

**อิทธิพลของการบริหารผลงานต่อ
ทัศนคติในการประเมินผลและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน**
**The Effect of Performance Management on
the Performance Appraisal Attitude and Work Behaviors**

ยุทธนา แซ่เตียว¹

Yuttana Sae-Tieow

ทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร²

Tipparat Laohavichien

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านการบริหารผลงานที่มีต่อทัศนคติในการประเมินผลและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานกลุ่มประชากรของงานวิจัยนี้ คือ บุคลากรและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่และสำนักงานสาขาในพื้นที่ภาคกลาง จำนวน 498 คน ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย โดยเก็บตัวอย่างได้จำนวน 217 ฉบับ อัตราการตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 54.25 การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างด้วยโปรแกรม LISREL Student Edition เวอร์ชัน 8.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า (1) โมเดลการวิเคราะห์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 21.3$, $df = 16$, $p = 0.16$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.93$) และ (2) จากข้อค้นพบดังกล่าวได้ยืนยันอิทธิพลของการบริหารผลงานและทัศนคติในการประเมินผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และอิทธิพลของการบริหารผลงานต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยผ่านทัศนคติในการประเมินผล ทั้งนี้ การบริหารผลงาน และทัศนคติในการประเมินผลสามารถทำนายพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 72

คำสำคัญ: การบริหารผลงานทัศนคติ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน องค์กรรัฐวิสาหกิจ SEM

Abstract

This research aims to analyze the influence of performance management factors on the attitude toward performance appraisal and work behaviors. The population of this research was 498 staff and executives of one state enterprise working at the headquarter and branches in the central region. The questionnaire was used as the research instrument. A total of 217 completed questionnaires was returned (54.25% response rate). Structural Equation Model (SEM) using LISREL Student Edition version 8.8 was used to analyze the data. The result of this study showed that (1) the model analysis was consistent with

¹ นิสิตปริญญาเอก คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Ph.D. student, Faculty of Business Administration, Kasetsart University, E-mail: yuttana.sae@ku.th

² คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Faculty of Business Administration, Kasetsart University, E-mail: fbustrl@ku.ac.th

empirical data ($\chi^2 = 21.3$, $df = 16$, $p = 0.16$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.93$), (2) these findings confirmed the effects of performance management and of attitude towards performance appraisal on work behaviors; and the effect of performance management on work behaviors through the attitude toward performance appraisal. Performance management and attitude toward performance appraisal can predict work behaviors by 72 percent.

Keywords: *Performance Management, Attitude, Working Behavior, State Enterprise, SEM*

บทนำ

การบริหารผลงานประกอบด้วย การระบุและกำหนดเป้าหมายการทำงานที่วัดผลได้ การตรวจติดตามผลการดำเนินงานเพื่อประเมินความก้าวหน้า การแจ้งผลการประเมินและให้คำแนะนำจากผลการดำเนินงาน และใช้การประเมินผลการดำเนินงานในการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจ่ายค่าจ้าง การเลื่อนขั้น การโยกย้าย การให้ออก และการฝึกอบรมและการพัฒนาสายอาชีพ (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2011; Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2010) เมื่อมีการตอบสนองต่อการทำงานด้วยสิ่งจูงใจ บุคลากรจะปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น จากการศึกษาที่มีแรงจูงใจและมีความพึงพอใจในการทำงาน (Saeed et al., 2013) ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย การบริหารผลงานต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานของแต่ละบุคคลให้สอดคล้องกับองค์กร (Akinbowale, Lourens, & Jinabhai, 2013; Showkat, 2013)

อย่างไรก็ตาม การบริหารผลงานก็เป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกวิพากษ์วิจารณ์เป็นอย่างมาก เนื่องจากการบริหารผลงานส่วนใหญ่มีปัญหาจากการกำหนดวัตถุประสงค์ การมีส่วนร่วม ตัวชี้วัดและวิธีการประเมินผล ตลอดจนระบบและกระบวนการของการบริหารผลงาน (Kondrasuk, 2012) ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งและทัศนคติเชิงลบที่มีต่อการประเมินผลและตอบสนองด้วยพฤติกรรมเชิงลบในการปฏิบัติงาน (Long, Kowang, Ismail, & Rasid, 2013)

ผลการศึกษาในอดีตชี้ให้เห็นว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อทัศนคติ (Akuoko & Kanwetuu, 2012; Ali, Mahdi, & Malihe, 2012; Iqbal, Ahmad,

Haider, Batool, & Qurat ul, 2013) และพฤติกรรมของบุคลากร (Iqbal et al., 2013; Saeed et al., 2013) และการที่ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นนำระบบการบริหารผลงานไปปฏิบัติที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อทัศนคติและการตอบสนองในเชิงพฤติกรรมของบุคลากร Brown, Hyatt, and Benson, (2010); Selvarajan and Cloninger, 2012)

ทัศนคติ คือ มุมมองหรือความรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นวัตถุ บุคคล หรือเหตุการณ์ ที่อาจเป็นในเชิงบวกหรือเชิงลบ ทัศนคติประกอบด้วย การรับรู้ การตีความและกำหนดพฤติกรรมที่จะตอบสนองสิ่งนั้น ทัศนคติจึงมีความสำคัญในการบริหารงาน เนื่องจากจะส่งผลให้บุคลากรอาจทำงานหนักขึ้นหรือลดลงแม้ค่าตอบแทนไม่เปลี่ยนแปลง (Robbins & Judge, 2015) จากแนวคิดของ Dickinson (1993) ทัศนคติในการประเมินผลถูกกำหนดจาก 1) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ถูกประเมิน 2) ลักษณะของการประเมินผล และ 3) ลักษณะขององค์กร โดยผู้บังคับบัญชาในระดับต้นจะมีบทบาทในปัจจุบันด้านลักษณะของการประเมินผล

ผู้วิจัยสนใจศึกษาอิทธิพลของการบริหารผลงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นต่อทัศนคติในการประเมินผลของผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธภาพกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรรวมถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยเหล่านี้เนื่องจากการศึกษาในอดีตเป็นการศึกษาตัวแปรโดยแยกส่วนเฉพาะด้านทัศนคติและพฤติกรรม หรือให้ความสำคัญกับการบริหารผลงานเฉพาะบางปัจจัย การศึกษาในครั้งนี้จึงใช้จุดเด่นของเทคนิค SEM ที่คำนวณหาความสัมพันธ์เกิดขึ้นพร้อมกันในเวลาเดียวกันซึ่งช่วยให้โมเดลมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น (Alavifar, Karimimalayer, & Anuar, 2012)

อันจะนำไปสู่ความเข้าใจและความสำคัญของบทบาทของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นที่มีต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านการบริหารผลงานที่มีต่อทัศนคติในการประเมินผลและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

บ่อยครั้งมีการใช้คำว่า “การบริหารผลงาน (performance management)” และ “การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal)” แทนกัน แต่การบริหารผลงานมักจะมีขอบเขตที่กว้างกว่า เนื่องจากมีขั้นตอนอื่นๆ ทั้งก่อนและหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย (Muchinsky, 2006) โดยการบริหารผลงานเป็นกระบวนการที่ผนวกการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ผลป้อนกลับ (feedback) เพื่อใช้ในการตัดสินใจเชิงบริหารและช่วยให้บุคลากรปรับปรุงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Steen, Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2009) ทั้งนี้การบริหารผลงานเป็นกระบวนการที่จะทำให้มั่นใจว่ากิจกรรมและผลผลิตของบุคลากร มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร กระบวนการดังกล่าวจะระบุว่ากิจกรรมและผลผลิตที่เป็นที่ต้องการ มีการตรวจติดตามผลงาน และให้ข้อคิดเห็นเพื่อช่วยให้บุคลากรทำงานได้ตามที่คาดหวัง ในการนี้ผู้บริหารและบุคลากรอาจร่วมกันระบุปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน (Noe et al., 2011) ส่วนคำนิยามการบริหารผลงานในประเทศไทย Puvitayaphan (2010) กล่าวถึง Performance Management System (PMS) ว่าหมายถึง “กระบวนการบริหารพฤติกรรมและผลลัพธ์ของงานจากพนักงานแต่ละคน เพื่อให้พนักงานมีผลงานเป็นตามเป้าหมายและความต้องการของหน่วยงานและองค์กร”

1. การบริหารผลงาน

การบริหารผลงานในที่นี้ คือ กระบวนการบริหารผลงานที่ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นเป็นผู้นำระบบไปปฏิบัติกับบุคลากร ดังนี้

การสื่อสารวัตถุประสงค์

Akinbowale et al. (2013) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารผลงานว่า เพื่อวัดและประเมินผลระดับความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงานของบุคลากร ตลอดจนการประเมินศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในอนาคต Showkat (2013) ยังได้กล่าวด้วยว่า ในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์นั้น ต้องสื่อสารถึงหลักเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและบ่งชี้การนำข้อมูลจากการประเมินไปใช้ซึ่งจะส่งผลถึงทัศนคติในการประเมินผล โดยบุคลากรจะรู้สึกว่าคุณค่ามันน้อยลง และส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่ดี

อย่างไรก็ตาม Akinbowale et al. (2013) ได้กล่าวว่า มักมีการนำการประเมินนี้ไปใช้ควบคุมทางการจัดการ (managerial control) และนำไปสู่การตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลายๆ ด้าน เช่น การพิจารณาตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือนค่าจ้าง การโยกย้ายหรือให้ออกจากงาน หากเกิดการประเมินผลที่ไม่ถูกต้องการมีวัตถุประสงค์การประเมินผลที่หลากหลายนั้นจะยิ่งขยายผลความผิดพลาดหรือความไม่พึงพอใจจากประเมินผลมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ยังมีการนำวัตถุประสงค์ของการประเมินไปใช้ในทางบริหารและการพัฒนา เมื่อนำมาประกอบกับการประเมินผลโดยให้ข้อคิดเห็นเป็นข้อมูลป้อนกลับไปสู่พนักงานระดับสูง จะส่งผลให้เกิดการรับรู้ด้านความถูกต้องและความเป็นธรรมในการประเมินผลมากขึ้นอีกด้วย (Selvarajan & Cloninger, 2012)

การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย ในช่วงเริ่มต้นรอบการปฏิบัติงานในแต่ละปี ผู้บังคับบัญชาจะต้องทบทวนหน้าทำงาน เป้าหมาย และสื่อสารถึงพฤติกรรมและผลงานที่คาดหวังจากบุคลากร หากมีการสื่อสารอย่างชัดเจนแล้ว บุคลากรจะเข้าใจในเป้าหมายและพฤติกรรม ตลอดจนประเด็นการประเมิน และเมื่อเสริมด้วยสิ่งจูงใจ บุคลากรจะมีแรงจูงใจและแสดงพฤติกรรมออกมาในที่สุด (Longenecker & Fink, 1999) ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ผู้บริหารสามารถใช้ระบบการประเมินผลเป็นเครื่องมือในการวางแผนการทำงานของบุคลากรแต่ละคนได้ (Showkat, 2013)

ทั้งนี้ การวางแผนการทำงานควรสอดคล้องกับหน้าที่งานที่ได้ปฏิบัติจริงด้วย Kondrasuk (2012) กล่าวว่า หากการประเมินผลไม่สอดคล้องกับลักษณะงานบุคลากร จะรู้สึกว่าการประเมินผลไม่ครบถ้วน และไม่สามารถสะท้อนการทำงานของตนเองออกมาได้ ทั้งนี้ การประเมินผลในแต่ละบุคคล ต้องการความหลากหลาย และความสมดุลในการประเมินผล หากใช้เครื่องมือใด เครื่องมือหนึ่ง หรือวิธีการประเมินในมุมมองใด มุมมองหนึ่งมากเกินไป จะทำให้บุคลากรมีทัศนคติต่อการประเมินผลว่าเป็นการประเมินที่ไม่ครบถ้วนถูกต้อง และสร้างทัศนคติเชิงลบที่บุคลากรมีต่อองค์กร (Akinbowale et al., 2013)

การสื่อสารการประเมินผล

การประเมินผลเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการให้ข้อมูลป้อนกลับและแสดงข้อคิดเห็นอย่างมีคุณภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ถูกประเมิน (Showkat, 2013) การสื่อสารการประเมินผลไม่ใช่เป็นเพียงการประเมินที่เป็นทางการซึ่งเป็นรายปีหรือครึ่งปี ซึ่งเป็นการประเมินผลแบบดั้งเดิม (Dessler, 2013) แต่การประเมินผลและผู้บังคับบัญชาในอุดมคติจะต้องมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องตลอดการทำงาน หากผู้ประเมินขาดทักษะนี้แล้วก็จะไม่สามารถประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและอาจนำไปสู่ทัศนคติเชิงลบต่อระบบการประเมินผลได้ (Iqbal et al., 2013)

เมื่อผู้บังคับบัญชาประเมินผลแล้ว จะต้องให้ข้อคิดเห็นได้อย่างชัดเจน (specific feedback) เกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากบุคลากรและวิธีการที่บุคลากรจะสามารถบรรลุผลนั้น ยิ่งมีความชัดเจนมาก ก็ยิ่งช่วยให้การบริหารผลงานบรรลุผลในการช่วยสนับสนุนกลยุทธ์และพัฒนาบุคลากร หากผลการประเมินไม่ชี้ชัดถึงแนวทางปฏิบัติของบุคลากรเพื่อช่วยองค์กรบรรลุเป้าหมายผลการประเมินนั้นก็ช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ด้วยเช่นกัน และหากผลการประเมินไม่สามารถชี้ปัญหาของบุคลากรได้บุคลากรก็ไม่ทราบแนวทางการปรับปรุงตัวได้อย่างไรเช่นกัน (Noe et al., 2011)

การให้ข้อคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาระดับต้นไปยังบุคลากรนั้นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการประเมินผล (Akuoko & Kanwetuu, 2012) และยังมี

ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจเนื่องจากเป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และยังส่งผลบวกต่อทั้งการสื่อสาร และคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพราะบุคลากรจะรู้สึกว่าการได้ตระหนักถึงคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์กร (Akinbowale et al., 2013) และจากงานศึกษาของ Ali et al. (2012) ได้พิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและแรงจูงใจภายใน โดยอ้างอิงกับแนวคิดของ Wang and Guthrie (2004) ที่ว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นขั้นตอนสำคัญที่สร้างแรงจูงใจภายใน โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) เป็นการตอบสนองความต้องการความสำเร็จในการทำงานของมนุษย์ ทั้งนี้ การประเมินผลโดยการมีส่วนร่วม จะช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าได้รับความยุติธรรมมากขึ้นอีกด้วย (Akuoko & Kanwetuu, 2012)

การปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการประเมินผลนั้น ไม่ได้เสร็จสิ้นเพียงการประเมินผลและให้ข้อมูลป้อนกลับเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ โดยการให้ข้อเสนอแนะตลอดจนปรับปรุงแก้ไขในทางปฏิบัติโดยเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล (Dessler, 2013) ทั้งนี้ หากมีการปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานโดยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและมีการสร้างแรงจูงใจ บุคลากรจะเห็นวาระบบประเมินผลนั้นมีความเป็นธรรม (Iqba et al., 2013) และให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของบุคลากร (Longenecker & Fink, 1999) นอกจากนี้ หากองค์กรสามารถแสดงให้เห็นถึงการนำระบบการประเมินผลมาใช้ในการพัฒนา ก็จะส่งผลลัพธ์เชิงบวก บุคลากรมีความพึงพอใจในระบบการประเมินผลและสร้างเสริมบรรยากาศในการทำงาน (Showkat, 2013)

การมีส่วนร่วมในการบริหารผลงาน

Akuoko and Kanwetuu (2012) ศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารผลงานการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเป้าหมาย (Setting Objective) ร่วมกันมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2. การประเมินผล (Performance Evaluation) โดยการประเมินตนเอง มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ด้านความยุติธรรมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบด้านทัศนคติในการประเมินผล

3. การสัมภาษณ์เพื่อการประเมินผล (Review Interview) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการบริหารผลงาน ซึ่ง Akuok and Kanwetuu (2012) อธิบายไว้ด้วยว่า อาจเกิดจากการมีส่วนร่วมตามข้อ 1 และ 2 ด้วย

Singh and Rana (2014) ยังได้อธิบายถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายว่าเป็นการสร้างความโปร่งใสและความเข้าใจในหลักเกณฑ์ของเป้าหมาย ทำให้เกิดความพยายามในการทำงานให้บรรลุผล ส่วนการมีข้อมูลป้อนกลับช่วยให้เกิดการปรับปรุงการทำงานร่วมกัน และเพิ่มระดับสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอาจส่งผลไปยังทัศนคติต่อการประเมินผลในภาพรวม

จากการเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมต่างๆ ของ Chiang and Birtch (2010) พบว่าในประเทศที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารผลการปฏิบัติงานสูง จะส่งผลถึงระดับความไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชา และทัศนคติเชิงบวกต่อกระบวนการประเมินผลในภาพรวมสรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน ส่งผลเชิงบวกต่อทัศนคติในการประเมินผล และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

2. ทัศนคติในการประเมินผลและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

การศึกษาเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (outcome) ของการบริหารผลงานแบ่งได้เป็น 2 ระดับ กล่าวคือ การศึกษาในระดับทัศนคติ และการศึกษาในระดับพฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออก ตลอดไปจนถึงผลลัพธ์ในการทำงานของบุคคลและองค์กร

2.1 ทัศนคติในการประเมินผล มีความสำคัญเนื่องจากทัศนคติคือข้อคิดเห็นของมนุษย์ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่ส่งผลต่อเนื่องถึงพฤติกรรมที่อาจจะเกิดขึ้น (Robbins & Judge, 2015) Dickinson (1993) กล่าวว่า ทัศนคติ

ในการประเมินผลประกอบไปด้วยไปด้วย ความพึงพอใจในการประเมินผล ความเป็นธรรมในการประเมินผล การยอมรับผลการประเมิน และความเที่ยงตรงในการประเมินผล อย่างไรก็ตาม การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดประเด็นเกี่ยวกับทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา 3 ด้านคือ ความพึงพอใจในการประเมินผล ความเป็นธรรมในการประเมินผล และการยอมรับผลการประเมิน โดยรวมผนวกมิติด้านความเป็นธรรมและความถูกต้องไว้ด้วยกัน เช่นเดียวกับวิธีการศึกษาของ Ojokuku (2013)

ความพึงพอใจในการประเมินผลมีความสัมพันธ์กับทัศนคติด้านความเป็นธรรม และกระบวนการบริหารผลงานโดยจะต้องแสดงให้เห็นวัตถุประสงค์เชิงพัฒนา กับบุคลากรและการมีส่วนร่วมในการบริหารผลงาน (Krats & Brown, 2012) Kuvaas (2006) ซึ่งให้ถึงความพึงพอใจในการบริหารผลงานนั้น ส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยเป็นการแทรกและกระตุ้นจากแรงจูงใจภายใน และเป็นที่น่าสนใจว่าองค์กรส่วนใหญ่นั้น จะไม่มีความพึงพอใจในการประเมินผล ซึ่งสะท้อนถึงความด้อยประสิทธิภาพในการประเมินผลในองค์กรโดยทั่วไป (Long et al., 2013)

ส่วนการรับรู้ความเป็นธรรม (perceived fairness) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเป้าหมายของระบบการประเมินผล (Akhtar & Khattak, 2013) และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะทัศนคติด้านความเป็นธรรม มีความเชื่อมโยงกับการยอมรับในระบบ และส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบไปใช้ (Swiercz, Bryan, Eagle, Bizzotto, & Renn, 2012) และมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในภาพรวม (Ikramullah, Shah, Hassan, Zaman, & Khan, 2011)

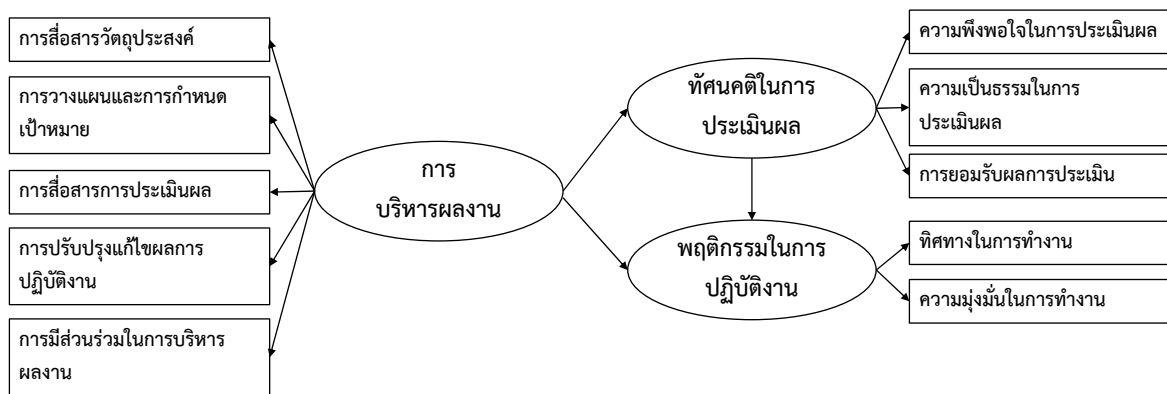
ผลจากการเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมที่หลากหลายพบว่า ทัศนคติของบุคลากรด้านความเป็นธรรมขององค์กร (organizational justice) จะนำไปสู่ความพึงพอใจในระบบการประเมินผล และความพึงพอใจในผลการประเมิน ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการยอมรับและความพึงพอใจในระบบการบริหารผลงานคือ การที่มีกระบวนการในการประเมินที่แสดงออกมาอย่างเหมาะสม การมีวัตถุประสงค์ในการประเมินทั้ง

ด้านการพัฒนาและการบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในระดับสูง (Akhtar & Khatkhat, 2013) นอกจากนี้ บทบาทเชิงสนับสนุนที่ผู้บังคับบัญชาระดับต้นแสดงออกในกระบวนการบริหารผลงานนั้น จะมีผลต่อการรับรู้ความเป็นธรรมของบุคลากร (Byrne, Pitts, Wilson, & Steiner, 2012) สรุปได้ว่า ทักษะคติในการประเมินผลส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

2.2 พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรของ Iqbal et al. (2013) พบว่า การนำระบบการบริหารผลงานไปปฏิบัติ จะทำให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ส่วน Saeed et al. (2013) ได้แสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในการประเมินผลเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน การศึกษาครั้งนี้ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจเป็นเครื่องวัดความต้องการในการแสดงพฤติกรรมเนื่องจากงานวิจัยนี้ไม่ได้วัดผลในเชิงพฤติกรรมโดยตรงโดยแรงจูงใจในที่นี้ คือ แรงจูงใจที่ส่งผลต่อทิศทาง (direction) ระดับ (level) และความคงอยู่ของความมุ่งมั่น (persistence) ที่บุคคลแสดงออกในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Langton &

Robbins, 2006; Schermerhorn et al., 2010) โดยการศึกษาครั้งนี้ ได้แบ่งตัวแปรพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเป็น 2 มิติ คือ 1) มิติทิศทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย และการสื่อสารถึงพฤติกรรมและผลงานที่คาดหวังจากบุคลากร หากมีการสื่อสารอย่างชัดเจนแล้ว บุคลากรจะเข้าใจเป้าหมายและพฤติกรรม ตลอดจนประเด็นการประเมิน (Longenecker & Fink, 1999) และ 2) มิติด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน ทั้งด้านระดับและความคงอยู่ อันเป็นผลจากการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวม ทั้งจากการสร้างแรงจูงใจภายในจากการประเมินผล (Ali et al., 2012) และแรงจูงใจภายนอกให้สิ่งจูงใจตามผลการประเมิน (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2012)

จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสร้างเป็นโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยด้านการบริหารผลงานที่มีต่อทัศนคติในการประเมินผลและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยด้านการบริหารผลงานที่มีต่อทัศนคติในการประเมินผลและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่และสำนักงานในพื้นที่ภาคกลาง จำนวน 498 คน (ที่มา: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล) ทั้งนี้ การศึกษา

จากกลุ่มประชากรในองค์กรแห่งเดียว มีวัตถุประสงค์เพื่อขจัดอิทธิพลจากระบบการประเมินผลที่แตกต่างกันระหว่างองค์กร

ตามที่ Hair, Black, Babin, and Anderson (2014) ได้กำหนดว่า จำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์ คือ 100-400 ตัวอย่าง โดยสามารถใช้ตัวอย่าง

จำนวน 200 ตัวอย่างในกรณีโดยทั่วไปได้ อย่างไรก็ตาม การศึกษาที่ผ่านมาในอดีต พบว่าองค์กรมีอัตราการตอบกลับประมาณร้อยละ 50 ผู้วิจัยจึงแจกแบบสอบถามจำนวน 400 ฉบับ โดยดำเนินการเก็บข้อมูลเดือนตุลาคม ปี พ.ศ. 2558 และได้รับแบบสอบถามตอบกลับมาจริง 217 ชุด คิดเป็นร้อยละ 54.25

2. เครื่องมือในการศึกษา คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยแบ่งเป็น 3 ส่วน โดยส่วนที่ 1 คือ คำถามเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารผลงานที่คนคิดในการประเมินผลและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานมีจำนวน 50 ข้อ เพื่อวัดผลตัวแปรที่สังเกตได้ 10 ตัวแปร โดยใช้แบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้บุคลากรแสดงข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยออกแบบคำถามส่วนที่ 2 จากการทบทวนวรรณกรรมของ Chiang and Birtch (2010); Daoanis (2012); Iqbal et al. (2013); Kuvaas (2006); Longenecker and Fink (1999); Ojokuku, (2013); Showkat (2013); Swiercz et al. (2012) และมีการกำหนดค่านิยามเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

1. การบริหารผลงาน เป็นการประเมินการบริหารผลงานของผู้บังคับบัญชาว่ามีการปฏิบัติแต่ละด้านมากน้อยเพียงใดโดยผ่านมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย

การสื่อสารวัตถุประสงค์ หมายถึง วัตถุประสงค์ในการบริหารผลงานที่องค์กรได้มีการสื่อสาร ซึ่งประสิทธิผลจะวัดโดยสิ่งที่บุคลากรรับรู้โดยครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ทั้งด้านการบริหาร และวัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาบุคลากร และการที่องค์กรได้นำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว

การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การวางแผนในการทำงาน ทั้งการกำหนดหน้าที่งาน ความรับผิดชอบ และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน มีความสอดคล้องและครอบคลุมกับหน้าที่งานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ต้องมีการกำหนดหน้าที่งานและผลลัพธ์ของงานอย่างชัดเจน และมีการสื่อสารสิ่งเหล่านี้โดยนำข้อมูลจากผลการประเมินที่ผ่านมาใช้ในการบริหารงานดังกล่าวนี้ด้วย

การสื่อสารการประเมินผล หมายถึง การติดตามและให้ข้อคิดเห็นจากการประเมินที่ชัดเจนและต่อเนื่อง โดยมีการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งไม่ใช่เพียงการประเมินที่เป็นทางการรายปีหรือครึ่งปีเท่านั้น

การปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้ข้อเสนอแนะแก้ไขจุดอ่อนแก่ผู้ถูกประเมิน ตลอดจนพยายามปรับปรุงแก้ไขในทางปฏิบัติโดยมีการสอนงานและมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

การมีส่วนร่วมในการบริหารผลงาน หมายถึง การสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารผลงานตลอดทั้งกระบวนการ ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวกับงาน การให้แสดงความคิดเห็นและการยอมรับในข้อคิดเห็นดังกล่าวด้วย

2. ทัศนคติในการประเมินผล ซึ่งประกอบด้วย

ความพึงพอใจในการประเมินผล หมายถึง ความพึงพอใจในกระบวนการประเมินผล ผลการประเมินและการให้ข้อคิดเห็นจากผลการประเมินดังกล่าว

ความเป็นธรรมในการประเมินผล หมายถึง การรับรู้ต่อความเป็นธรรมของบุคลากร ที่เกิดจากกระบวนการประเมินผลและผลการประเมิน ตลอดจนความรู้สึกเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาอีกด้วย ทั้งนี้ แนวคิดในแบบสอบถามได้ปรับปรุงจากแบบสอบถามของการบริหารผลงานโดยได้ตัดข้อคำถามเกี่ยวกับความเป็นธรรมจากผลตอบแทนหรือสิ่งจูงใจเนื่องจากไม่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา

การยอมรับผลการประเมิน หมายถึง การยอมรับผลการประเมิน ความรู้สึกถึงความถูกต้องเที่ยงตรงน่าเชื่อถือ ทั้งนี้ งานวิจัยหลายชิ้นได้รวมประเด็นด้านความเป็นธรรมและการยอมรับในผลการประเมินเข้าด้วยกัน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ได้แยกข้อคำถามตามค่านิยามข้างต้นไว้อย่างชัดเจน

3. พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยกลุ่มตัวแปร ดังนี้

ทิศทางในการทำงาน หมายถึง การที่บุคลากรมีความเข้าใจเป้าหมายและขอบเขตการทำงาน ตลอดจนได้ทราบถึงความมุ่งหวังและผลลัพธ์ที่ได้จากการสื่อสารในกระบวนการประเมินผล

ความมุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรมุ่งหวังจะแสดงออกและมีความพยายามในการปฏิบัติงานและมุ่งหวังที่จะปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบแบบสอบถามดังกล่าว (try out) จำนวน 30 ชุด กับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง และพบว่าค่าความคงเส้นคงวภายใน (internal consistency) โดยใช้สูตรคำนวณสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ 0.99 แสดงว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูง

3. เครื่องมือในการวิเคราะห์ผล คือ โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป โดยวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้น ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและใช้โปรแกรม LISREL Student Edition เวอร์ชัน 8.8 ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM)

ผลการศึกษา

1. กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นชายร้อยละ 45.6 หญิงร้อยละ 54.4 บุคลากรระดับปฏิบัติการร้อยละ 86.6 ระดับบริหาร ร้อยละ 13.4 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ ร้อยละ 54.4 และสำนักงานอื่นๆ ร้อยละ 45.6

2. เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัย ได้มีการตัดข้อถามออก 1 ข้อ (ข้อ 16) เนื่องจากค่า factor loading ขาดนัยสำคัญในทางปฏิบัติ (Hair et al., 2014) โดยส่วนที่เหลือมีค่า factor loading ในช่วง 0.77 – 0.93 และเมื่อได้วิเคราะห์สหสัมพันธ์ของแบบสอบถาม ได้มีการรวมข้อคำถาม 2 ข้อ (ข้อ 12 และ 13) เนื่องจากมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง (ค่า correlation เท่ากับ 0.87)

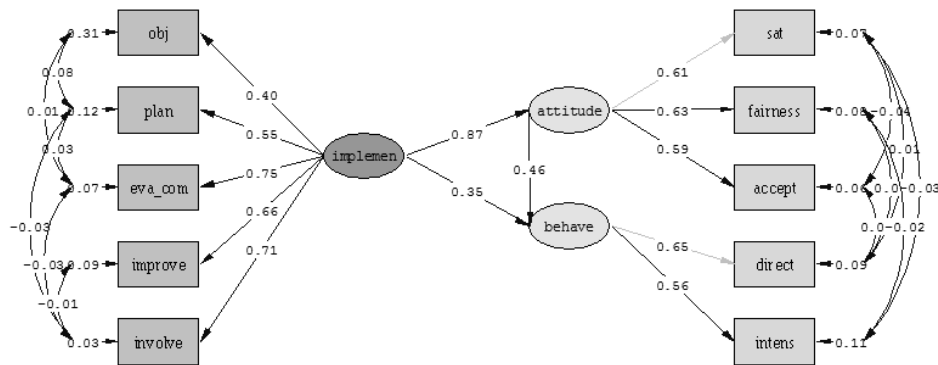
3. เมื่อพิจารณาตัวแปรเชิงประจักษ์ เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยของแต่ละตัวแปร เป็นดังนี้

3.1 การบริหารผลงาน คือ การปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงาน การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการบริหารผลงานการสื่อสารการประเมินผล และการสื่อสารวัตถุประสงค์ (3.82, 3.77, 3.75, 3.72 และ 3.64 คะแนน ตามลำดับ)

3.2 ทักษะคิดในการประเมินผล คือ การยอมรับผลการประเมินความพึงพอใจในการประเมินผลและความเป็นธรรมในการประเมินผล (3.56, 3.54 และ 3.53 คะแนน ตามลำดับ)

3.3 พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน คือ ความมุ่งมั่นในการทำงาน และทิศทางในการทำงาน (3.80 และ 3.68 คะแนน ตามลำดับ)

4. ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการนำระบบประเมินผลไปปฏิบัติ ได้ค่าไคสแควร์ (χ^2) = 21.3 องศาความน่าจะเป็นอิสระ (df) = 16 (ค่า χ^2 / df = 1.33) ค่าความน่าจะเป็น (p-value) = 0.16 ค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) = 0.039 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (GFI) = 0.98 ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (AGFI) = 0.93 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนเหลือ (RMR) = 0.011 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) = 0.024 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ข้อมูลจากการประมวลผลของโปรแกรม LISREL แสดงรายละเอียดในภาพที่ 2 และตารางที่ 1



Chi-Square=21.30, df=16, P-value=0.16709, RMSEA=0.039

ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลการนำระบบการบริหารผลงานไปปฏิบัติ

หมายเหตุ คำอธิบายแผนภาพ

obj	หมายถึง การสื่อสารวัตถุประสงค์
plan	หมายถึง การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย
eva_com	หมายถึง การสื่อสารการประเมินผล
improve	หมายถึง การปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงาน
involve	หมายถึง การมีส่วนร่วมในการบริหารผลงาน
sat	หมายถึง ความพึงพอใจในการประเมินผล
fairness	หมายถึง ความเป็นธรรมในการประเมินผล
accept	หมายถึง การยอมรับผลการประเมิน
direct	หมายถึง ทิศทางในการทำงาน
intense	หมายถึง ความมุ่งมั่นในการทำงาน
implement	หมายถึง ตัวแปรการบริหารผลงาน
attitude	หมายถึง ตัวแปรทัศนคติในการประเมินผล
behave	หมายถึง ตัวแปรพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพลโมเดลการบริหารผลงานที่มีต่อทัศนคติในการประเมินผลและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

ตัวแปรตาม	R ²	ตัวแปรอิสระ	
		การบริหารผลงาน	ทัศนคติในการประเมินผล
พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน	0.72	b = 0.35; S.E. = 0.12; t = 2.92	b = 0.46; S.E. = 0.13; t = 3.53
ทัศนคติในการประเมินผล	0.70	b = 0.87; S.E. = 0.064; t = 13.58	

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 21.30, Degrees of Freedom = 16; P = 0.167
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.98; Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.93
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.039; RMR = 0.011 Standardized RMR = 0.024

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 1 ได้แสดงผลการตรวจสอบประมาณค่าพารามิเตอร์สัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรแฝงที่ทำการศึกษาในแบบจำลองสมการโครงสร้าง (structure model) พบว่า

1. การบริหารผลงาน ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อทัศนคติในการประเมินผลโดยมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.87

2. ทัศนคติในการประเมินผล ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.46

3. การบริหารผลงาน ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.35

ผลการทดสอบพบว่าค่าสถิติทุกค่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้ การนำระบบการบริหารผลงานไปปฏิบัติ และทัศนคติในการบริหารผลงาน สามารถทำนายพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 72 เมื่อนำอิทธิพลของการบริหารผลงาน ต่อทัศนคติในการประเมินผล (0.87) และทัศนคติในการประเมินผล ต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (0.46) มาคำนวณด้วยผลคูณจะพบว่าการบริหารผลงานส่งผลทางอ้อมผ่านทัศนคติในการประเมินผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยส่งผลเชิงบวกและมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.40 ซึ่งผลจากการคำนวณสอดคล้องกับการประมวลผลของโปรแกรม LISREL

สรุปผล

ผลการวิจัยได้ยืนยันถึงประสิทธิผลของการบริหารผลงาน โดยการนำระบบการประเมินผลมาปฏิบัติ จากสัมประสิทธิ์อิทธิพลแสดงให้เห็นว่า การที่บุคลากรจะแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยมีทิศทางที่ถูกต้อง และมีความพยายามในการทำงานนั้นเกิดจากปัจจัยด้านทัศนคติในการประเมินผล ($b = 0.46$) มากกว่าการบริหารผลงานโดยตรง ($b = 0.35$) โดยตัวแปรทั้งสองมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายไม่แตกต่างกันมากนัก (0.72 และ 0.70 ตามลำดับ) ขณะที่การบริหารผลงานมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบทัศนคติในการประเมินผลค่อนข้างมาก ($b = 0.87$)

เมื่อพิจารณาปัจจัยของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากที่สุดถึงน้อยที่สุดเป็นดังนี้ การสื่อสารการประเมินผล (0.75) การมีส่วนร่วมในการบริหารผลงาน (0.71) การปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงาน (0.66) การวางแผน และการกำหนดเป้าหมาย (0.55) และการสื่อสารวัตถุประสงค์ ($b = 0.40$)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านทัศนคติในการประเมินผล โดยแยกองค์ประกอบของตัวแปรแฝงเป็น 3 ตัวแปรที่สังเกตได้ คือ ความพึงพอใจในการประเมินผล ความเป็นธรรมในการประเมินผลและการยอมรับผลการประเมินซึ่งในงานวิจัยอื่นๆ ได้กำหนดตัวแปรเกี่ยวกับทัศนคติไว้แตกต่างกัน หรือมีการศึกษาเฉพาะบางตัวแปร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับความเป็นธรรมหรือความยุติธรรม (fairness) จากผลการศึกษาพบว่า ทั้ง 3 ตัวแปรนั้นมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่มีผลต่อทัศนคติไม่แตกต่างกันมากนัก (ความพึงพอใจ ค่าน้ำหนัก = 0.61, $R^2 = 0.85$; ความเป็นธรรมฯ ค่าน้ำหนัก = 0.63, $R^2 = 0.84$; การยอมรับฯ ค่าน้ำหนัก = 0.59, $R^2 = 0.86$)

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาที่สอดคล้องกับผลการศึกษาในอดีต กล่าวคือ การบริหารผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อทัศนคติ (Akuoko & Kanwetuu, 2012; Ali et al., 2012; Iqbal et al., 2013) และพฤติกรรมของบุคลากร (Iqbal et al., 2013; Saeed et al., 2013) และการที่ผู้บังคับบัญชาระดับต้นนำระบบการบริหารผลงานไปปฏิบัติที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อทัศนคติและการตอบสนองในเชิงพฤติกรรมของบุคลากร (Brown et al., 2010; Kumar, 2005; Selvarajan & Cloninger, 2012)

หากพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลแสดงให้เห็นว่า การนำระบบการบริหารผลงานไปปฏิบัติมีผลค่อนข้างสูงต่อระดับทัศนคติของบุคลากรและส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมขณะที่มีผลโดยตรงต่อพฤติกรรมต่ำกว่าการส่งผ่านทัศนคติของบุคลากร ซึ่งย้ำถึงความสำคัญของการบริหารผลงาน โดยมุ่งเน้นการบริหารงานโดยคำนึงถึงทัศนคติของบุคลากร เพราะเป็นปัจจัยที่เป็น

แรงผลักดันให้เกิดการแสดงพฤติกรรมสอดคล้องกับคำอธิบายของ Robbins and Judge (2015) ขณะที่การบริหารผลงาน ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคลากรค่อนข้างน้อย แสดงให้เห็นว่า แม้บุคลากรจะมีการปฏิบัติงานตามระบบตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย แต่หากบุคลากรเห็นว่าไม่เป็นธรรม ไม่พึงพอใจ หรือขาดการยอมรับ ก็ย่อมจะส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลระดับสูงในการบริหารผลปฏิบัติงาน คือ การสื่อสารการประเมินผล แสดงให้เห็นว่า กระบวนการที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ คือ การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนหนึ่งให้ข้อคิดเห็นในคำถามปลายเปิดของแบบสอบถามว่า ในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความสำคัญกับงานที่ได้มีการมอบหมายและติดตาม มากกว่างานที่กำหนดไว้เป็น KPI หรือสิ่งที่จะถูกประเมินผลนั่นเอง ปัจจัยที่มีอิทธิพลรองลงไป คือ การมีส่วนร่วมในการบริหารผลงาน หมายถึง การที่ได้มีส่วนร่วมและพูดคุยร่วมกันตลอดกระบวนการตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ และการรับฟังในการประเมิน ซึ่งไม่ใช่การสื่อสารทางเดียว (เช่น การสั่งการ) จากระดับอิทธิพลซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ก็แสดงให้เห็นว่าปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญแม้กับองค์กรที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่มีกฎระเบียบข้อบังคับ และวิธีการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างเป็นทางการ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลระดับปานกลางในการบริหารผลปฏิบัติงาน คือ การปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานและการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายเนื่องจากความไม่สอดคล้องระหว่างการประเมินผลกับการปฏิบัติงาน ในบางส่วนตามที่ได้นำเสนอไว้แล้วข้างต้น เมื่อการประเมินผลไม่สามารถสะท้อนการทำงานได้ครบถ้วน จึงไม่นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน

ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลค่อนข้างน้อยในการบริหารผลปฏิบัติงาน คือ การสื่อสารวัตถุประสงค์ในการบริหารผลงาน อภิปรายได้ว่า องค์กรดังกล่าวได้มีการนำระบบการบริหารผลงานมาใช้ยาวนาน จึงมีการสื่อสารมาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังได้มีการสื่อสารวัตถุประสงค์

โดยตรงจากหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจึงมีอิทธิพลค่อนข้างน้อยในปัจจุบันดังกล่าว

จากการศึกษาตัวแปรเกี่ยวกับทัศนคติโดยแยกองค์ประกอบเป็นตัวแปรที่สังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจในการประเมินผล ความเป็นธรรมในการประเมินผล การยอมรับผลการประเมินแม้ค่าสถิติไม่ได้แตกต่างกันอย่างชัดเจน แต่จากแบบสอบถามส่วนที่ 3 มีผู้ให้ข้อมูลหลายรายที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมและความเป็นธรรมในการประเมินผล ซึ่งส่งผลต่อการมอบหมายงาน การประเมินผลและให้สิ่งจูงใจกับบุคลากรจากค่าสถิติของอิทธิพลของความเป็นธรรมต่อทัศนคติในการบริหารผลงานซึ่งมีค่าสูงสุดก็มีความสอดคล้องกับข้อคิดเห็นในประเด็นดังกล่าว และสอดคล้องกับหลายงานศึกษาที่ได้ย้มาถึงบทบาทและความสำคัญของความเป็นธรรมในการประเมินผล (Akhtar & Khattak, 2013; Ikramullah et al., 2011; Swiercz et al., 2012)

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

1. ผลการวิจัยได้เน้นย้ำบทบาทและความสำคัญของผู้บังคับบัญชาทุกระดับที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านการสื่อสารการประเมินผล และการสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารผลงานซึ่งมีอิทธิพลสูงต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีทิศทางที่ถูกต้องและความพยายามมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

2. ตามที่ Akhtar and Khattak (2013) กล่าวว่า การรับรู้ความเป็นธรรม (perceived fairness) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเป้าหมายของระบบการประเมินผล อย่างไรก็ตาม จากข้อคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้บริหารบางส่วนไม่ได้ประเมินผลให้สอดคล้องกับงานที่มอบหมาย นอกจากนี้ ยังขาดความเป็นธรรมในเชิงเปรียบเทียบระหว่างบุคลากร ซึ่งอาจส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรอีกด้วย

ข้อเสนอแนะทางวิชาการ

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจอธิบายถึงอิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้ไม่ครบถ้วน หาก

พิจารณาตามแนวคิดของการบริหารผลงานของ Noe et al. (2011) และ Schermerhorn et al. (2010) และ ทฤษฎีแรงจูงใจงานวิจัยนี้ครอบคลุมถึงการให้สิ่งจูงใจ และการนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรเพียงบางส่วนในปัจจุบันแง่ด้านวัตถุประสงค์ของการประเมินผลและการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหากมีการศึกษาเพิ่มเติม ปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจให้เป็นอย่างชัดแจ้ง อาจอธิบายถึงอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นจาก ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถามว่า “บางครั้ง ผลการประเมินดีก็ไม่มีผลต่อผู้ปฏิบัติงาน” เนื่องจากผลการประเมินไม่ถูกนำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ของบุคลากรโดยตรง

2. จากแนวคิดของ Allan (1992) ที่จำแนกปัญหา ของการบริหารผลงานเป็น 2 ประเด็น คือ ปัญหาจาก การออกแบบระบบและการนำระบบไปปฏิบัติจะเห็น ได้ว่า งานวิจัยนี้ตอบสนองเฉพาะการนำระบบบริหาร ผลงานไปปฏิบัติขององค์กรแห่งเดียวที่มีระบบการ บริหารผลงานรูปแบบเดียวกัน (เช่น มีหลักเกณฑ์ วิธีการ ประเมินผลแบบเดียวกัน) หากมีการเพิ่มปัจจัยในเชิง ระบบ เช่น โครงสร้างการประเมินผล วิธีการประเมินผล โดยการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่มีระบบบริหาร ผลงานแตกต่างกัน จะทำให้เห็นถึงอิทธิพลของปัจจัย ของการบริหารผลงานได้อย่างครบถ้วน

บรรณานุกรม

- Akhtar, T., & Khattak, S. (2013). Employee acceptability of performance appraisals: Issues of fairness and justice. *World Applied Sciences Journal*, 24(4), 507-518.
- Akinbowale, M. A., Lourens, M. E., & Jinabhai, D. C. (2013). Role of performance appraisal policy and its effects on employee performance. *European Journal of Business and Social Sciences*, 2(7), 19-26.
- Akuoko, K. O., & Kanwetuu, V. (2012). Performance appraisal as employee motivation mechanism in selected financial institutions in Kumasi, Ashanti region of Ghana. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(6), 20-37.
- Alavifar, A., Karimimalayer, M., & Anuar, M. K. (2012). Structural equation modeling VS multiple regression. *Engineering Science and Technology: An International Journal*, 2(2), 326-329.
- Ali, S. B., Mahdi, A., & Malihe, J. (2012). The effect of employees' performance appraisal procedure on their intrinsic motivation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), 161-168.
- Allan, P. (1992). Avoiding common pitfalls in performance appraisal. *Industrial Management*, 34(6), 30-32.
- Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39(3), 375-396.
- Byrne, Z. S., Pitts, V. E., Wilson, C. M., & Steiner, Z. J. (2012). Trusting the fair supervisor: the role of supervisory support in performance appraisals. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 129-147.
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2010). Appraising performance across borders: An empirical examination of the purposes and practices of performance appraisal in a multi-country context. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1365-1393.

- Daoanis, L. E. (2012). Performance appraisal system: It's implication to employee performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3), 55-62.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Dickinson, T. L. (1993). Attitudes about performance appraisal. In H. Schuler, G. L. Farr, & M. Smith (Eds.). *Personnel Selection and Assessment: Individual and Organizational Perspectives* (pp. 141-161). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2012). *Managing human resources* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). London: Pearson Education.
- Ikramullah, M., Shah, B., Hassan, F. S. U., Zaman, T., & Khan, H. (2011). Fairness perceptions of performance appraisal system: An empirical study of civil servants in district Dera Ismail Khan, Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(21), 92-100.
- Iqbal, N., Ahmad, N., Haider, Z., Batool, Y., & Qurat ul, A. (2013). Impact of performance appraisal on employee's performance involving the moderating role of motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(1), 37-56.
- Kondrasuk, J. N. (2012). The ideal performance appraisal is a format, not a form. *Academy of Strategic Management*, 11(1), 115-130.
- Krats, P., & Brown, T. C. (2012). Unionised employee's reactions to the introduction of a goal-based performance appraisal system. *Human Resource Management Journal*, 23(4), 396-412.
- Kumar, D. (2005). Performance appraisal: The importance of rater training. *Journal of the Kuala Lumpur Royal Malaysia Police College*, 4, 1-17.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.
- Langton, N., & Robbins, S. P. (2006). *Fundamentals of organizational behaviour* (3th Canadian ed.). Canada: Pearson Education.
- Long, C. S., Kowang, T. O., Ismail, W. K. W., & Rasid, S. Z. A. (2013). A review on performance appraisal system: An ineffective and destructive practice. *Middle East Journal of Scientific Research*, 14(7), 887-891.
- Longenecker, C. O., & Fink, L. S. (1999). Creating effective performance appraisals. *Industrial Management*, 41(5), 18-23.
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work* (8th ed.). USA: Thomson Wadsworth.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management* (4th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Ojokuku, R. M. (2013). Effect of performance appraisal system on motivation and performance of academics in Nigerian public universities. *Australian Journal of Business and Management Research*, 3(3), 20-28.

- Puvitayaphan, A. (2010). *Performance management system*. Bangkok: HR Center.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (15th ed.). Boston: Prentice Hall.
- Saeed, R., Lodhi, R. N., Naeem, A., Rehman, A., Mahmood, Z., & Ahmed, M. (2013). Impact of performance appraisals and motivation on employee's outputs in banking sector of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 26(3), 415-421.
- Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior* (11th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Selvarajan, T. T., & Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3063-3084.
- Showkat, S. (2013). Performance appraisal in banking organization. *International Refereed Research Journal*, 4(3), 67-79.
- Singh, S. P., & Rana, S. (2014). Impact of performance appraisal on the motivation of teachers of professional institutions in Dehradun City. *IFRSA Business Review*, 4(1), 127-130.
- Steen, S. L., Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2009). *Human resource management* (2nd Canadian ed.). Canada: McGraw-Hill/Ryerson.
- Swiercz, P. M., Bryan, N. B., Eagle, B. W., Bizzotto, V., & Renn, R. W. (2012). Predicting employee attitudes and performance from perceptions of performance appraisal fairness. *Business Renaissance Quarterly*, 7(1), 25-46.
- Wang, J. H. Y., & Guthrie, J. T. (2004). Modeling the effects of intrinsic motivation, extrinsic motivation, amount of reading, and past reading achievement on text comprehension between U.S. and Chinese students. *Reading Research Quarterly*, 39(2), 162-186.