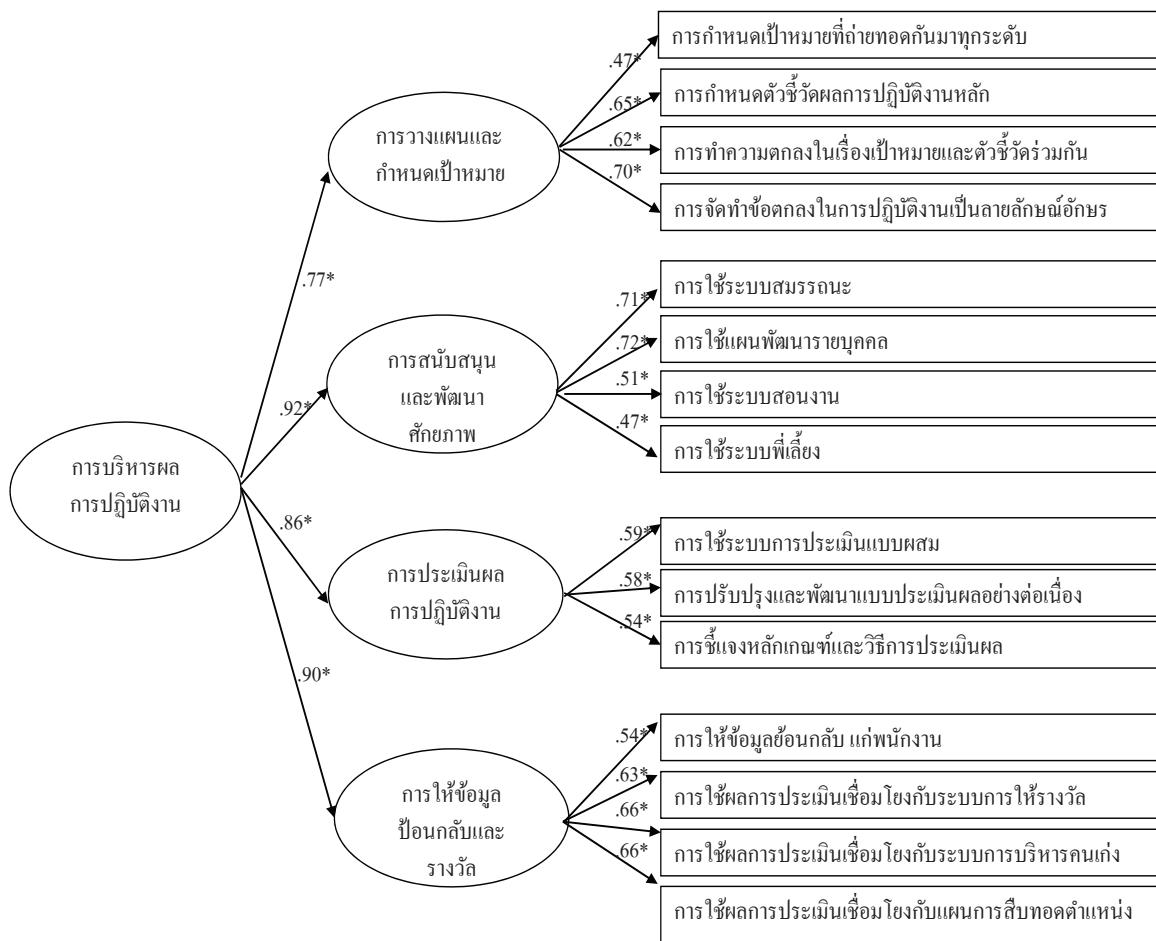
“เรื่องกึ้กกันกียะะ ก็เรื่องหัวหน้างานเป็นผู้ชาย ใน line จะเป็นสาวๆ เป็นผู้หญิงยะะ” (PM7)

“... อีกประเด็นก็คือ หลังจากที่กระบวนการประเมินผลด้วยวิธีต่างๆ ผ่านไปแล้ว สุดท้ายก่อนที่จะตีดิอกมาเป็นตัวเลขนี่ มันจะมี adjustment จากอำนาจมีดบางอย่าง ซึ่งสุดท้ายมันทำให้ระบบ PM ของมันเพียง ด้วยอะไรหลายๆ อย่าง อย่างเช่น ระบบโควต้า ระบบ sharing ที่ต้องแบ่งเค็กกันนี่ สุดท้ายแล้วมันคืออำนาจมีดบางอย่างซึ่งทำให้ระบบ PM มันเพียงทั้งระบบ...” (PM8)

2. การวิเคราะห์โมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตติคุม อุตสาหกรรมภาคตะวันออก

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์ เมื่อพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืนสัมบูรณ์พบว่า ค่าไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) = 78.83 มีค่าความน่าจะเป็น (p-value) = .245 ที่องศาแห่งความเป็น

อิสระ (df) = 71 และค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) = .024 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี และเมื่อพิจารณาจากค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง เปรียบเทียบ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (GFI) = .95 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) = .039 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีเช่นกัน ดังรายละเอียดในภาพที่ 3



$\chi^2 = 78.83$ , df. = 71, p = .245, CFI = 1.00, GFI = .95, RMSEA = .024, SRMR = .039

ภาพที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมยานยนต์

นอกจากนี้ ในตารางที่ 5 ยังแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบหลักของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน 2) การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพพนักงาน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) การให้ข้อมูลป้อนกลับและการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน มีค่าเป็นบวก โดยมีค่าตั้งแต่ .77 ถึง .92 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า หมายความว่า องค์ประกอบหลักทั้งสี่สามารถใช้อธิบายการบริหารผลการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ได้อย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .05 โดยการสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพ พนักงานมีค่าที่น้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ( $b = .92$ ) รองลงมา คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับและการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน ( $b = .90$ ) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $b = .86$ ) และการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ( $b = .77$ ) ตามลำดับ ทั้งนี้ การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพพนักงานมีค่าสัมประสิทธิ์การทำงาน ( $R^2$ ) = .84 ซึ่งเป็นค่าที่มากที่สุด แสดงให้เห็นว่า การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพพนักงานสามารถอธิบาย การบริหารผลการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกได้มากที่สุด โดยอธิบายได้ร้อยละ 84.00

### ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของโมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมยานยนต์

องค์ประกอบของโมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงาน	น้ำหนักองค์ประกอบ			$R^2$
	b	t-test	S.E.	
การวางแผนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน	.77*	8.89	.09	.60
การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพพนักงาน	.92*	11.60	.08	.84
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	.86*	9.33	.09	.73
การให้ข้อมูลป้อนกลับและการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน	.90*	9.06	.10	.82

\* $P < .05$

### สรุป อภิรายผล และข้อเสนอแนะ

โดยหลักการแล้ว การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการที่บูรณาการการบริหารในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อให้พนักงานมีการปฏิบัติงานและมีผลงานตามเป้าหมายที่องค์การกำหนด ซึ่งโมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ได้ศึกษาในครั้งนี้เป็นโมเดลที่มีข้อมูลเชิงประจักษ์ยืนยันว่าองค์ประกอบสำคัญของบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของพนักงาน การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับและรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bacal (2012), Harvard Business Essentials (2006) และอาจารย์ภูวิทยพันธ์ (2553) ที่ได้กล่าวว่าถึงองค์ประกอบดังกล่าว เช่นกัน ตามที่ได้วิเคราะห์และแสดงในตารางที่ 1

สำหรับการดำเนินงานเพื่อบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นพบว่า ส่วนใหญ่สถานประกอบที่ศึกษาในครั้งนี้มีการดำเนินงานในทุกๆ องค์ประกอบค่อนข้างมาก โดยดำเนินงานด้านการวางแผนและกำหนดเป้าหมายซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารผลการปฏิบัติงานมากที่สุด แต่พบปัญหาในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด นับว่าเป็นเรื่องรบกวนได้โดยทั่วไปว่าเป็นเรื่องที่มีปัญหาในทางปฏิบัติในองค์การส่วนใหญ่ และสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ สุดฤทธิ์ ตันเจริญ (2551) ที่พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารผลการปฏิบัติงานเรื่องการไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน และหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเท่าที่ควร หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้การตัดสินผลการปฏิบัติงาน

ไม่เป็นที่ยอมรับ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Brown (2005) ที่พบว่า ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานยังมีการเข้าใจถึงความหมายและวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความสับสนและไม่เข้าใจว่าจะบริหารผลการปฏิบัติงานไปเพื่ออะไร การให้ความรู้ความเข้าใจต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งวิธีการประเมินผลยังแตกต่างและไม่ชัดเจน

ดังนั้น จึงมีข้อเสนอว่า สถานประกอบควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบต่างๆ ของโมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการบูรณาการอย่างแท้จริง โดยเฉพาะด้านการสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพพนักงาน ที่แม้ผลการวิจัยพบว่า มีการดำเนินงานกันค่อนข้างมากอยู่แล้ว แต่ควรเน้นการสนับสนุนและพัฒนาไปในประเด็นที่เป็นปัญหามากที่สุดก่อน ซึ่งก็คือเรื่องวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน สถานประกอบการควรสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานถึงเป้าหมายและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา ทราบถึงบทบาทและความสำคัญของตนและลดทัศนคติในเชิงลบของพนักงานลง ทั้งนี้ รวมถึงการส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งการให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นศาสตร์และศิลป์ที่สถานประกอบการควรสนับสนุนให้เกิดบรรยายกาศของการพูดคุยที่ทั้งผู้บังคับบัญชาและพนักงานสามารถพูดคุยและยอมรับซึ่งกันและกันโดยไม่รู้สึกอึดอัดใจ การพัฒนาทักษะการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้บังคับบัญชาและการรณรงค์ให้การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่เสนอเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ ควรดำเนินการจัดตั้งศูนย์วัฒนธรรมองค์การด้วยว่าสถาน

ประกอบการแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ดังนั้น ควรประยุกต์ใช้การบริหารผลการปฏิบัติงานให้ สอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละองค์การ เช่น สถานประกอบการที่มีวัฒนธรรมการทำงานแบบตะวันตก สามารถใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เน้น ผลลัพธ์หรือผลงานได้โดยตรง แต่หากเป็นสถานประกอบการ ที่ยังอิงกับวัฒนธรรมไทยอาจต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ควบคู่ ไปกับพัฒนาระบบการทำงาน เป็นต้น

สำหรับข้อเสนอแนะในทางวิชาการ เห็นว่าควรมีการ เผยแพร่ความรู้ สร้างความเข้าใจและทำการวิจัยในเรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างบูรณาการทั้งระบบให้ มากขึ้น เพื่อลดปัญหาความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนว่าการ ประเมินผลเป็นเรื่องเดียวกันกับการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน และควรมีการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่มีผลกระทบ ต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานในบริบทของสังคมไทย เช่น ระบบอุปถัมภ์ ระบบอาวุโส หรือสัมพันธภาพทางเพศ ในที่ทำงาน เป็นต้น

### บรรณานุกรม

กระทรวงอุตสาหกรรม. (2556). แผนแม่บทการพัฒนา อุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2574. กระทรวง อุตสาหกรรม.

เจษฎา นกน้อย. (2554). แนวคิดการบริหารทรัพยากร มนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. (2551). การบริหารผลการ ปฏิบัติงานทำจริงทำอย่างไร. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

ภัทรภร วรกุลรัตน, พรรัตน์ แสดงหาญ และอภิญญา อิงอาจ. (2556). การบริหารผลการปฏิบัติงาน : ปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาของสถาน ประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคม อุตสาหกรรมภาคตะวันออก. *Thailand HR Journal*. 2013(05). 39-63.

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2556). การบริหารผลงาน. สืบค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2556, จาก <http://www.pmat.or.th/index.php/hr-accreditation/itemlist/category/52-performance-management>

สำนักงาน ก.พ. (2556). หลักการบริหารผลการปฏิบัติงาน. สืบค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2556, จาก [http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=271:201-07-03-02-49-33&catid=50:meswork&Itemid=257](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=271:201-07-03-02-49-33&catid=50:meswork&Itemid=257)

สุดวนอม ตันเจริญ. (2551). ระบบการบริหารผลการ ปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย : ศึกษาเฉพาะกรณี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและ มหาวิทยาลัยอุเชียงคานนาย. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวรรณประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).

อากรณ ภูวิทยพันธุ. (2553). ระบบการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ยอดล, เจ. (2553). การบริหารผลการปฏิบัติงาน (สุรีพร พึงพุทธคุณ แปล). กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กเพอร์เน็ท จำกัด.

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

Armstrong, M. (2007). *Performance management : Key strategies and practical guideline*. 3<sup>rd</sup> ed. London : Kogan Page.

Bacal, R. (2012). *Manager's guide to performance management*. 2<sup>nd</sup> edition. McGraw-Hill.

Bendig, W. (1954). Reliability and the number of rating scale categories. *Journal of Applied Psychology*, 38, 38-40.

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

Creswell, J.W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: Sage.

Cronbach, J. (1950). Further evidence on response sets and test design. *Educational and Psychological Measurement*, 34. 885-892.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, N.J.; London: Pearson Education.

Harvard Business Essentials. (2006). *Performance management: measure and improve the effectiveness of your employees*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Waal, A. & Coupet.H. (2008). Lessons Learned from performance management systems Implementations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(4), 367-390.

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



ดร.พรรตน์ แสดงหาญ สำเร็จการศึกษา Ph.D. (Development Administration), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, MA in HRM., Middlesex University Business School, UK และ วท.บ. (เศรษฐศาสตร์ สหกรณ์), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เคยรับราชการที่ สำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. รวมถึงเคยเป็นที่ปรึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผู้จัดการส่วนบุคคลที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา มีผลงานทางวิชาการประเภทงานวิจัย ได้แก่ การดำรงรักษาคนเก่งในภาครัฐ ไมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก การพัฒนาไมเดลการจ้างงานสำหรับผู้สูงอายุในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย บทความวิชาการเรื่องการดำรงรักษาคนเก่งในองค์กร และเอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารผลงาน