

ปัจจัยความสำเร็จและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

Success Factors and Problems in Performance Management

บุษกร คำโฮม¹
Bussakorn Khumhome¹

Received : July 18, 2019; Revised : September 20, 2019; Accepted : September 23, 2019

บทคัดย่อ (Abstract)

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรสูงขึ้น หลายองค์กรรายงานว่ามีการบริหารผลการปฏิบัติงานแต่ยังต้องปรับปรุงการนำระบบไปใช้ให้มีประสิทธิภาพ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความมุ่งมั่นของผู้บริหารสูงสุด ทักษะความรู้และทักษะของผู้จัดการ การรับรู้ประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานและวัฒนธรรมองค์กร ปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน เป้าหมายระดับบุคคลยังไม่ชัดเจน การติดตามผลการปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานคลาดเคลื่อน การเชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการปรับปรุงงานและการให้รางวัล

คำสำคัญ (Keywords) : ปัจจัยความสำเร็จ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, การบริหารผลการปฏิบัติงาน

Abstract

An effective Performance Management System increases organizational performance. Many organizations reported that they have a performance management strategy, but the effectiveness of the implementation of performance management system needs improvement. The aim of this article is to describe the

¹คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี; Faculty of management science, Ubon Ratchathani University, Thailand; e-mail : ajpamubu@gmail.com

problems arising from the implementation of performance management system and factors affecting success in performance management. Factors such as top management commitment, knowledge, attitude and skill of the manager, perceived usefulness of Performance Management System, employee involvement and organizational culture influence the effectiveness of a Performance management System. Problems arising from the implementation of performance management system consist of determination of performance indicators is not clear, individual goal ambiguity, discontinuous work performance monitoring, performance appraisals non-accuracy, performance appraisal not linked to performance improvement and reward.

Keywords : Success Factors, Human Resource Management, Performance Management

บทนำ (Introduction)

เป็นที่ทราบกันดีว่าเป้าหมายสำคัญในการดำเนินธุรกิจคือกำไร องค์กรที่จะมีกำไรได้ต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งการที่จะไปสู่จุดนั้นได้ต้องมีการบริหารจัดการทั้งกระบวนการและทรัพยากรในการดำเนินงานให้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยกิจกรรมดังกล่าวเป็นสิ่งที่องค์กรธุรกิจดำเนินการมากกว่า 50 ปีแล้ว (Loew, 2015 : 4) ผลการวิจัยพบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานส่งผลดีต่อองค์กร โดยทำให้ผลการดำเนินงานระดับองค์กรสูงขึ้น (Baird, Schoch & Chen, 2012 : 161 ; Loew, 2015 : 4; Weerayut Wongruksar, 2015 : 3) ทำให้บรรลุผลการปฏิบัติงานทั้งด้านคุณภาพ การนำส่งและต้นทุน (Kagaari, 2011: 44) นอกจากนี้ยังทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงาน (Yuttana Sae-Tieow and Tipparat Laohavichien, 2017 : 110) จากการสำรวจของ Brandon Hall Group's ปี 2557 พบว่าร้อยละ 88 ขององค์กรประสิทธิภาพสูงใน 15 ประเทศ ทั่วโลกมีกลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน แต่สิ่งที่น่าสนใจคือร้อยละ 71 ขององค์กรเหล่านี้ บอกว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานของตนไม่มีประสิทธิภาพ (Loew, 2015 : 4) ด้วยเหตุนี้การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคของการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจ เนื่องจากเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อขับเคลื่อนการบริหารผลการปฏิบัติงานให้สำเร็จที่ผ่านมามีนักวิจัยทั้งในไทยและในต่างประเทศได้

ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคของการบริหารผลการปฏิบัติงาน บทความนี้จึงได้รวบรวมและสรุปผลงานวิจัยดังกล่าวโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ที่สนใจเกิดความรู้ความเข้าใจและนำความรู้ไปปรับใช้ในการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป

การบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่ระบุวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ มาตรฐาน ผลการปฏิบัติงานขององค์กรและบุคคล และทำให้มั่นใจว่าการใช้มาตรฐานและแนวปฏิบัติเหล่านั้น สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและการปฏิบัติงาน (Das, 2003 : 2) เป็นกระบวนการประเมิน จูงใจ และพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร (Narathip Sriram, 2013 : 15) เป็นระบบที่ประกอบด้วย กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน การติดตามความก้าวหน้าในการทำงาน การสอนงาน การสร้างแรงจูงใจ การประเมินผลงานและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้เป็น กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทั้งผู้จัดการและพนักงาน (Hall, 2006 : 5 อ้างถึงใน Niorn Srisoontorn, 2016 : 52) โดยสรุปการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การติดตามผลการทำงาน การประเมินผลงาน และการนำผลข้อมูลไปใช้ในการพัฒนางาน ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นักวิชาการได้ระบุกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้หลากหลาย มีทั้งขั้นตอนที่เหมือนกัน และแตกต่างกัน Niorn Srisoontorn (2016 : 76) ได้เปรียบเทียบกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการทั้งไทยและต่างชาติ 9 คน พบว่าขั้นตอนที่เหมือนกัน 5 อันดับแรก ได้แก่ การวางแผนการปฏิบัติงาน การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา ปรับปรุงและให้ ข้อมูลย้อนกลับ การประชุมและทบทวนผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัล ในแต่ละขั้นตอนมี รายละเอียดดังนี้ 1) การวางแผนการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตงาน กำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จในงาน ผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังทั้งในระดับองค์กร แผนกและบุคคล และกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน 2) การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การติดตามงาน การรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 3) การให้ข้อมูลย้อนกลับ การพัฒนาและปรับปรุงงานคือ การแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์หาสาเหตุกรณีงานไม่บรรลุเป้าหมาย กำหนดวิธีการและดำเนินการปรับปรุงงาน และ กำหนดวิธีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน 4) การประชุมและทบทวนผลการปฏิบัติงาน คือ การทบทวนผล การปฏิบัติงาน ทบทวนระบบบริหารผลการปฏิบัติงานว่าดำเนินการได้อย่างราบรื่นหรือไม่ มี

ประเด็นใดที่ต้องปรับปรุง รวมถึงการพิจารณาเปลี่ยนแปลงมาตรฐานหรือเป้าหมายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและ 5) การให้รางวัล คือ การกำหนดเกณฑ์การให้รางวัล กำหนดรางวัล การมอบรางวัลแก่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ (Niorn Srisoontorn, 2016 : 78-105; Das, 2003 : 13-16)

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้เขียนสรุปได้ว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารสูงสุด งานวิจัยหลายฉบับพบว่าความมุ่งมั่นและการสนับสนุนของผู้บริหารสูงสุดเป็นสิ่งที่กำหนดความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Blasini and Leist, 2013 : 490; Tung, Baird & Schoch, 2011 : 1300; Mansor, Chakraborty & Mahitapoglu, 2012 : 589) เนื่องจากผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการวางแผน กำหนดทิศทางและนโยบายขององค์กร กำหนดบทบาทหน้าที่พนักงาน รวมถึงการให้ทรัพยากร การควบคุมและติดตามการทำงานในภาพรวมขององค์กร หากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ให้สำเร็จ พวกเขาจะแสดงออกดังนี้ 1) บรรจุการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ในแผนงานขององค์กร 2) สื่อสารให้พนักงานรู้ถึงประโยชน์ของการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ 3) มอบหมายงานให้ผู้จัดการที่เกี่ยวข้อง โดย Waal (2003) กล่าวว่าหน้าที่ผู้จัดการมีบทบาทในการกำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายเป็นผลดีต่อการดำเนินการของระบบ 4) สนับสนุนเรื่องงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ และ 5) ติดตามผลการดำเนินงานสม่ำเสมอ

ผู้บริหารควรทำความเข้าใจก่อนว่าตนเองเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการนำระบบมาใช้ ควรจะต้องทบทวนว่าตนได้แสดงความมุ่งมั่นอย่างเต็มที่แล้วหรือยัง เพราะนี่คือจุดเริ่มต้นที่สำคัญ

2. ทักษะและความรู้และทักษะของผู้จัดการ ผู้จัดการเป็นบุคคลที่มีอำนาจรองลงมาจากผู้บริหารสูงสุด เมื่อรับนโยบายมาแล้วจะขับเคลื่อนต่อไปได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับ 1) ทักษะดีต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน Waal (2003 : 692) กล่าวว่าหน้าที่ผู้จัดการเคยมีประสบการณ์ที่ดีต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เห็นว่าระบบมีความจำเป็นต่อองค์กร เห็นด้วยกับการนำระบบมาใช้ในองค์กร และมีส่วนร่วมในขั้นตอนการตัดสินใจนำระบบมาใช้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ 2) ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการจัดการระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับระบบ ความเข้าใจ

ความหมายของตัวชี้วัดผลงาน ความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์องค์กรและตัวชี้วัดผลงาน (Waal, 2003 : 692) ทักษะการเป็นโค้ช มุ่งให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาจุดแข็งของพนักงานมากกว่า ประเมินจุดอ่อน ทักษะการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจ ทักษะการตั้งเป้าหมายที่ทำได้จริงและสามารถวัดได้ รวมถึงการจดจำและให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำผลงานได้ดี (Loew, 2015 : 4-5) ดังนั้นสิ่งที่สำคัญอันดับต้นๆ คือ องค์กรควรจัดฝึกอบรมเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงาน ให้กับกลุ่มผู้จัดการเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและสร้างทัศนคติแง่บวก หลังจากนั้นจึงอบรมให้ ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการจัดการระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

3. การรับรู้ประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานจะ สำเร็จได้หากพนักงานเข้าใจว่าพวกเขาต้องทำอะไร ทำอย่างไร และทำแล้วได้ประโยชน์อะไรบ้าง เช่น ช่วยส่งเสริมการทำงานให้ดีขึ้น ลดเวลาสูญเสียในการทำงาน ลดความไม่พร้อมของข้อมูลในการ ทำงาน เพิ่มอำนาจการตัดสินใจ ช่วยในการหาสาเหตุของงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น (Nzuve and Njeru, 2013 : 66-67) สอดคล้องกับแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยีที่อธิบายว่าการรับรู้ ประโยชน์ของระบบสารสนเทศเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลตั้งใจใช้ระบบนั้น (Davis, 1989 อ้างถึงใน Fagan, Kilmon, and Pandey, 2012 : 120) ทุกขั้นตอนของการบริหารผลการปฏิบัติงานล้วนมี ประโยชน์ ขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานรู้อำนาจที่ต้องการอะไรจากพวกเขา ขั้นตอนการวัดผลงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ ทำให้พนักงานรู้ว่าตนเอง ทำงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่ นำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ (Bussakorn & Mullika, 2018 : 565) ที่พบว่าแม้หัวหน้างานจะให้ข้อมูลแก่ พนักงานว่าทำงานได้ดีต่ำกว่าเกณฑ์แต่พนักงานยังคงยอมรับข้อมูลย้อนกลับนั้นและตั้งใจจะนำไป ปรับปรุงงานเนื่องจากเห็นว่าเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ ขั้นตอนการให้รางวัล ทำให้พนักงานมี แรงจูง ในการทำงานเพราะรู้ว่าหากทำสำเร็จแล้วจะได้อะไร

ดังนั้นองค์กรควรจัดอบรมให้ความรู้เรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งชี้ให้พนักงาน เห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากกิจกรรมดังกล่าว

4. การมีส่วนร่วมของพนักงาน การมีส่วนร่วมของคนในองค์กรเป็นปัจจัยที่ทำให้การ บริหารผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ (Chanikamas Netjuy, 2012 : 6) การมีส่วนร่วมคือ ลักษณะที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดวิธีการดำเนินงาน แสดงความ คิดเห็น มีอิสระในการทำงาน (Wannapa Wichitchanya, 2014 : 60) มีอำนาจในการตัดสินใจใน งานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง มีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้และข้อมูลต่าง ๆ ประโยชน์ของการมีส่วน

ร่วมคือ สร้างความรับผิดชอบ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Amah and Ahiauzu, 2013 : 662) ทำให้เกิดการยอมรับและมีแรงจูงใจอยากทำให้ระบบบรรลุวัตถุประสงค์ (Goh, 2012 : 36)

วิธีสร้างการมีส่วนร่วมทำได้โดยการให้พนักงานมีส่วนในการกำหนดหรือทบทวนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและเกณฑ์การประเมินผลงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานสม่ำเสมอพร้อมรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะจากพนักงาน การให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน และมีอิสระในการเลือกวิธีการพัฒนาตนเอง

5. วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อและอุปนิสัยภายในองค์กร ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Klein, Wallis, & Cooke, 2013 : 2163) ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Goh, 2012 : 31) วัฒนธรรมส่งเสริมความเป็นเลิศ การสื่อสารที่เปิดเผย ความเชื่อมั่นระหว่างกัน (Nzuve and Njeru, 2013 : 65) และวัฒนธรรมมุ่งผลการปฏิบัติงาน (Mansor, Chakraborty & Mahitapoglu, 2012 : 589) การสร้างวัฒนธรรมที่ดีนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายและต้องใช้เวลา การจัดการวัฒนธรรมองค์กรอาจทำให้พนักงานต้องละทิ้งคุณค่าเก่าและเปิดรับสิ่งใหม่ เรียนรู้พฤติกรรมใหม่และจัดการความวิตกกังวลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยสำคัญในการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรคือ ผู้นำที่มีทักษะเชิงเทคนิคและทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Klein, Wallis, & Cooke, 2013 : 568)

ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานระดับผู้บริหารผู้จัดการและหัวหน้างาน เพื่อให้การสร้างวัฒนธรรมมีโอกาสสำเร็จมากขึ้น

ปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ สรุปได้ดังนี้ (Thitima Suparung, 2009 : 92-93; Chanikamas Netjuy, 2012 : 261-263)

1. ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายการทำงาน พบว่าองค์กรกำหนดตัวชี้วัดไม่ชัดเจน ไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดตั้งแต่ต้นปีและปัญหาการถ่ายทอดเป้าหมายสู่ระดับบุคคลยังไม่ชัดเจน ดังนั้นองค์กรควรกำหนดตัวชี้วัดในปีถัดไปไว้ล่วงหน้า โดยใช้หลักการกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง วัดผลได้ สามารถทำให้เป็นจริงได้ ทำลายและมีกรอบเวลาชัดเจน หลังจากนั้นควรประกาศตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบ หากมีข้อโต้แย้งต้องพูดคุยและหาข้อสรุปกันก่อนจะมีการประกาศใช้

2. ขั้นตอนการติดตามผลการทำงาน พบว่าระยะเวลาในการติดตามงานห่างเกินไป เช่น 2 ครั้งต่อปี ซึ่งกรณีงานมีปัญหาอาจจะแก้ไขไม่ทันส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานในปีนั้นไม่บรรลุเป้าหมาย

ที่กำหนดไว้ ดังนั้นองค์กรควรกำหนดเป้าหมายย่อยแต่ละเดือนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทุกเดือน

3. ขั้นตอนการประเมินผลงาน พบปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามการทำงานจริงในระดับบุคคล อาจมีสาเหตุจากเจ้าหน้าที่ขาดความเข้าใจเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือมีระบบเส้นสาย ระบบไคว้ดำ แนวทางการแก้ไขคือ พยายามกำหนดตัวชี้วัดผลงานจากผลสำเร็จของงานหรือจากพฤติกรรมการทำงานที่วัดได้ชัดเจน หลีกเลี่ยงการใช้ความรู้สึกในการตัดสิน เพื่อลดอคติและความลำเอียง นอกจากนี้ควรให้ความรู้และทำความเข้าใจให้ตรงกันเกี่ยวกับการเก็บข้อมูลและการประเมินผล หากมีระบบฐานข้อมูลส่วนกลางที่บันทึกผลงานของแต่ละคน จะช่วยได้มาก

4. ขั้นตอนการนำผลข้อมูลไปใช้ พบปัญหาการไม่นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้จริงทำให้บุคคลากรไม่เห็นประโยชน์ ดังนั้นผู้จัดการและหัวหน้างานควรติดตามงานและนำผลการประเมินมาพูดคุยกับพนักงาน เพื่อหาแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุงงาน รวมถึงการพัฒนาพนักงานร่วมกัน

5. ขั้นตอนการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน พบปัญหาการจัดสรรรางวัลไม่แน่นอนทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจ ปัญหาดังกล่าวแก้ไขได้ด้วยการใช้ระบบให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดอย่างชัดเจนว่าผลงานระดับใดได้รางวัลอะไร และจัดสรรรางวัลตามที่กำหนดไว้ เมื่อพนักงานเห็นว่าการองค์กรดำเนินการเรื่องนี้จริงจังพวกเขาจะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

บทสรุป (Conclusion)

โดยสรุปการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นความมุ่งมั่นของผู้บริหารสูงสุด ทักษะ ความรู้และทักษะของผู้จัดการ การรับรู้ประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การกำหนดตัวชี้วัดไม่ชัดเจน ปัญหาการถ่ายทอดเป้าหมายสู่ระดับบุคคลยังไม่ชัดเจน ระยะเวลาในการติดตามงานห่างเกินไป ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามการทำงานจริงในระดับบุคคล การไม่นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้จริงและปัญหาการจัดสรรรางวัลไม่แน่นอน

เอกสารอ้างอิง (References)

- Amah, E. & Ahiauzu, A. (2013). "Employee involvement and organizational effectiveness." **Journal of Management Development**. 32(7) : 661-674.
- Baird, K., Schoch, H. & Chen, Q. (2012). "Performance management system effectiveness in Australian local government." **Pacific Accounting Review** 24(2) : 161-185.
- Blasini, J. & Leist, S. (2013). "Success factors in process performance management." **Business Process Management Journal** 19(3) : 477-495.
- Bussakorn, kh. & Mullika, S. (2018). "The Relationship between Perception toward Negative Feedback Giving and Intention to Use Negative Feedback for Job Improvement of Generation Y Employee." **Veridian E-Journal, Silpakorn University (International Humanities, Social Sciences and arts)** 11(4) : 561-573.
- Chanikamas Netjuy. (2012). Public Sector Performance Management: A Case Study of Departments with Missions Concerning Economic Development. Dissertation thesis : Ramkhamhaeng University. [In Thai]
- Das, H. (2003). **Performance management**. 1st edition. Toronto: Pearson Prentice Hall.
- Davis, F. D. (1989), "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology", **MIS Quarterly**, 13 (3): 319-340,
- Fagan, M., Kilmon, C., Pandey, V. (2012). "Exploring the adoption of a virtual reality simulation: The role of perceived ease of use, perceived usefulness and personal innovativeness." **Campus-Wide Information Systems** 29(2) : 117-127.
- Goh, S. C. (2012). "Making performance measurement systems more effective in public sector organizations." **Measuring Business Excellence** 16(1) : 31-42.
- Guyton, A.C. and Hall, J.E. (2006). Textbook of medical physiology. 11th Edition., Elsevier Saunders, Philadelphia.

- Kagaari, J. R. K. (2011). "Performance management practices, employee attitudes and manage performance." **International Journal of Educational Management** 24(6) : 507-530.
- Klein, A. S., Wallis, J. & Cooke, R. A. (2013). "The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study." **Journal of Management & Organization** 19(3) : 241-254.
- Loew, L. (2015). "Performance Management 2015: Coaching For Development Needed." [Online]. Available : from http://www.ddiworld.com/DDI/media/white-papers/performance-management2015_ar_brandonhall.pdf?ext=.pdfhttps://businessjargons.com/performance-management.html. Retrive May 23, 2019.
- Mansor, N. N. A., Chakraborty, A. R., Yin, T. K. & Mahitapoglu, Z. (2012). "Organizational Factors Influencing Performance Management System in Higher Educational Institution of South East Asia." **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 40(2012) : 584-590.
- Narathip Sriram. (2013). "A NEGLECTED STAGE IN PERFORMANCE MANAGEMENT PROCESS." **Modern Management Journal**, 11(1) : 13-22. [In Thai]
- Niorn Srisoontorn. (2016). THE DEVELOPMENT OF A PERFORMANCE MANAGEMENT MODEL OF THE PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE. Ph.D. Thesis (Educational Administration) : Burapha University. [In Thai]
- Nzuve, S. M. N. & Njeru, L. K. (2013). "Perceived Factors affecting Performance Management among Local Authorities in Kenya: A Case of the City Council of Nairobi." **DBA Africa Management Review** 3(2) : 59-69.
- Thitima Suparung. (2009). **Performance Management System of Office of Natural Resources and Environmental Policy and Planning, Ministry of Natural Resources and Environment**. Master's thesis : Mahidol University. [In Thai]
- Tung, A., Baird, K. & Schoch, H. P. (2011). "Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems." **International Journal of Operations & Production Management** 31(12) : 1287-1310.

- Waal, A. A. (2003). "Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems." **Management Decision** 41(8) : 688-697.
- Wannapa Wichitchanya. (2014). "The leader role in employee participation" *Journal of Business, Economics and Communications: BEC Journal*, 9(1) : 59-66. [In Thai]
- Weerayut Wongruksar. (2015). **The Association among Performance Management System, Organizational Culture, Organizational Commitment and Performance in the Provincial Waterworks Authority**. Master of Science (Human Resource and Organization Development) : National Institute of Development Administration. [In Thai].
- Yuttana Sae-Tieow and Tipparat Laohavichien . (2017). "The Effect of Performance Management on the Performance Appraisal Attitude and Work Behaviors." **BU Academic Review**. 16(1) : 101-114. [In Thai]