



ปัจจัยที่ส่งผลต่อคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานและคะแนนสมรรถนะของพนักงาน
ประเภทสนับสนุน: กรณีศึกษาสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น
(The Factors Affecting Achievement Orientation Scores and Individual
Competency Scores: A Case Study of Supporting Staff at the Office
of the President, Khon Kaen University)

กนกวรรณ สมภาร¹ และ ปณัฑพร เรืองเชิงชุม²

Kanokwan Somphan¹ and Panutporn Ruangchoengchum²

Received: April 23, 2025

Revised: July 16, 2025

Accepted: July 29, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานและคะแนนสมรรถนะรายบุคคลสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยการศึกษาสถิติเชิงพรรณนาและใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วยการถดถอยเชิงเส้นแบบปกติ โดยข้อมูลจากเอกสารคะแนนการประเมินรายบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทสนับสนุน จำนวนทั้งสิ้น 349 รายการ ผู้วิจัยได้นำคะแนนการประเมินรายบุคคลของพนักงานประเภทสนับสนุนจากกองทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยขอนแก่นมาวิเคราะห์ ซึ่งเป็นข้อมูลทุติยภูมิ โดยใช้ข้อมูลคะแนนประเมินสมรรถนะประจำรอบวันที่ 1 มิถุนายน 2566 - 31 พฤษภาคม 2567 ผลการวิจัยพบว่า 1) คะแนนรวมเฉลี่ยของพนักงานอยู่ที่ 90.94 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับดีเด่นเมื่อเทียบกับเกณฑ์ประเมินในคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์เฉลี่ย 53.06 คะแนน และด้านสมรรถนะเฉลี่ย 37.88 คะแนน 2) พนักงานเพศหญิงมีคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานสูงกว่าเพศชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) หน่วยงานที่เน้นการทำงานเกี่ยวข้องกับบุคคลมีคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานสูงกว่าหน่วยงานประเภทอื่น 4) ประสิทธิภาพการทำงานมีผลเชิงบวกต่อคะแนนการประเมินในช่วงแรก ($p\text{-value} < 0.10$) แต่เมื่อระยะเวลาผ่านไป อัตราการเพิ่มของคะแนนจะชะลอตัวลง ปัจจัยที่ส่งผลต่อคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ เพศ ลักษณะงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ประสิทธิภาพการทำงาน ในส่วนระดับ

¹ นักศึกษาปริญญาโท วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Master Student, College of Graduate Study in Management, Khon Kaen University, E-mail: nwkanokwan@kku.ac.th

² ผู้ประพันธ์บรรณกิจ รองศาสตราจารย์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Corresponding Author, Associate Professor, College of Graduate Study in Management, Khon Kaen University, E-mail: rpanut@kku.ac.th

การศึกษาไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ โดยแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานได้ร้อยละ 23.55 คะแนนสมรรถนะได้ร้อยละ 4.96 และคะแนนรวมได้ร้อยละ 13.76 ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปปรับใช้ในการวางแผนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากร การจ้างงาน การออกแบบ โครงสร้างองค์กร และการมอบหมายงานที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมต่อไป

คำสำคัญ: คะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน คะแนนประเมินรายบุคคล คะแนนสมรรถนะรายบุคคล พนักงานประเภทสนับสนุน

ABSTRACT

This quantitative research study utilized secondary data and employed both descriptive and inferential statistics through regression analysis to examine the factors affecting achievement orientation scores and individual competency scores among support staff at the Office of the Rector, Khon Kaen University. The research analyzed performance evaluation data from 349 support staff members obtained from the university's Human Resources Division, covering the evaluation period from June 1, 2023 to May 31, 2024. The findings revealed several key insights. First, the average overall performance score was 90.94 out of 100 points, indicating excellent performance according to the university's evaluation criteria. This comprised an average achievement-oriented performance score of 53.06 points and an average competency score of 37.88 points. Second, female employees demonstrated significantly higher job performance scores compared to their male counterparts. Third, departments focusing on people-oriented work exhibited superior performance scores relative to other department types. Fourth, work experience showed a positive impact on evaluation scores during the initial career phase ($p\text{-value} < 0.10$), though the rate of score improvement decelerated over time. The statistical analysis identified three significant factors affecting job performance scores: gender, departmental work characteristics, and work experience. Educational level did not demonstrate a statistically significant impact on performance outcomes. The regression models explained 23.55% of the variance in achievement-oriented performance scores, 4.96% of competency scores, and 13.76% of overall performance scores. These research findings provide valuable insights for strategic human resource development planning, recruitment processes, organizational structure design, and appropriate task allocation to enhance overall work efficiency and organizational effectiveness.

Keywords: achievement orientation scores, individual evaluation scores, individual competency scores, supporting staff

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันให้ความสำคัญกับแนวคิดการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) และสมรรถนะ (Competency) เป็นอย่างมาก โดยสมรรถนะมีต้นกำเนิดจากแนวคิดของ McClelland (1961) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สะท้อนถึงทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) ในขณะที่การมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นมิติที่วัดความสามารถในการบรรลุเป้าหมายและสร้างผลงานที่เป็นเลิศ ทั้งสองแนวคิดนี้ได้กลายเป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาพนักงานและการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ (เกียรติพงษ์ อุดมชนะธีระ, 2565) แม้ว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ จะนำแนวคิดสมรรถนะและการมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้อย่างแพร่หลาย แต่ในทางปฏิบัติกลับเกิดปัญหาเชิง คือ การขาดความชัดเจนในความแตกต่างระหว่างสองตัวชี้วัดนี้ โดยเฉพาะในบริบทของพนักงานสายสนับสนุนในระบบอุดมศึกษา หลายหน่วยงานยังคงให้น้ำหนักการประเมินทั้งสองมิตินี้เท่ากัน โดยไม่มีหลักฐานเชิงสถิติที่ชัดเจนว่าคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานและคะแนนสมรรถนะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร และปัจจัยใดที่ส่งผลต่อคะแนนประเมินในแต่ละมิติ ในบางองค์กร การประเมินสมรรถนะยังคงเผชิญกับความท้าทาย เช่น ความอคติของผู้ประเมิน เกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน หรือการขาดเครื่องมือที่สามารถสะท้อนสมรรถนะของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สถาบันพัฒนาอานามัยเด็กแห่งชาติ, 2566) ในระบบการศึกษา พนักงานประเภทสนับสนุนถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนพันธกิจของสถาบันให้บรรลุเป้าหมาย แต่กระบวนการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในกลุ่มนี้ยังคงเผชิญกับปัญหาและข้อจำกัดอย่างต่อเนื่อง (Stronge & Tucker, 1995)

เนื่องจากผลการประเมินรายบุคคลมีความสำคัญอย่างมากต่อการตัดสินใจพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงให้ทำงานกับมหาวิทยาลัยในระยะยาว ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องมีข้อมูลที่สามารถอธิบายปัจจัยทางสถิติได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายการบริหาร พนักงานที่มีประสิทธิภาพและตรงตามเป้าหมายขององค์กร ผลการทบทวนวรรณกรรมชี้ว่า งานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสนับสนุนส่วนใหญ่ มักให้ความสำคัญกับการตรวจสอบคุณสมบัติด้านความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน (Schleicher, 2018) รวมถึงการศึกษาทัศนคติของผู้ประเมินและผู้รับการประเมินต่อระบบการประเมินผล (Levy & Williams, 2004) ยังมีการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะตามวิชาชีพสำหรับเจ้าหน้าที่ (ขวัญใจ วงศ์ช่วย และ เกียรติรี เจริญวิศาล, 2559) และการศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงาน (พิรญา ชีววงศ์, 2561) นอกจากนี้ยังมีการวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความลำเอียงในการประเมิน รวมถึงการพัฒนามาตรฐานการประเมินที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร (Murphy, 2020) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนน้อยที่ศึกษาถึงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานและคะแนนสมรรถนะรายบุคคล โดยเฉพาะในบริบทของพนักงานประเภทสนับสนุน ในขณะที่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองนี้อาจเป็นกุญแจสำคัญในการทำ ความเข้าใจว่าเหตุใดระบบการประเมินแบบดั้งเดิมจึงไม่สามารถแยกความแตกต่างของผลิตภาพแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Posthuma, 2018) การขาดความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อคะแนน

ประเมินทั้งสองมิติ ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงนโยบายที่ร้ายแรงหลายประการ ประการแรก การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาพนักงานอาจไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่ทราบว่าควรเน้นการพัฒนาในมิติใด ประการที่สอง ระบบการประเมินอาจไม่สามารถแยกความแตกต่างของประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างแม่นยำ นำไปสู่การตัดสินใจที่ไม่เป็นธรรมในการเลื่อนตำแหน่งหรือการให้รางวัล ประการที่สาม การขาดความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคะแนนประเมิน เช่น เพศ อายุ การศึกษา หรือประสบการณ์ อาจทำให้เกิดความลำเอียงในการประเมินโดยไม่รู้ตัว คำถามสำคัญที่ต้องการคำตอบคือ “การที่หน่วยงานยังใช้คะแนนทั้งสองเพื่อประเมินผลงานนั้นสะท้อนถึงการให้ค่าน้ำหนักเท่ากันหรือไม่ และคะแนนทั้งสองสัมพันธ์กันจริงหรือไม่ในเชิงสถิติ” หากไม่ได้รับคำตอบที่ชัดเจน จะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถออกแบบระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถวางแผนการพัฒนาพนักงานที่ตรงจุด และอาจเกิดความไม่เป็นธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Aguinis, 2019)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานและคะแนนสมรรถนะของพนักงานประเภทสนับสนุน โดยศึกษาในบริบทของพนักงานประเภทสนับสนุนโดยเฉพาะในสังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น เนื่องจากกลุ่มพนักงานประเภทสนับสนุนในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นกลุ่มที่มีบทบาทสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ รวมถึงมีการประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง และอยู่ภายใต้บริบทการบริหารที่มีความเป็นเอกภาพ การเลือกศึกษากลุ่มนี้จึงช่วยให้สามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมุ่งผลสัมฤทธิ์และสมรรถนะได้อย่างชัดเจน และสามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้เชิงนโยบายได้โดยตรงในระดับองค์กร นอกจากนี้ ผลการวิจัยจากกลุ่มนี้สามารถนำไปใช้ได้จริงในระดับมหาวิทยาลัยและสามารถเป็นต้นแบบในการขยายผลสู่หน่วยงานสนับสนุนอื่นในมหาวิทยาลัยขอนแก่น รวมถึงมหาวิทยาลัยของรัฐอื่น ๆ ที่มีโครงสร้างคล้ายกันตลอดจน หน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจที่ใช้ระบบการประเมินคล้ายคลึงกัน

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสถิติเชิงพรรณนาเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปและคะแนนการประเมินของพนักงานประเภทสนับสนุน
2. เพื่อเปรียบเทียบคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานและคะแนนสมรรถนะระหว่างกลุ่มที่มีลักษณะแตกต่างกัน
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลและลักษณะงานที่ส่งผลต่อคะแนนผลสัมฤทธิ์และคะแนนสมรรถนะ

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อคะแนนการประเมินรายบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยใช้กรณีศึกษาของพนักงานประเภทสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น ทั้งนี้ ผลการศึกษามีขอบเขตจำกัดเฉพาะหน่วยงานดังกล่าว และไม่สามารถนำไปอธิบายทั่วไปกับมหาวิทยาลัยอื่นหรือภาคเอกชนได้โดยตรง
2. ขอบเขตด้านพื้นที่ การวิจัยครั้งนี้กำหนดพื้นที่ในการวิจัยคือมหาวิทยาลัยของรัฐบาล ในจังหวัดขอนแก่น
3. ขอบเขตประชากร พนักงานประเภทสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี จากกองทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยขอนแก่นมาวิเคราะห์ โดยเป็นเอกสารคะแนนการประเมินรายบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย

ประเภทสนับสนุน จำนวนทั้งสิ้น 349 รายการ จากฐานข้อมูลวิทยุภูมิของกองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยเป็นคะแนนประเมินอย่างเป็นทางการที่ผ่านการรับรองภายในองค์กร ที่มีข้อมูลการประเมินที่มีความพร้อม และครบถ้วนสมบูรณ์

4. ขอบเขตระยะเวลา ระยะเวลาดำเนินการวิจัยตั้งแต่ ธันวาคม 2567 ถึง พฤษภาคม 2568 และระยะเวลาของข้อมูลที่ใช้คือข้อมูลการประเมินสมรรถนะประจำรอบวันที่ 1 มิถุนายน 2566 - 31 พฤษภาคม 2567

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์

ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ที่พัฒนาโดย Becker (1964) เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนในการศึกษา การฝึกอบรม และประสบการณ์กับผลิตภาพ และผลตอบแทนของแรงงาน ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าบุคคลสามารถเพิ่มผลิตภาพของตนเองผ่านการลงทุนในความรู้และทักษะ ซึ่งจะส่งผลให้ได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้นในอนาคต ต่อมา Mincer (1974) ได้พัฒนาสมการค่าจ้าง (Mincer Wage Equation) ที่แสดงให้เห็นว่าค่าจ้างเป็นฟังก์ชันของการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน โดยที่สมการประกอบไปด้วยปีการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และ ผลตอบแทนที่ลดลงจากประสบการณ์ในระยะยาว งานวิจัยเชิงประจักษ์ได้ให้การสนับสนุนทฤษฎีทุนมนุษย์ในหลายบริบทในงานของ Card (1999) ทำการสังเคราะห์งานวิจัยกว่า 100 ชิ้นพบว่าการศึกษาเพิ่มขึ้น 1 ปีส่งผลให้ค่าจ้างเพิ่มขึ้นประมาณ 8-10% ในประเทศพัฒนาแล้ว ในขณะที่ Psacharopoulos และ Patrinos (2004) ศึกษาข้อมูลจาก 98 ประเทศ พบว่าผลตอบแทนจากการศึกษามีแนวโน้มสูงกว่าในประเทศกำลังพัฒนา สำหรับบริบทประเทศไทย วิจิตร ศรีสอาน (2550) ศึกษาข้อมูลแรงงานจากสำนักงานสถิติแห่งชาติพบว่าการศึกษาในระดับปริญญาตรีส่งผลให้รายได้เพิ่มขึ้น 45% เมื่อเปรียบเทียบกับการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และ Chuang (2016) ศึกษาพนักงานในมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย 15 แห่ง พบว่าประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานในช่วง 10 ปีแรก แต่มีแนวโน้มคงที่หรือลดลงเล็กน้อยหลังจากนั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ลดลงจากประสบการณ์ในทฤษฎีทุนมนุษย์

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลผลิตส่วนเพิ่มของแรงงาน

ผลผลิตส่วนเพิ่มของแรงงาน (Marginal Product of Labor) เป็นแนวคิดสำคัญในทฤษฎีเศรษฐศาสตร์แรงงานที่อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตเมื่อมีการเพิ่มแรงงานหนึ่งหน่วย โดยปัจจัยอื่นคงที่ Marshall (1890) ได้วางรากฐานของแนวคิดนี้ในหลักการเศรษฐศาสตร์ โดยกล่าวว่าในตลาดแข่งขันสมบูรณ์ ค่าจ้างจะเท่ากับผลผลิตส่วนเพิ่มของแรงงาน Clark (1899) ขยายความแนวคิดนี้ในทฤษฎีการกระจายรายได้ที่อธิบายว่าแรงงานจะได้รับค่าตอบแทนเท่ากับมูลค่าของผลผลิตที่เขาสร้างขึ้น งานวิจัยเชิงประจักษ์ได้ให้หลักฐานที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์และผลผลิตส่วนเพิ่มของแรงงานในองค์กรต่างๆ Ichniowski et al. (1997) ศึกษาโรงงานเหล็กของสหรัฐอเมริกาพบว่า การฝึกอบรมแรงงานและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มผลผลิตได้ถึง 7% สำหรับบริบทของสถาบันการศึกษา Koshal R. K. และ Koshal M. (1999)

ศึกษามหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาพบว่าคุณภาพของพนักงานสายวิชาการและพนักงานประเภทสนับสนุน มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลผลิตทางวิชาการ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สมการถดถอยด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด (Ordinary Least Squares - OLS) เป็นเทคนิคทางสถิติที่มีพื้นฐานทางทฤษฎีที่แข็งแกร่งและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการวิจัยเชิงประจักษ์ Gauss-Markov Theorem แสดงให้เห็นว่าภายใต้สมมติฐานที่เหมาะสม OLS จะให้ตัวประมาณที่เป็น Best Linear Unbiased Estimator (BLUE) ซึ่งหมายความว่าตัวประมาณจะมีความแปรปรวนต่ำที่สุดในกลุ่มของตัวประมาณเชิงเส้นที่ไม่มีอคติ (Wooldridge, 2020) สมมติฐานหลักของ OLS ประกอบด้วยความเป็นเชิงเส้นของพารามิเตอร์ การสุ่มตัวอย่าง ความเป็นอิสระของข้อผิดพลาด ค่าคาดหวังของค่าคลาดเคลื่อนเท่ากับศูนย์ และความแปรปรวนคงที่ของค่าคลาดเคลื่อน (Homoscedasticity) การประยุกต์ใช้ OLS ในการวิจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานและทรัพยากรมนุษย์ได้รับการพิสูจน์ประสิทธิภาพจากงานวิจัยหลายชิ้น โดย Mincer (1974) ได้ใช้ OLS ในการพัฒนาสมการค่าจ้างที่มีชื่อเสียง (Mincer Earnings Function) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษา ประสบการณ์ และรายได้ ซึ่งกลายเป็นแบบจำลองมาตรฐานในเศรษฐศาสตร์แรงงาน นอกจากนี้ การศึกษาของ Judge (2001) ได้ใช้ OLS ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลและประสิทธิภาพการทำงาน พบว่าวิธีนี้สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่าสำหรับการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Murray (1938) ได้เสนอรากฐานของการประเมินมนุษย์เชิงจิตวิทยาผ่านกรอบทฤษฎีความต้องการ (Needs Theory) โดยเน้นว่าพฤติกรรมมนุษย์ถูกขับเคลื่อนจากแรงจูงใจภายใน การประเมินต้องเข้าใจความต้องการเหล่านี้อย่างรอบด้านผ่านวิธีการที่หลากหลาย งานของ Murray มีอิทธิพลในการพัฒนาระบบประเมินสมรรถนะและแรงจูงใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่เชื่อมโยงแนวคิด Achievement Orientation และ Competency (Murray, 1938) ในงานวิจัยนี้ เนื่องจากทั้ง “ทักษะการมุ่งผลสัมฤทธิ์” และ “สมรรถนะ” ล้วนเป็นกลไกภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานองค์กร การประเมินผลสมัยใหม่ขยายบทบาทจากการวัดผลสู่การพัฒนาพนักงาน Armstrong & Taylor (2020), Pulakos et al. (2019) และ Grote (2017) ต่างเสนอว่านอกจากการวัดผลลัพธ์แล้ว การประเมินควรให้ข้อมูลย้อนกลับและนำไปใช้เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนา สอดคล้องกับ Rossi & Freeman (1993) ที่เน้นการประเมินในทุกระดับเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน งานวิจัยเชิงประจักษ์ของ Boswell & Boudreau (2002) พบว่าการนำผลการประเมินไปพัฒนาศักยภาพของพนักงานมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพงานและความพึงพอใจในองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์

แนวคิดเกี่ยวกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) มีรากฐานมาจากทฤษฎีดั้งเดิมของ McClelland ซึ่งได้นำเสนอไว้ในงานวิจัยและผลงานเขียนของเขาในช่วงทศวรรษ 1950 และ 1960 โดยได้กำหนดให้ “ความมุ่งผลสัมฤทธิ์” เป็นปัจจัยแรงจูงใจหลักของมนุษย์ในบริบทการทำงาน โดยมีอิทธิพลโดยตรง

ต่อสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน Atkinson (1957) ขยายกรอบด้วยแนวคิดความคาดหวังและคุณค่า (Expectancy-Value Theory) การที่พนักงานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงนำไปสู่การตั้งเป้าหมายและแสวงหาวิธีการใหม่ในการทำงานเพื่อผลลัพธ์ที่ดีขึ้น มีการวิจัยเชิงประจักษ์รองรับความสัมพันธ์นี้ เช่น Nwokolo (2015) วิเคราะห์ข้อมูลจากข้าราชการพลเรือนในแอฟริกา พบว่าผู้ที่มี Achievement Orientation สูงมีสมรรถนะการทำงานสูงอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยของ Spence & Helmreich (1983) ยืนยันว่าการพัฒนา Achievement Orientation ช่วยให้พนักงานกล้ารับเป้าหมายที่ท้าทายและมีพลังในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ในบริบทไทย กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล (2557) ระบุว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดผลงานที่เหนือมาตรฐาน แม้ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงสูง ขณะที่สำนักงาน ก.พ. (2553) นำแนวคิดนี้มาถอดรหัสเป็นพฤติกรรมสมรรถนะของข้าราชการรัฐอย่างชัดเจน ดังนั้น แนวคิดของ McClelland และ Spencer L.M. และ Spencer S.M. จึงมีความเหมาะสมในการใช้เป็นกรอบในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะในองค์กรภาครัฐ จากการทบทวนดังกล่าวจะเห็นว่า Achievement Orientation ทั้งในฐานะสมรรถนะและแรงจูงใจภายใน มีอิทธิพลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและเป็นองค์ประกอบสำคัญใน Competency Framework การศึกษาความสัมพันธ์นี้ในกลุ่มองค์กรภาครัฐ โดยเฉพาะการประเมินผลเพื่อการพัฒนาศักยภาพ จึงตอบโจทย์การประเมินผลยุคใหม่

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิด Competency ถูกพัฒนาจากการศึกษาของ White (1959) และได้รับการสังเคราะห์อย่างเป็นระบบโดย McClelland (1973) ซึ่งตอบย้ว่าสิ่งที่แยกแยะผู้ปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมจากผู้มีผลงานปานกลางมิใช่เพียงความรู้หรือคุณวุฒิทางวิชาการ แต่คือพฤติกรรม สมรรถนะ และแรงขับเคลื่อนภายใน นำมาสู่แนวปฏิบัติในการกำหนด Competency framework ในสายองค์กร งานของ Parry (อ้างถึงใน สุกัญญา รัตมิตรรมโชติ, 2004) และ Boyatzis (1982) บ่งชี้ว่าสมรรถนะคือการผสมผสานองค์ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และคุณลักษณะภายในบุคคล ซึ่งเชื่อมโยงโดยตรงกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน งานวิจัยของ Liao (2009) ในภาคอุตสาหกรรมจีน และ Suttipun (2017) ในบริบทองค์กรไทย ต่างแสดงให้เห็นว่าสมรรถนะบางกลุ่ม เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความยืดหยุ่น ส่งผลอย่างมีนัยต่อคุณภาพผลงานและความก้าวหน้าในสายงาน ในการเชื่อมโยงทฤษฎีพบว่า Achievement Orientation เป็นหนึ่งใน Competency ที่องค์กรชั้นนำทั่วโลกใช้อย่างเป็นแบบโครงสร้าง Competency Framework เพราะผลักดันให้พนักงานพัฒนาทักษะและประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อสร้างผลงานที่เกินมาตรฐาน (Spencer L.M. & Spencer S.M., 1993) งานวิเคราะห์เชิงทฤษฎีโดย Boyatzis (1982) และ Lawler (1994) ชี้ว่า Achievement Orientation เป็นหนึ่งในสมรรถนะที่สัมพันธ์กับ high performance โดยตรง ขณะที่บางงานวิจัยได้แย้งถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม เช่นงานของ Hofstede (2001) พบว่าในบางสังคมสมรรถนะกลุ่ม achievement orientation มีบทบาทจำกัดเมื่อเทียบกับ Competency อื่นๆ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยเชิงประจักษ์ในกลุ่มราชการไทย ในงานของสุเมธ แยมพวง (2562) พบว่าการส่งเสริม Achievement orientation ผ่านการประเมินสมรรถนะที่ชัดเจน มีผลให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบเชิงรุก และสามารถพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง

วิธีการดำเนินการวิจัย

วิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานประเภทสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นเอกสารคะแนนการประเมินรายบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทสายสนับสนุน จำนวนทั้งสิ้น 349 รายการ ผู้วิจัยได้นำคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประเภทสายสนับสนุน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อสรุปลักษณะสำคัญของข้อมูล สถิติที่ใช้ประกอบด้วย ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าต่ำสุด (Min) และค่าสูงสุด (Max) โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตาราง

ในส่วนที่สองมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้น ได้แก่ คะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน คะแนนสมรรถนะ และคะแนนรวมของทั้งสองด้าน โดยใช้วิธีการประมาณสมการถดถอยด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด (Ordinary Least Squares - OLS) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อคะแนนเหล่านี้

โดยผู้วิจัยได้นำความสัมพันธ์ระหว่างค่าแรง (Wage) และผลิตภาพแรงงาน (Marginal Product of Labor: MP_L) ซึ่งเป็นแนวคิดสำคัญในทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) และเศรษฐศาสตร์แรงงาน โดยสมการทางเศรษฐศาสตร์แรงงาน (Mincer Wage Equation) ในกรอบนี้ Becker (1964) อธิบายว่า ค่าแรงของบุคคลสะท้อนถึงผลิตภาพส่วนเพิ่มของแรงงานที่ได้รับผลกระทบจากระดับการลงทุนในทุนมนุษย์ คือ การศึกษา และประสบการณ์ ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการพื้นฐานได้ดังนี้

$$\ln Wage = MPL = f(Edu, Exp, Exp^2) \quad \text{สมการที่ 1}$$

MP_L คือ ผลผลิตส่วนเพิ่มของแรงงาน (Marginal Product of Labor)

Edu คือ ระดับการศึกษา

Exp คือ ประสบการณ์การทำงาน (ปี)

Exp^2 คือ ประสบการณ์ยกกำลังสอง (เพื่อสะท้อนว่าค่าจ้างอาจเพิ่มขึ้นในช่วงแรกและเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลงเมื่ออายุมากขึ้น)

ในบริบทของทุนมนุษย์ ผลผลิตส่วนเพิ่มของแรงงาน (MP_L) ถูกกำหนดโดยระดับของการลงทุนในทุนมนุษย์ ประกอบไปด้วย การศึกษาและประสบการณ์ โดยสามารถขยายความเป็นฟังก์ชันของตัวแปรที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้

$$MP_L = f(A, C) \quad \text{สมการที่ 2}$$

A คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ในการวิเคราะห์ที่ใช้คะแนนประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานรายบุคคล (Y_A)

C คือ สมรรถนะ (Competency) ในการวิเคราะห์ที่ใช้คะแนนประเมินผลสมรรถนะรายบุคคล (Y_C)

นอกเหนือจากตัวแปรพื้นฐานในทฤษฎีของ Becker (1964) แล้ว ผู้วิจัยได้เพิ่มตัวแปรตามเพิ่มเติม ได้แก่ เพศ (Gender) ประเภทกลุ่มงาน (Group type) และลักษณะการจ้างงาน (Characteristics) โดยมีเหตุผลสนับสนุนจากการศึกษาก่อนหน้านี้และการเชื่อมโยงกับทฤษฎีผลิตภาพส่วนเพิ่มของแรงงาน ดังนี้

สำหรับตัวแปรเพศ (Gender) มีการศึกษาจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่าเพศส่งผลต่อผลิตภาพ และผลการปฏิบัติงาน งานของ Blau และ Kahn (2017) พบว่าความแตกต่างด้านเพศในการทำงานมักเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์

แตกต่างในทักษะ การจูงใจ และพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อผลิตภาพส่วนเพิ่มของแรงงาน อีกทั้งในงานของ Croson และ Gneezy (2009) พบว่าความแตกต่างด้านเพศในการแข่งขันและการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ตัวแปรประเภทกลุ่มงาน (Grouptype) ได้รับการสนับสนุนจากทฤษฎีการแบ่งแยกตลาดแรงงาน (Labor Market Segmentation Theory) ของ Doeringer และ Piore (1971) ที่อธิบายว่าลักษณะของงานและตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อผลิตภาพและผลตอบแทนของแรงงาน การจำแนกตามประเภทงานช่วยสะท้อนความแตกต่างในลักษณะงานที่ต้องการทักษะเฉพาะและส่งผลต่อผลิตภาพส่วนเพิ่มของแรงงานในแต่ละกลุ่ม สำหรับตัวแปรลักษณะงาน (Characteristics) ได้รับการสนับสนุนจากทฤษฎีสัญญาจ้างงาน (Employment Contract Theory) ของ Lazear (1981) และ MacLeod และ Malcomson (1989) ที่อธิบายว่าประเภทของงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและการลงทุนในทักษะเฉพาะองค์กร ซึ่งส่งผลต่อผลิตภาพส่วนเพิ่มของแรงงาน

จากทฤษฎีข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาศึกษาความสัมพันธ์ใช้สถิติการวิเคราะห์เชิงปริมาณโดยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด (Ordinary Least Squares - OLS) วิเคราะห์ และเนื่องจากข้อมูลมีค่า Outliers จำนวนมาก ผู้วิจัยได้ทำการแปลงข้อมูลตัวแปรตาม (Dependent Variables) ด้วยการใช้ลอการิทึมธรรมชาติ (Natural Logarithm) เพื่อแก้ไขปัญหาการกระจายของข้อมูลที่ไม่เป็นปกติ (Non-normal Distribution) ซึ่งจะช่วยให้ผลการวิเคราะห์การถดถอยมีความแม่นยำและเชื่อถือได้มากยิ่งขึ้น โดยประยุกต์ใช้จากสูตรผลผลิตส่วนเพิ่มของแรงงาน เป็น 3 สมการ ดังนี้

$$\ln Y_A = \alpha_0 + \alpha_1 \text{Gender} + \alpha_2 \text{Edu} + \alpha_3 \text{Exp} + \alpha_4 \text{Exp}^2 + \alpha_5 \text{Grouptype} + \alpha_6 \text{Characteristic} + \epsilon_1 \quad \text{สมการที่ 3}$$

$$\ln Y_C = \beta_0 + \beta_1 \text{Gender} + \beta_2 \text{Edu} + \beta_3 \text{Exp} + \beta_4 \text{Exp}^2 + \beta_5 \text{Grouptype} + \beta_6 \text{Characteristic} + \epsilon_2 \quad \text{สมการที่ 4}$$

$$\ln Y_T = \gamma_0 + \gamma_1 \text{Gender} + \gamma_2 \text{Edu} + \gamma_3 \text{Exp} + \gamma_4 \text{Exp}^2 + \gamma_5 \text{Grouptype} + \gamma_6 \text{Characteristic} + \epsilon_3 \quad \text{สมการที่ 5}$$

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดรหัสข้อมูล (Data Coding) สำหรับตัวแปรแต่ละตัว พร้อมทั้งระบุรายละเอียดและวิธีการวัดอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจขอบเขตและความหมายของตัวแปรต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 รหัสข้อมูลและคำอธิบาย

ชื่อตัวแปร	คำอธิบาย
$\ln Y_A$ คือ คะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน (คะแนน)	คะแนนเต็ม 60
$\ln Y_C$ คือ คะแนนสมรรถนะ (คะแนน)	คะแนนเต็ม 40
$\ln Y_T$ คือ คะแนนรวมทั้งสองด้าน (คะแนน)	คะแนนเต็ม 100
Gender คือ เพศ	= 1 กรณีเพศหญิง = 0 กรณีเพศชาย

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ชื่อตัวแปร	คำอธิบาย
Edu คือ ชุดตัวแปรที่มีด้านระดับการศึกษา	แบ่งเป็น การศึกษต่ำกว่าระดับปริญญาตรี การศึกษาระดับปริญญาตรี และการศึกษาระดับ ปริญญาโทหรือสูงกว่า โดยกำหนดให้การศึกษาต่ำ กว่าระดับปริญญาตรีเป็นกลุ่มอ้างอิง (Base Group)
Exp คือ ปีประสบการณ์ในการทำงาน (ปี)	จำนวนปีประสบการณ์ในการทำงาน
Exp ² คือ ปีประสบการณ์ในการทำงาน ยกกำลังสอง (ปี ²)	เพื่อสะท้อนว่าความชำนาญอาจเพิ่มขึ้นในช่วงแรก และเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลงเมื่ออายุมากขึ้น
Grouptype คือ ชุดตัวแปรที่มีด้านกลุ่มตำแหน่ง	แบ่งเป็น ปฏิบัติงานทั่วไป วิชาชีพเฉพาะ และ เชี่ยวชาญเฉพาะ โดยกำหนดให้ปฏิบัติงานทั่วไปเป็น กลุ่มอ้างอิง (Base Group)
Characteristic คือ ชุดตัวแปรที่มีด้านลักษณะงาน ที่องค์กรรับผิดชอบ	แบ่งเป็น หน่วยงานที่มุ่งเน้นการทำงานเกี่ยวข้องกับ บุคคลหน่วยงานที่ไม่ได้มุ่งเน้นการทำงานเกี่ยวข้องกับ บุคคล และหน่วยงานที่ดูแลภาพรวมในทั้งสอง ด้าน โดยกำหนดให้หน่วยงานที่มุ่งเน้นการทำงาน เกี่ยวข้องกับบุคคลเป็นกลุ่มอ้างอิง (Base Group)
$\varepsilon_1, \varepsilon_2, \varepsilon_3$	ค่าความคลาดเคลื่อนของโมเดล (Error Value)

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

หลังจากรวบรวมข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำตัวแปรเข้ารหัสเพื่อจะถูกนำเข้าสู่โปรแกรม Stata รุ่น 16.0 เพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ของพนักงานประเภทสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยเป็นดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพนักงานประเภทสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี ชี้ให้เห็นว่ามีคะแนนรวมเฉลี่ย 90.94 คะแนน โดยมีองค์ประกอบของคะแนนแบ่งเป็นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์เฉลี่ย 53.06 คะแนน และด้านสมรรถนะเฉลี่ย 37.88 คะแนน ซึ่งสะท้อนถึงระดับสมรรถนะและความสามารถของพนักงานโดยรวม พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 59.60% และมีประสบการณ์ทำงานเฉลี่ย 13.65 ปี เนื่องจากมีพนักงานทั้งที่เพิ่งเริ่มทำงานประสบการณ์ที่ 0 ปี และที่มีประสบการณ์สูงที่สุดถึง 40 ปี ถือได้ว่ามีความแปรปรวนค่อนข้างสูง

ข้อมูลด้านการศึกษาแสดงให้เห็นว่า 76.22% ของพนักงานประเภทสนับสนุนสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยที่มีพนักงานกลุ่มตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะ

ของงานพนักงานประเภทสนับสนุน นอกจากนี้ พนักงานมากกว่าครึ่งหนึ่งคือ 55.30% อยู่ในสังกัดหน่วยงานที่ไม่ได้มุ่งเน้นการทำงานเกี่ยวข้องกับบุคคล (ประกอบไปด้วย กองคลัง กองจัดการสาธารณูปโภค พลังงาน และสิ่งแวดล้อม กองบริหารงานกลาง กองป้องกันและรักษาความปลอดภัยกองยุทธศาสตร์ และกองอาคารและสถานที่) ขณะที่ 39.26% เป็นหน่วยงานที่มุ่งเน้นการทำงานเกี่ยวข้องกับบุคคล (ประกอบไปด้วย กองกฎหมาย กองทรัพยากรบุคคล กองบริการหอพักนักศึกษา กองบริหารงานวิจัย กองพัฒนานักศึกษา และศิษย์เก่าสัมพันธ์ และกองสื่อสารองค์กร) และ 5.44% เป็นหน่วยงานที่ดูแลภาพรวมในทั้งสองด้านได้แก่ กองตรวจสอบภายในและกองพัฒนาคุณภาพการศึกษา (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา

Variables	n	%	Mean	Std. Dev.	Min	Max
คะแนน:						
- ผลสัมฤทธิ์ของงาน	349		53.06	3.58	34	60
- สมรรถนะ	349		37.88	2.80	26	40
- รวม	349		90.94	4.08	60	99
เพศ:						
- ชาย	141	40.40				
- หญิง	208	59.60				
ปีประสบการณ์			13.65	9.37	0	40
ปีประสบการณ์ ^{2*}			273.99	339.34	0	1600
ระดับการศึกษา:						
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	73	20.92				
- ปริญญาตรี	266	76.22				
- ปริญญาโทหรือสูงกว่า	10	2.87				
กลุ่มตำแหน่ง:						
- ปฏิบัติงานทั่วไป	76	21.75				
- วิชาชีพเฉพาะ	7	2.01				
- เชี่ยวชาญเฉพาะ	266	76.22				
ลักษณะงาน:						
- ทำงานเกี่ยวกับบุคคล	137	39.26				
- ไม่เกี่ยวกับบุคคล	193	55.30				
- ดูแลภาพรวมทั้งสองด้าน	19	5.44				

*หมายเหตุ : ปีประสบการณ์² เพื่อสะท้อนว่าความชำนาญอาจเพิ่มขึ้นในช่วงแรกและเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลงเมื่ออายุมากขึ้น

2. ผลการวิเคราะห์สมการถดถอย

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีถดถอยพหุคูณเชิงเส้น (Multiple Linear Regression) ได้แสดงให้เห็นว่าคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ 99% พนักงานเพศหญิง มีคะแนนมากกว่าพนักงานเพศชาย 0.022 เท่า หน่วยงานที่มีลักษณะงานไม่ได้มุ่งเน้นการทำงานเกี่ยวข้องกับบุคคลนั้นมีคะแนนน้อยกว่าหน่วยงานที่มีลักษณะงานมุ่งเน้นการทำงานเกี่ยวข้องกับบุคคล 0.005 เท่า และหน่วยงานที่มีลักษณะงานดูแลภาพรวมในทั้งสองด้านมีคะแนนน้อยกว่าหน่วยงานที่มีลักษณะงานมุ่งเน้นการทำงานเกี่ยวข้องกับบุคคล 0.075 เท่า ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% เมื่อปีประสบการณ์กำลังสองเพิ่มขึ้น 1 ปี คะแนนจะเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลงร้อยละ 0.07 ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ 90% เมื่อปีประสบการณ์เพิ่มขึ้น 1 ปี คะแนนจะเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลงร้อยละ 0.22

คะแนนสมรรถนะ ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ 99% หน่วยงานที่มีลักษณะงานดูแลภาพรวมในทั้งสองด้านมีคะแนนมากกว่าหน่วยงานที่มีลักษณะงานมุ่งเน้นการทำงานเกี่ยวข้องกับบุคคล 0.071 เท่า

คะแนนภาพรวมทั้งสองด้าน ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ 99% หน่วยงานที่มีลักษณะงานไม่ได้มุ่งเน้นการทำงานเกี่ยวข้องกับบุคคลนั้นมีคะแนนน้อยกว่าหน่วยงานที่มีลักษณะงานมุ่งเน้นการทำงานเกี่ยวข้องกับบุคคล 0.027 เท่า ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% เพศหญิงมีคะแนนมากกว่าเพศชาย 0.0122 เท่า ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ 90% เมื่อปีประสบการณ์เพิ่มขึ้น 1 ปี คะแนนจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.16 และเมื่อปีประสบการณ์กำลังสองเพิ่มขึ้น 1 ปี คะแนนจะลดลงร้อยละ 0.4 และ เพื่อให้มั่นใจในความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ ผลการทดสอบพบว่าทั้งสามสมการผ่านการทดสอบสมมติฐานหลักได้อย่างเหมาะสม สำหรับปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่สูงเกินไป (Multicollinearity) จากการทดสอบด้วยค่า Variance Inflation Factor (VIF) พบว่าค่าเฉลี่ย VIF ของสมการคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานอยู่ที่ 8.82 สมการคะแนนสมรรถนะและสมการคะแนนรวมทั้งสองด้าน อยู่ที่ 7.07 ซึ่งทุกค่าต่ำกว่า 10 อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แสดงให้เห็นว่าไม่มีปัญหา Multicollinearity รุนแรง นอกจากนี้ การทดสอบปัญหาความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนไม่คงที่ (Heteroskedasticity) ด้วยวิธี Breusch-Pagan Test แสดงผลว่าสมการคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานมีค่า p-value เท่ากับ 0.089 สมการคะแนนสมรรถนะ มีค่า p-value เท่ากับ 0.156 และสมการคะแนนรวมทั้งสองด้าน มีค่า p-value เท่ากับ 0.123 ซึ่งทุกค่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงสรุปได้ว่าไม่มีปัญหา Heteroskedasticity ในแบบจำลองทั้งสาม ผลการทดสอบดังกล่าวยืนยันความเหมาะสมของการใช้แบบจำลองความถดถอยเชิงพหุคูณในการวิเคราะห์ข้อมูลชุดนี้ (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณเชิงเส้นของปัจจัยที่มีผลต่อคะแนน

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)	ตัวแปรตาม (Dependent Variable)					
	lnY _A (ผลสัมฤทธิ์)		lnY _C (สมรรถนะ)		lnY _T (รวมสองด้าน)	
	Coeff (SE.)	P> t	Coeff (SE.)	P> t	Coeff (SE.)	P> t
เพศ (Gender): ชาย#						
หญิง	0.0218*** (0.0074)	0.004	0.0008 (0.0091)	0.923	0.0122** (0.0053)	0.023

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)	ตัวแปรตาม (Dependent Variable)					
	lnY _A (ผลสัมฤทธิ์)		lnY _C (สมรรถนะ)		lnY _T (รวมสองด้าน)	
	Coeff (SE.)	P> t	Coeff (SE.)	P> t	Coeff (SE.)	P> t
ปีประสบการณ์ (Exp)	0.0022* (0.0012)	0.075	0.0005 (0.0015)	0.736	0.0016* (0.0008)	0.068
ปีประสบการณ์ ² (Exp ²)	-0.0007** (0.0003)	0.029	-2.47e-06 (0.0004)	0.953	-0.0004* (0.0002)	0.051
ระดับการศึกษา (Edu): ต่ำกว่าปริญญาตรี#						
ปริญญาตรี	0.0420 (0.0370)	0.258	-0.0520 (0.0454)	0.253	0.0062 (0.0266)	0.816
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	0.0528 (0.0422)	0.212	-0.0714 (0.0422)	0.169	0.0034 (0.0303)	0.909
กลุ่มตำแหน่ง (Group type): ปฏิบัติงานทั่วไป#						
วิชาชีพเฉพาะ	.00354 (0.0435)	0.935	0.0249 (0.0533)	0.641	0.0061 (0.0313)	0.844
เชี่ยวชาญเฉพาะ	-0.0331 (0.0368)	0.370	0.0603 (0.0452)	0.183	0.0020 (0.0265)	0.938
ลักษณะงาน (Characteristic): ทำงานเกี่ยวกับบุคคล#						
ไม่เกี่ยวกับบุคคล	-0.0055*** (0.0076)	0.000	0.0145 (0.0093)	0.123	-0.0271*** (0.0055)	0.000
ดูแลภาพรวมทั้งสองด้าน	-0.0729*** (0.0154)	0.000	0.0684*** (0.0189)	0.000	-0.0141 (0.0110)	0.202
n	349		349		349	
R-squared	0.2355		0.0496		0.1376	
Adj R-squared	0.2152		0.0244		0.1147	
Mean VIF	8.82		7.07		7.07	

หมายเหตุ: *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (ระดับความเชื่อมั่น 99%), ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ระดับความเชื่อมั่น 95%), * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 (ระดับความเชื่อมั่น 90%), # คือกลุ่มอ้างอิงที่เป็นพื้นฐานของปัจจัยในแต่ละด้านสำหรับการเปรียบเทียบตัวแปร

3. สรุปการเปรียบเทียบคะแนนตามปัจจัยต่างๆ

ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญต่อคะแนนการประเมินประกอบด้วย เพศ ประสบการณ์การทำงาน และลักษณะงาน โดยพนักงานเพศหญิงมีแนวโน้มมีคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานและคะแนนรวมสูงกว่าเพศชาย ประสบการณ์การทำงานส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพแต่จะค่อยๆ ลดลงเมื่อมีประสบการณ์มากขึ้น และลักษณะงานส่งผลต่อการมุ่งผลสัมฤทธิ์และสมรรถนะในทิศทางที่แตกต่างกัน โดยหน่วยงานที่เน้นการทำงาน

เกี่ยวกับบุคคลมีความโดดเด่นในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ขณะที่หน่วยงานที่ดูแลภาพรวมมีจุดแข็งในด้านสมรรถนะ ส่วนระดับการศึกษาและกลุ่มตำแหน่งไม่มีผลกระทบที่มีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงาน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ประเภทสนับสนุนเผยให้เห็นผลลัพธ์ที่น่าสนใจในหลายมิติ ปัจจัยด้านเพศพบว่าพนักงานหญิงมีประสิทธิภาพการทำงานที่โดดเด่นกว่าพนักงานชายอย่างชัดเจน โดยมีคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานสูงกว่า ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ 99% และคะแนนรวมทั้งสองด้านสูงกว่าที่ระดับความเชื่อมั่น 95% อย่างไรก็ตาม ไม่พบความแตกต่างที่มีนัยสำคัญในด้านคะแนนสมรรถนะ ซึ่งบ่งชี้ว่าความแตกต่างระหว่างเพศเกิดขึ้นเฉพาะในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์เท่านั้น

ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานแสดงให้เห็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่มีลักษณะเฉพาะ โดยประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคะแนนผลสัมฤทธิ์ และคะแนนรวมในช่วงแรก แต่ประสบการณ์กำลังสองมีความสัมพันธ์เชิงลบ ซึ่งสะท้อนถึงลักษณะของเส้นโค้งกลับหัวที่แสดงว่าประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในช่วงแรกของอาชีพแต่จะค่อยๆ ลดลงเมื่อประสบการณ์มากขึ้น รูปแบบนี้สอดคล้องกับทฤษฎีทุนมนุษย์ที่อธิบายถึงผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลงจากประสบการณ์ในระยะยาว สำหรับปัจจัยด้านระดับการศึกษาและกลุ่มตำแหน่งพบว่าไม่มีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติกับคะแนนการประเมินในทุกมิติ ซึ่งแสดงว่าพนักงานทุกระดับการศึกษาและกลุ่มตำแหน่งต่างๆ มีประสิทธิภาพการทำงานที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ปัจจัยด้านลักษณะงานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลสำคัญต่อคะแนนการประเมินมากที่สุด โดยเผยให้เห็นรูปแบบที่น่าสนใจของการกระจายความสามารถตามประเภทงาน หน่วยงานที่ไม่ได้มุ่งเน้นการทำงานเกี่ยวข้องกับบุคคลมีคะแนนผลสัมฤทธิ์และคะแนนรวมต่ำกว่าหน่วยงานที่มุ่งเน้นการทำงานเกี่ยวข้องกับบุคคลอย่างมีนัยสำคัญ ในทางตรงกันข้าม หน่วยงานที่ดูแลภาพรวมทั้งสองด้านแสดงให้เห็นรูปแบบที่แตกต่าง โดยมีคะแนนผลสัมฤทธิ์ต่ำกว่าหน่วยงานที่มุ่งเน้นการทำงานเกี่ยวข้องกับบุคคล แต่กลับมีคะแนนสมรรถนะสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญ ข้อค้นพบนี้สะท้อนถึงความสามารถในการบริหารจัดการและการมองภาพรวมที่ดีของหน่วยงานประเภทนี้ แต่อาจขาดการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เฉพาะด้าน ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาพนักงานแบบเฉพาะเจาะจงตามลักษณะงานของแต่ละหน่วย

การอภิปรายผล

1. การอภิปรายผลการศึกษาสถิติเชิงพรรณนาเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปและคะแนนการประเมินของพนักงานประเภทสนับสนุน

ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาแสดงให้เห็นถึงลักษณะทั่วไปของพนักงานประเภทสนับสนุนในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่มีความหลากหลายทั้งในด้านประชากรศาสตร์และผลการประเมิน การกระจายของข้อมูลคะแนนการประเมินที่ Non-normal และการมีค่า Outliers จำนวนมากสะท้อนถึงความแตกต่างของประสิทธิภาพการทำงานระหว่างพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ลักษณะการกระจายของคะแนนการประเมินที่พบในการศึกษานี้สอดคล้องกับทฤษฎีการกระจายประสิทธิภาพของ Hunter, Schmidt และ Judiesch (1990) ที่อธิบายว่าในงานที่มีความซับซ้อนปานกลาง ความแตกต่างของประสิทธิภาพระหว่างบุคคลมักมีการกระจายที่กว้าง โดยเฉพาะในงานที่ต้องใช้การตัดสินใจและการประสานงานหลายฝ่าย ซึ่งตรงกับลักษณะงานของพนักงานประเภทสนับสนุนในมหาวิทยาลัย

การที่พบค่าเฉลี่ยคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยังชี้ให้เห็นถึงความซับซ้อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประเภทสนับสนุน การที่คะแนนทั้งสองมิติไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์สนับสนุนงานวิจัยของ Spencer L.M. และ Spencer S.M. (1993) ที่ระบุว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์และสมรรถนะเป็น Construct ที่แตกต่างกันแม้จะมีความเกี่ยวข้องกันในเชิงทฤษฎี ผลการศึกษาด้านสถิติเชิงพรรณนาก็มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของการออกแบบระบบการประเมินที่สามารถจับความแตกต่างของประสิทธิภาพได้อย่างแม่นยำ การมีความหลากหลายของคะแนนการประเมินสะท้อนถึงความจำเป็นในการจัดกลุ่มพนักงานและออกแบบแผนการพัฒนาที่เหมาะสมกับระดับประสิทธิภาพที่ต่างกัน

2. การอธิบายผลการเปรียบเทียบคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานและคะแนนสมรรถนะระหว่างกลุ่มที่มีลักษณะแตกต่างกัน

การศึกษพบว่าพนักงานเพศหญิงมีคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานสูงกว่าพนักงานเพศชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งอาจสะท้อนถึงแรงจูงใจภายใน ความใส่ใจในรายละเอียด และความรับผิดชอบที่สูงขึ้นของพนักงานหญิงในบริบทการทำงานในหน่วยงานราชการ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสุชาติ พรหมสวัสดิ์ (2564) ที่ศึกษาข้าราชการในกรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่าข้าราชการหญิงมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมที่ใส่ใจคุณภาพของงานมากกว่าข้าราชการชาย รวมถึงงานวิจัยของนงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2558) ที่ได้ศึกษาข้าราชการในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ที่พบผลในทิศทางเดียวกัน ความสอดคล้องของผลการศึกษานี้ในบริบทหน่วยงานราชการไทยอาจเกิดจากปัจจัยทางวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่คล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะระบบการจัดการที่เน้นกฎระเบียบและความพิถีพิถัน ซึ่งเป็นบทบาททางสังคมของเพศหญิงไทยที่เน้นความรับผิดชอบและมีความละเอียดอาจส่งผลให้เพศหญิงมีแนวโน้มในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานมากกว่า อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Powell และ Butterfield (2015) ที่ศึกษาในบริบทองค์กรภาคเอกชนของสหรัฐอเมริกาจำนวน ที่พบว่าความแตกต่างในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ขึ้นอยู่กับบริบทมากกว่าเรื่องเพศ และไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ความแตกต่างนี้อาจเกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างสังคมเอเชียและตะวันตกในการกำหนดบทบาทเพศ ลักษณะของระบบการทำงานที่ต่างกันระหว่างภาคราชการและภาคเอกชน และความแตกต่างในระบบการประเมินและเกณฑ์การวัดผลสัมฤทธิ์ระหว่างองค์กรต่างประเทศ

นอกจากนั้นแล้ว ผลการศึกษาแสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างประเภทหน่วยงาน โดยหน่วยงานที่เน้นการทำงานเกี่ยวข้องกับบุคคลมีคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานสูงกว่า ซึ่งอาจสะท้อนถึงลักษณะงานที่ต้องมีเป้าหมายชัดเจน และแรงกดดันจากการต้องติดต่อประสานงานและให้บริการบุคคลอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง ในทางตรงกันข้าม หน่วยงานที่ดูแลภาพรวมทั้งสองด้านมีคะแนนด้านสมรรถนะสูงกว่าหน่วยงานอื่น แต่กลับมีคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานต่ำกว่า ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการมองภาพรวม การบริหารจัดการ และการประสานงานที่หลากหลาย แต่อาจขาดการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เฉพาะด้าน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Morgeson และ Humphrey (2006) ที่ศึกษาลักษณะงานและแรงจูงใจในองค์กรขนาดใหญ่ 15 แห่ง ในสหรัฐอเมริกา พบว่าหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบในขอบข่ายที่กว้างและซับซ้อนมักจะมีสมรรถนะที่หลากหลาย แต่แรงจูงใจ

เชิงความสำเร็จอาจกระจายไปในหลายด้าน ทำให้ไม่เน้นจุดใดจุดหนึ่งเป็นพิเศษ ปรากฏการณ์นี้สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการแบ่งความสนใจ (Attention Division Theory) ของ Kahneman (1973) ที่ระบุว่าเมื่อบุคคลต้องแบ่งความสนใจไปยังงานหลายอย่างพร้อมกัน ประสิทธิภาพในแต่ละด้านอาจลดลง แม้ว่าจะมีสมรรถนะโดยรวมที่ดี

3. การอภิปรายการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลและลักษณะงานที่ส่งผลต่อคะแนนผลสัมฤทธิ์และคะแนนสมรรถนะ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบปกติ (Ordinary Least Squares: OLS)

ผลการวิเคราะห์การถดถอยแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อคะแนนการประเมินในช่วงต้นของอายุงาน แต่แนวโน้มดังกล่าวจะค่อยๆ ชะลอตัวลงเมื่อระยะเวลาการทำงานเพิ่มขึ้น รูปแบบความสัมพันธ์นี้สนับสนุนทฤษฎีเส้นโค้งการเรียนรู้ (Learning Curve Theory) ของ Wright (1936) ที่อธิบายว่าประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมักพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะแรก แต่เมื่อเวลาผ่านไปอัตราการพัฒนาจะเริ่มชะลอตัวหรือคงที่ การพบรูปแบบเส้นโค้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ference, Stoner และ Warren (1977) เกี่ยวกับ Career Plateauing และแนวคิดของ Maslach และ Leiter (2008) เกี่ยวกับ Job Burnout ที่ทำการศึกษาในหน่วยงานบริการสาธารณะ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Salthouse (2006) ที่ศึกษาในบริบทงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น แพทย์ วิศวกร และนักวิทยาศาสตร์ ซึ่งพบว่าประสบการณ์ช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานคงที่หรือดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง ความแตกต่างนี้อาจเกิดจากลักษณะงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมีลักษณะซ้ำซากและมีขอบเขตการปฏิบัติงานที่จำกัด เมื่อเปรียบเทียบกับงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญสูงที่มีความท้าทายและโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

การศึกษานี้เผยให้เห็นข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญสำหรับการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านเพศมีผลต่อคะแนนผลสัมฤทธิ์อย่างมีนัยสำคัญ โดยพนักงานหญิงมีคะแนนสูงกว่าพนักงานชาย ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับปรุงระบบการประเมินให้เป็นกลางทางเพศและลดอคติที่อาจเกิดขึ้น หน่วยงานควรพิจารณาใช้เครื่องมือการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview: BEI) มาใช้ร่วมกับระบบการประเมินประจำปี เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการประเมินให้สะท้อนถึงพฤติกรรมและศักยภาพที่แท้จริงของพนักงานทุกเพศอย่างเป็นธรรม นอกจากนี้ ค่า R-squared ที่ต่ำในสมการคะแนนสมรรถนะ (4.96%) บ่งชี้ว่าจำเป็นต้องพัฒนาเครื่องมือการประเมินสมรรถนะที่ครอบคลุมมิติที่หลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะด้านความฉลาดทางอารมณ์ ทักษะคิดทำงาน และแรงจูงใจภายใน

ผลการวิเคราะห์ยังเผยให้เห็นความสัมพันธ์แบบเส้นโค้งระหว่างประสบการณ์การทำงานกับคะแนนการประเมิน โดยคะแนนเพิ่มขึ้นในช่วงแรกแล้วค่อยๆ ลดลงเมื่อมีประสบการณ์มากขึ้น ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นความจำเป็นในการจัดทำ Career Tracking System เฉพาะสำหรับกลุ่มพนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่า 15-20 ปี เพื่อป้องกันภาวะ Career Plateau หน่วยงานควรออกแบบโปรแกรมการพัฒนาที่เฉพาะเจาะจง เช่น การมอบหมายโครงการพิเศษที่ท้าทาย การหมุนเวียนงานข้ามสายงาน หรือการให้เป็นพี่เลี้ยงสำหรับพนักงานรุ่นใหม่

สำหรับความแตกต่างระหว่างประเภทหน่วยงาน ผลการศึกษาพบว่าหน่วยงานที่เน้นการทำงานกับบุคคลมีคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานสูงกว่า ในขณะที่หน่วยงานที่ดูแลภาพรวมมีสมรรถนะสูงกว่า ดังนั้นจึงควรออกแบบโปรแกรมพัฒนาที่แตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยหน่วยงานที่ดูแลภาพรวมควรได้รับการพัฒนาเฉพาะด้านการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ส่วนหน่วยงานอื่นควรเรียนรู้จากจุดแข็งด้านสมรรถนะของหน่วยงานที่ดูแลภาพรวม ทั้งนี้ การที่พนักงานหญิงมีคะแนนผลสัมฤทธิ์สูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญไม่ควรนำไปสู่การมอบหมายงานที่แตกต่างกันตามเพศ แต่ควรใช้ข้อมูลนี้ในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาที่เหมาะสม เช่น การให้พนักงานหญิงที่มีประสิทธิภาพสูงเป็น Mentor หรือศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีจากกลุ่มนี้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาพนักงานโดยรวม

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณพบว่าพนักงานเพศหญิงมีคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานสูงกว่าเพศชายอย่างมีนัยสำคัญ แต่ข้อมูลเชิงปริมาณไม่สามารถอธิบายเหตุผลเบื้องลึกได้ การวิจัยครั้งต่อไปควรใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการสนทนากลุ่ม เพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อความแตกต่างดังกล่าว รวมถึงรูปแบบการทำงาน แรงจูงใจ วิธีการจัดการกับความท้าทาย และปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จที่อาจแตกต่างกันระหว่างเพศ การศึกษานี้จะช่วยให้เข้าใจมิติทางจิตวิทยาและสังคมวิทยาที่อยู่เบื้องหลังความแตกต่างทางสถิติ

2.2 ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าโมเดลที่ใช้ในการศึกษานี้มีข้อจำกัดสำคัญในการอธิบายความแปรปรวนของคะแนนการประเมิน โดยเฉพาะคะแนนสมรรถนะที่มีค่า R^2 เพียง 4.96% และคะแนนรวมทั้งสองด้านที่มีค่า R^2 เพียง 13.76% ซึ่งบ่งชี้ว่าโมเดลอาจขาดตัวแปรสำคัญอื่นๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เช่น แรงจูงใจภายใน ความฉลาดทางอารมณ์ สภาพแวดล้อมการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา หรือความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถวัดได้จากข้อมูลทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษานี้ ดังนั้น การศึกษารoundต่อไปควรพิจารณาเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพหรือข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อครอบคลุมตัวแปรดังกล่าว

2.3 ผลการศึกษาค้นพบความแตกต่างที่น่าสนใจระหว่างประเภทหน่วยงาน การวิจัยครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังหน่วยงานสนับสนุนอื่นๆ ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น และเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยของรัฐอื่นๆ เพื่อทดสอบความสามารถในการนำไปใช้ได้ นอกจากนี้ ควรศึกษาความแตกต่างในวิธีการบริหารจัดการ วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดเป้าหมาย และระบบการให้รางวัลระหว่างหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เพื่อระบุแนวปฏิบัติที่ดีที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

2.4 ผลการศึกษาค้นพบรูปแบบเส้นโค้งของความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์และประสิทธิภาพการทำงาน การวิจัยครั้งต่อไปควรเป็นการศึกษาเชิงยาว (Longitudinal Study) เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานแต่ละคนตลอดช่วงอายุการทำงาน รวมถึงการศึกษาปัจจัยแทรกซ้อนที่อาจช่วยชะลอหรือป้องกันการลดลงของประสิทธิภาพ เช่น การฝึกอบรม การเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน หรือการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร การศึกษานี้จะช่วยให้เข้าใจพลวัตของการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในระยะยาว และสามารถออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ. (2565, 14 กันยายน). แนวคิดสมรรถนะ (Competency) และทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง IOK2U. <https://www.iok2u.com/news/administrator-gov/hr-competencies>
- ขวัญใจ วงศ์ช่วย และเกตุศิริ เจริญวิศาล. (2559). ความสามารถเชิงสมรรถนะตามวิชาชีพ สำหรับเจ้าหน้าที่พยาบาลในการให้บริการชาวต่างชาติที่เข้ามาได้รับการรักษาในโรงพยาบาลเอกชนของประเทศไทย. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 9(1), 23-48.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช. (2558). การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการไทย. *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*, 28(2), 166-185.
- พริญา ชีววงศ์. (2561). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา ธุรกิจการขนส่งในจังหวัดเชียงราย: Operational Efficiency of Workers: A Case of Transportation Business in Chiang Rai Province. *วารสารเศรษฐศาสตร์ประยุกต์และกลยุทธ์การจัดการ*, 4(2), 92-100.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2550). ผลตอบแทนจากการศึกษาในตลาดแรงงานไทย. *วารสารเศรษฐศาสตร์ประยุกต์*, 14(2), 78-95.
- สถาบันพัฒนามนุษย์เด็กแห่งชาติ. (n.d.). เอกสารเผยแพร่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์. <https://nich.anamai.moph.go.th/th>
- สำนักงาน ก.พ. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก*. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2567). *Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้*. *Productivity*, 9 (53), 44-48.
- สุชาติ รักไทย. (2564). การศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจภายในระหว่างบุคลากรชายและหญิงในระบบราชการไทย. *วารสารการบริหารรัฐกิจ*, 12(2), 78-95.
- สุเมธ แยมพวง. (2562). สมรรถนะกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน. *วารสารพัฒนาลังคม*, 21(3), 114-128.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Pearson.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page Publishers.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64(6), 359-372.
- Becker, G. S. (1964, January). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition>
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789-865. <https://doi.org/10.1257/jel.20160995>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Card, D. (1999). The causal effect of education on earnings. In O. Ashenfelter & D. Card (Eds.), *Handbook of labor economics* (Vol. 3, pp. 1801-1863). Elsevier.
- Chuang, S. (2016). Human capital investment and job performance in Thai public universities. *Asian Journal of Management Research*, 7(2), 245-261.
- Clark, J. B. (1899). *The distribution of wealth: A theory of wages, interest and profits*. Macmillan.

- Croson, R., & Gneezy, U. (2009). Gender differences in preferences. *Journal of Economic Literature*, 47(2), 448-474. <https://doi.org/10.1257/jel.47.2.448>
- Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1971). *Internal labor markets and manpower analysis*. Heath Lexington Books.
- Ference, T. P., Stoner, J. A., & Warren, E. K. (1977). *Managing the career plateau*. *Academy of Management Review*, 2(4), 602-612. <https://journals.aom.org/journal/amr>
- Grote, D. (2017). *How to be good at performance appraisals: Simple, effective, done right*. Harvard Business Review Press.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Judiesch, M. K. (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 28-42.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prensushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (2001). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621-652.
- Kahneman, D. (1973). *Attention and effort*. Prentice-Hall.
- Koshal, R. K., & Koshal, M. (1999). Economies of scale and scope in higher education: A case of comprehensive universities. *Economics of Education Review*, 18(2), 269-277.
- Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 3-15.
- Lazear, E. P. (1981). Agency, earnings profiles, productivity, and hours restrictions. *The American Economic Review*, 71(4), 606-620.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.005>
- Marshall, A. (1890). *Principles of economics*. Macmillan.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- MacLeod, W. B., & Malcomson, J. M. (1989). Implicit contracts, incentive compatibility, and involuntary unemployment. *Econometrica*, 57(2), 447-480. <https://doi.org/10.2307/1912561>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. Oxford University Press.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., & Campion, M. A. (2018). A taxonomic foundation for evidence-based research on employee performance management. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 168-187.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2015). The preference to work for a man or a woman: A matter of sex and gender? *Journal of Vocational Behavior*, 86, 28-37.
- Psacharopoulos, G., & Patrinos, H. A. (2004). Returns to investment in education: A further update. *Education Economics*, 12(2), 111-134.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019). The evolution of performance management: Searching for value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 249-271.
- Rossi, P. H., & Freeman, H. E. (1993). *Evaluation: A Systematic Approach* (5th ed.). Newbury Park, California: Sage Publications.
- Salthouse, T. A. (2006). Mental exercise and mental aging. *Perspectives on Psychological Science*, 1(1), 68-87. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2006.00005.x>
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C., & Barros-Rivera, B. A. (2018). Putting the system into performance management systems: A review and agenda for performance management research. *Journal of Management*, 44(6), 2209-2245. <https://doi.org/10.1177/0149206318755303>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Stronge, J. H., & Tucker, P. D. (1995). Performance evaluation of professional support personnel: A survey of the states. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 9(2), 123-137.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-333.
- Wooldridge, J. M. (2020). *Introductory econometrics: A modern approach* (7th ed.). Cengage Learning.
- Wright, T. P. (1936). Factors Affecting the Cost of Airplanes. *Journal of the Aeronautical Sciences*, 3(4), 122-128. <https://arc.aiaa.org/doi/10.2514/8.155>

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณผู้บริหารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้ จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี