การให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด

อัญญา เปี่ยมประถม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
2553

การให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด

อัญญา เปี่ยมประถม

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ .....ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ดร. จุฑามาศ แก้วพิจิตร)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)

รองศาสตราจารย์ ..... ประธานกรรมการ

(ดร. วิชัย อุตสาหจิต)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ..... กรรมการ

(ดร. จุฑามาศ แก้วพิจิตร)

..... กรรมการ

(ดร. วิริณธิ์ กิตติพิชัย)

รองศาสตราจารย์ ..... คณบดี

(ดร. กัลยาณี คูณมี)

มกราคม 2554

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์ การให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด

ชื่อผู้เขียน อัญญา เปี่ยมประถม

ชื่อปริญญา วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)

ปีการศึกษา 2553

การศึกษา วิจัย นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด 2) เพื่อศึกษา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากปัจจัยทำนาย ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล รูปแบบภาวะผู้นำของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ ทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ และประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติแก่หัวหน้างานและพนักงาน เมื่อต้องให้และรับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้างานและพนักงานของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ทั้งหมดจำนวน 370 คน โดยแบ่งเป็น หัวหน้างานจำนวน 38 คน และพนักงานจำนวน 332 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย T-test, One-Way ANOVA, Pearson Correlation Coefficients, Multiple Regression Analysis (Stepwise)

ผลการศึกษาพบว่า (1) หัวหน้างานส่วนใหญ่ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน โดยข้อมูลป้อนกลับที่ให้นั้นมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง และหัวหน้างานมีทัศนคติ ทางบวกต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งทัศน คติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ในทิศทางด้วยกันกับประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้แก่พนักงาน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จเป็นปัจจัยทำนายประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ ส่วนพนักงานนั้นส่วนใหญ่

ได้รับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน โดยประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้ตามความเห็นของพนักงานนั้นอยู่ในระดับปานกลาง และพนักงาน มีทัศนคติทางบวกต่อการรับ ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งทัศนคติ ต่อการรับ ข้อมูลป้อนกลับของ พนักงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางด้วยกันกับประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้ ตามความเห็นของ พนักงาน พนักงานมีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับปานกลาง และมีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ ต่ำ และปัจจัยทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้ อนกลับของหัวหน้างานและพฤติกรรมการแสวงหา ข้อมูลป้อนกลับเป็นปัจจัยทำนายประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ (2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเรียงตามลำดับจากปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดไปหาปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด ได้แก่ ปัจจัย พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ ปัจจัยประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ปัจจัยทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้นำ และปัจจัยระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของพนักงาน ซึ่งพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ร้อยละ 18.3 (3) แนวทางการให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ควรปฏิบัติ คือ หัวหน้างาน จะต้องมีความจริงใจ มุ่งมั่น ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ในกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ มีการเตรียมข้อมูลเพื่อใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ ข้อมูลป้อนกลับนั้นต้องถูกต้อง เป็นความจริง มีเหตุผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานได้ชี้แจงและให้ข้อเสนอแนะด้วย พนักงาน จะต้องเปิดใจรับข้อมูลป้อนกลับ ไม่ป้องกันตนเอง เห็นความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับ และนำข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้นไปปฏิบัติ พร้อมทั้งแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเป็นประจำด้วย ส่วนข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีความเฉพาะเจาะจง มีตัวอย่างประกอบชัดเจน เน้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและเป็นสิ่งที่พนักงานสามารถปฏิบัติตามได้

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การ คือ องค์การควรจัดให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง องค์การควรจัดให้มีการฝึกอบรมหัวหน้างานในหัวข้อการให้ข้อมูลป้อนกลับ การปรับทัศนคติของตนเองในการให้ข้อมูลป้อนกลั บ และในส่วนของพนักงานควรจัดอบรมเรื่องการแสดงออกถึงพฤติกรรมและทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ

ABSTRACT

Title of Thesis	Feedback Giving and Receiving Impacting on Employees Performance: A Case Study of Siam Cement (Kaeng Khoi) Co.,Ltd.
Author	Anya Piampratom
Degree	Master of Science (Human Resource and Organization Development)
Year	2010

The objectives of this study are: 1) to study feedback between supervisors and employees during the annual performance evaluation process at Thai Siam Cement (Kaeng Khoi) Co., Ltd. 2) to study factors that are related to feedback during the the annual performance evaluation process that affect the performance of employees by using predicting factors: personal factors, leadership styles, feedback management behavior, attitude toward giving and receiving feedback and effectiveness of the feedback 3) to offer supervisors and employees guidance for giving and receiving feedback in order for the feedback to be implemented by the employees.

The samples are supervisors and employees of Siam Cement of Thailand. (Kaeng Khoi) Co., Ltd. A total of 370 participants can be divided into 38 supervisors and 332 employees. The tool used to collect data is a questionnaire. Statistics used to analyze data are frequency, percentage, mean, T-test, One-Way ANOVA, Pearson Product Moment Correlation Coefficients and Multiple Regression Analysis by selection factors into the equation by Stepwise.

The results indicate that (1) the majority of supervisors give feedback to employees. The effectiveness of the feedback is moderate. The supervisors have a positive attitudes towards giving feedbacks. Supervisor's attitude is directly correlated to the effectiveness of the feedback they give to the employee; the direct correlation is

moderate. Supervisors' attitude towards giving feedback and achievement-oriented leadership are important factors for the effectiveness of the feedback. Most employees receive feedback from supervisors. The effectiveness of the feedback is moderate. Employees have a positive attitude towards receiving feedback. Employee's attitude has direct correlation with the effectiveness of the feedback that are given to them by their supervisors. The employee moderately seek feedbacks and their tendency to avoid receiving feedback is low. Supervisors' attitude towards giving feedback and employee tendency to seek feedback are important factor for effectiveness of the feedback. (2) Factors related to the feedback that have the most impact on the performance of the employees in descending order are feedback avoiding behavior, supervisors' effective feedback , supervisors' attitude toward feedback, directive leadership and position time of subordinate. All the factor can predict 18.3% of the employee' performance. (3) The guidelines for giving and receiving feedback: supervisors must have see the value in the feedback process. They must be sincere, committed and focus on the process. They must prepare the information for feedback beforehand. The feedbacks must be true and able to be reasonably implemented. Supervisor should allow employees to explain and make suggestions. The employee must be open to feedback, not be too defensive. They must see the value of the feedback and implement them afterwards. Employee should seek feedback regularly. The effective feedback must be specific, explained by using clear examples, pertinent to the work and reasonably implementable.

Suggestions for the organization: the organization should arrange a feedback process during the employee' performance evaluation at least twice year. The organization should arrange supervisor training in giving and attitude towards feedback. Employee should training in behavior and attitude towards feedback.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณบุคคลหลายกลุ่ม ดังนี้

กลุ่มแรก คณะกรรมการวิทยานิพนธ์ ได้แก่ รศ.ดร.วิชัย อุตสาหจิต ประธานกรรมการ อาจารย์ ดร.วิริณธิ์ กิตติพิชัย กรรมการ และ ผศ .ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่สละเวลาและให้ความกรุณามาเป็นคณะกรรมการในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ อาจารย์ทุกท่านได้ให้ความรู้ คำแนะนำและความห่วงใยในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างดี

กลุ่มที่สอง อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย ได้แก่ ผศ .ดร. บังอร โสฬส อาจารย์ ดร. วาสิตา บุญสาธร และ อาจารย์ ดร .พีรเศรษฐ์ ชมพูมิ่ง ขอขอบพระคุ ณ อาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่สละเวลาในการตรวจสอบเครื่องมือ อาจารย์ได้ให้คำแนะนำและแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงเครื่องมือเป็นอย่างดี จึงทำให้เครื่องมือที่ใช้มีความสมบูรณ์

กลุ่มที่สาม ขอขอบคุณบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ให้ความช่วยเหลือในการเก็บข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณพนักงานทุกคนที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

กลุ่มที่สาม ครอบครัวของผู้ วิจัย ขอขอบพระคุณบิดา นายดำรง เปี่ยมประถม มารดานางเจียมจิตร์ เปี่ยมประถม พี่สาวและน้องสาว ที่ คอยให้กำลังใจ ถามไถ่ กระตุ้น ปลอบใจ และช่วยเหลือผู้วิจัยในทุกๆ เรื่อง ทำให้ผู้วิจัยมี กำลังใจในการทำงานวิจัยจนสำเร็จลุ ล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยในฐานะบุตรขอมอบความสำเร็จและปริญญามหาบัณฑิตใบนี้แก่ครอบครัวของข้าพเจ้า

กลุ่มที่สี่ เจ้าหน้าที่คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อนร่วมรุ่น HROD 15 ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ทุกคนที่คอยให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีในทุกๆ เรื่องจนทำให้งานนั้นสำเร็จลงได้ และต้องขอขอบใจเพื่อนๆ ร่วมรุ่น HROD 15 ทุกคน ที่คอยเป็นกำลังใจให้กับการทำวิจัยในครั้งนี้ โดยเฉพาะนาย วุฒิพงษ์ ภักดีเหลา ผู้วิจัยต้องขอบใจเป็นอย่างมากที่ให้ความช่วยเหลือทุกอย่างตั้งแต่เริ่มทำวิจัยจนงานวิจัยสำเร็จไปได้ด้วยดี และขอบใจสำหรับกำลังใจที่มีให้กันเสมอ

สุดท้ายผู้วิจัยขอขอบคุณตัวเองที่อดทน มีกำลังกายและกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ให้สำเร็จไปได้ด้วยดี

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ (3)

ABSTRACT (5)

กิตติกรรมประกาศ (7)

สารบัญ (8)

สารบัญตาราง (10)

สารบัญภาพ (13)

บทที่ 1 บทนำ 1

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา 1

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา 5

1.3 คำถามการวิจัย 5

1.4 ขอบเขตการวิจัย 5

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 7

1.6 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการสำหรับการศึกษาวิจัย 8

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 14

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับข้อมูลป้อนกลับ 14

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ 60

2.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ 81

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน 92

บทที่ 3 กรอบแนวคิดและระเบียบวิธีการศึกษาวิจัย 107

3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา 107

3.2 สมมติฐานในการศึกษา 109

3.3 วิธีการศึกษาวิจัย 111

3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา 114
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 115
3.6 การสนทนากลุ่ม 127
3.7 การทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ 129
3.8 การเก็บรวบรวมข้อมูล 131
3.9 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 132
บทที่ 4 ผลการศึกษา 137
4.1 ผลการสนทนากลุ่ม 137
4.2 ปัจจัยส่วนบุคคล 148
4.3 รูปแบบภาวะผู้นำของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ 150
4.4 พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน 151
4.5 ทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและพนักงาน 152
4.6 ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ 157
4.7 ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 162
4.8 แนวทางการปฏิบัติในการให้ข้อมูลป้อนกลับ 164
4.9 ผลการทดสอบสมมติฐาน 167
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 185
5.1 สรุปผลการศึกษา 187
5.2 อภิปรายผลการศึกษา 201
5.3 ข้อเสนอแนะงานวิจัย 222

บรรณานุกรม 225
ภาคผนวก 236
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย 237
ภาคผนวก ข การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย 243
ประวัติผู้เขียน 254

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

2.1	แบบตรวจสอบเพื่อประเมินผลการให้ข้อมูลป้อนกลับ	24
2.2	พฤติกรรมการให้และการรับข้อมูลป้อนกลับที่ดีและไม่ดีของหัวหน้างานและพนักงาน	71
3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	115
3.2	ตัวแปร เครื่องมือวัดและผู้ตอบแบบสอบถาม	116
3.3	ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ	119
3.4	ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับตัวแปรพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ	121
3.5	ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับตัวแปรทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ	123
3.6	ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับตัวแปรประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ	125
3.7	ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	126
3.8	คำถามที่ใช้ในการสนทนากลุ่มจำแนกตามวัตถุประสงค์	128
3.9	ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	131
3.10	สมมติฐานในการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	134
4.1	จำนวนและร้อยละของเพศและระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง	148
4.2	ค่าเฉลี่ย ค่าน้อยที่สุด ค่ามากที่สุด และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของอายุ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงานกับบริษัทและพนักงานในการบังคับบัญชาของกลุ่มตัวอย่าง	149
4.3	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน	151
4.4	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน	152

4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน	153
4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน	155
4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้แก่พนักงาน	158
4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้ตามการรับรู้ของพนักงาน	160
4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการปฏิบัติงาน	163
4.10	จำนวนและร้อยละของแนวทางการปฏิบัติในการให้ข้อมูลป้อนกลับ	166
4.11	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน	168
4.12	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับจำแนกตามระดับภาวะผู้นำ	170
4.13	ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน	171
4.14	ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	171
4.15	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานจำแนกตามเพศ	172
4.16	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน	173
4.17	ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานจำแนกตามระดับพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ	174
4.18	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานจำแนกตามระดับพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเป็นรายคู่	175
4.19	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานจำแนกตามระดับพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ	176

4.20	ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานและประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน	176
4.21	ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	177
4.22	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์	178
4.23	เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน	179
4.24	การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนของประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน	180
4.25	เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน	181
4.26	การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนของประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน	182
4.27	เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน	183
4.28	การวิเคราะห์ถดถอยผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	184
5.1	สรุปผลการสนทนากลุ่มจำแนกตามวัตถุประสงค์	188
5.2	สรุปผลการศึกษา	193
5.3	ผลการทดสอบสมมติฐานเฉพาะที่มีนัยสำคัญทางสถิติ	199
5.4	ผลการทดสอบปัจจัยทำนาย	200

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

2.1 กระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ 26
2.2 ตัวแบบของกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลป้อนกลับ 27
2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายกับการให้ข้อมูลป้อนกลับ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 29
2.4 ตัวอย่างของรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ 85
2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) 90
2.6 องค์ประกอบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน 94
2.7 องค์ประกอบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน 94
2.8 วัฏจักรการบริหารผลการปฏิบัติงาน 95
2.9 ระบบผลการปฏิบัติงานของมนุษย์ 96
3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา 108
3.2 ขั้นตอนในการศึกษาวิจัย 113
5.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา 186
5.2 กระบวนการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด 216
5.3 ตัวแบบการให้ข้อมูลป้อนกลับ 224

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นส่วนหนึ่งในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) โดยเป็นการสื่อสารผลการปฏิบัติงานให้พนักงาน เห็นถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า ดีหรือไม่ดี ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ และควรที่จะต้องปรับปรุงส่วนใดบ้าง เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงาน ที่ดียิ่งขึ้น การให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นช่วงเวลาที่ หัวหน้างานและพนักงานจะได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาว่าเป็นอย่างไร ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ พนักงานมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งช่วยกันหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดี ยิ่งขึ้น (Dejanasz, Dowd, and Schneider, 2002: 124; Jackson and Schuler, 2003: 481-482) แต่ทั้งนี้ยังมีหัวหน้างานและพนักงานจำนวนมากที่รู้สึกลำบากใจ หรือวิตกกังวล เมื่อถึงช่วงเวลาที่ต้องให้และรับข้อมูลป้อนกลับ ในส่วนของหัวหน้างานจะวิตกกังวลเมื่อต้องให้ข้อมูลเชิง ลบ (Negative Feedback) แก่พนักงาน หรือต้องให้ข้อมูลป้อนกลับเมื่อตนเองนั้นไม่มีข้อมูลที่เพียงพอ ทั้งยังกลัวปฏิกิริยาโต้กลับของพนักงานด้วย ส่วนพนักงานก็กลัวการได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงลบ เช่นกัน และมักจะไม่พอใจหรือป้องกันตนเอง (Defensive) จากข้อมูลป้อนกลับเชิงลบนั้น และข้อมูลป้อนกลับที่ให้กับพนักงานก็ มักไม่มีประสิทธิภาพมากพอที่จะทำให้พนักงานยอมรับและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้ สิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงปัญหาของของกระบวนการให้และรับข้อมูลป้อนที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ในความเป็นจริงแล้ว การให้ข้อมูลป้อนกลับถือเป็นทักษะพื้นฐานในการบริหารจัดการอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมี เพราะจะช่วยให้ผู้จัดการได้ทบทวนผลการปฏิบัติงานในแต่ละวัน รวมทั้งการสร้างความคาดหวังที่ชัดเจนและการแก้ไขความเข้าใจที่ผิดพลาดระหว่างพนักงาน และ การให้ข้อมูลป้อนกลับยัง เป็นทักษะที่สามารถนำไปใช้ในการสอนงาน (Coaching) การแจกจ่ายงาน (Delegating Tasks) และการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย (Performance Assessment) (Harvard Business School, 2006: 7; Hattersley and McJannet, 2008: 123) แต่ทั้งนี้พบว่า

ผู้จัดการจำนวนมากที่ต้องเผชิญหน้ากับพนักงานในการให้ข้อมูลป้อนกลับมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยมองว่าเป็นงานที่ยากและส ร้างความทุกข์ โดยเหตุผลที่ทำให้ ผู้จัดการไม่เต็มใจที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ ผู้จัดการทั้งหลายเชื่อว่าตนนั้นไม่มีทักษะทางด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที จำเป็นต่อการจัดการปฏิกิริยาทางอารมณ์ของพนักงานที่ซับซ้อนที่ อาจจะเกิดขึ้นในการให้ข้อมูลป้อนกลับ เหตุผลต่อมาคือผู้จัดการไม่เข้าใจถึงรูปแบบของการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่มีเฉพาะเจาะจง (Delahaye, 2005: 156)

ส่วนพนักงานที่รับบทบาทในการเป็นผู้รับข้อมูลป้อนกลับนั้น ในความจริงแล้วพนักงานมีความจำเป็นที่ จะต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน เนื่องจากการให้ข้อมูลป้อนกลับนี้จะช่วยให้พนักงานรู้ว่างานที่ตนทำนั้นตรงตามเป้าหมายขององค์การหรือไม่อย่างไร และยังสันนิษฐานได้ว่าผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่พึงพอใจจะช่วยเพิ่มภาพลักษณ์ของบุคคลและให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีความสามารถ และสุดท้ายการให้ข้อมูลป้อนกลับ นั้นยังนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานและทัศนคติที่ดีขึ้นอีกด้วย (Newstrom and Davis, 1993: 105) แต่เช่นเดียวกันกับหัวหน้างานพนักงานส่วนใหญ่หลีกเลี่ยงที่จะได้รับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน โดยเฉพาะข้อมูลป้อนกลับในทา งลบที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ผิดพลาดของตนเอง เนื่องจากว่าต้องการรักษาภาพลักษณ์ของตนเอง และต้องการสร้างความประทับใจต่อผู้อื่น และการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบยังเป็นการลดการเห็นคุณค่าในตนเองและประสิทธิภาพของตนเองด้วย (Moss, 2004: 35; Cannon and Witherspoon, 2005: 122) อีกทั้งบุคคลมักจะมองตนเองว่าดีกว่าผู้อื่น ดังนั้นการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นการตำหนิจึงถูกมองว่าไม่ถูกต้องและผู้รับมักจะไม่เห็นด้วย และส่งผลให้มีความรู้สึก เหมือนถูกคุกคาม จึงส่งผลให้ มีแนวโน้มที่จะสร้างความเครียดซึ่งเป็นอุปสรรคของการเรียนรู้ในการทำงาน (Cannon and Witherspoon, 2005: 122)

ส่วน ข้อมูลป้อนกลับ ที่ทำหน้าที่เป็นสารที่จะส่งไปยัง พนักงาน เพื่อให้ ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา นั้น หัวหน้างานจำนวนมากยังให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่ไม่ถูกต้อง หรืออาจไม่ได้ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน ข้อมูลป้อนกลับอาจพูดเพียงเรื่องทั่วไปหรือ เน้นที่ตัวบุคคลมากกว่าผลการปฏิบัติงานอย่า งแท้จริง ดังนั้นจึงทำให้พนักงา นที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับนั้นเกิดการต่อต้านข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน เพราะสิ่งนี้ทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนถูกทำร้าย ดังนั้นแล้วสิ่งที่หัวหน้ างานจะต้องตระหนักในการให้ข้อมูลป้อนกลับ นั่นคือ ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่ให้กับพนักงาน งานเขียนจำนวนมากได้ให้ข้อเสนอแนะในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพเอาไว้ เช่น ความเฉพาะเจาะจง (Specific) การให้ข้อมูลป้อนกลับจะต้องมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงและชั ดเจน ไม่ใช่กล่าวทั่วไป ซึ่งถ้าหากข้อมูลป้อนกลับนั้นมีความ

คลุมเครือหรือกว้างเกินไปจะทำให้พนักงานไม่ทราบว่าจะต้องแก้ไขหรือปรับปรุงการทำงานในส่วนใด การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีจึงต้องระบุพฤติกรรมหรือมีตัวอย่างประกอบที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้รับนั้นมีความเข้าใจและสา มารถเชื่อมโยงสิ่งที่ผู้ให้พูดได้ (Smeltzer, Leonard and Hynes, 2002: 251; Cannon and Witherspoon, 2005: 123) หรือในส่วนของระยะเวลาของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Timing) นั้น การให้ข้อมูลป้ อนกลับที่มีประสิทธิภาพควรให้ ทันทีกับพฤติกรรมที่ผู้รับได้แสดงออกหรือหลังจากที่เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น การให้ข้อมูลป้อนกลับในทันทีจะส่งผลกระทบต่อผู้รับมากกว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับล่าช้าเพราะการให้ที่ล่าช้านั้นจะลดความเข้าใจและการเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้นๆ (Dejanasz, Dowd and Schneider, 2002: 127; Smeltzer, Leonard and Hynes, 2002: 251)

ในส่วนของความสำคัญและความจำเป็นของการให้ข้อมูลป้อนกลับนี้ แสดงให้เห็นได้จา กการสำรวจของฝ่ายจัดการของบริษัท Synergy ที่เชื่อมั่นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับต่อพนักงานนั้นมีความสำคัญ ซึ่งจากการที่องค์การได้ใช้วิธีการนี้ทำให้องค์การสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้สูงขึ้นและช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน รวมไปถึงลดจำนวนการที่องค์การจะต้องให้พนักงานออกจาก ได้มากอีก ด้วย และจากการสำรวจยังพบว่า ผู้จัดการที่ไม่ได้ให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยว กับผลการปฏิบัติงานต่อพนักงานนั้น ต้องใช้เวลาถึง 2 ครั้งหรือมากกว่านั้นในการแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ซึ่งเหตุการณ์นี้จะไม่เกิดขึ้นถ้าหากมีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีแก่พนักงาน (Van Fleet and other, 2005: 38; Noe, Hollenbech, Gerhart and Wright, 2006: 367-368) ทั้งนี้การให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างานหรือผู้จัดการนั้น ยังช่วยในการรักษาพนักงานที่เก่ง (Talents) ไว้กับองค์การด้วย เห็นได้จากการวิจัยของ 3 องค์กรชื่อดัง คือ Hay Group ในปี 2005 McKinsey & Co. ในปี 2006 และ Towers Perrin ในปี 2007 ที่ได้สำรวจถึงสาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออกจากองค์การ ได้ข้อสรุปตรงกันอันดับที่ 1 คือ การไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และการสอนงาน (Coaching) ที่เพียงพอจากหัวหน้างาน เนื่องมาจากว่าคนทำงานยุคใหม่หันมาให้ความสนใจกับผลการทำงานของตนเองมากขึ้น ซึ่ งปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ผลการทำงานของเขาออกมาดีได้นั้น คือการได้รับการพัฒนา และการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากหัวหน้างานนั่นเอง นั่นแสดงให้เห็นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับไม่ได้มีประโยชน์เพียงแค่ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ยังช่วยให้พนักงานได้พัฒนา ลดอัตราการลาออก และลดปัญหาอื่นๆ ที่อาจตามมาอีกด้วย (Van Fleet and other, 2005: 38-39)

ดังจะเห็นได้จากปัญหาและความสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับข้างต้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจถึงกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เพื่อไม่ให้หัวหน้างานและพนักงานต้องกังวลใจเมื่อต้องให้และรับข้อมูลป้อนกลับ และทำให้ข้ อมูลป้อนกลับนั้นมีประสิทธิภาพส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์การ การศึกษาวิจัยชิ้นนี้จึงเกิดขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อต้องการศึกษา การให้และรับข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและพนักงานในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้ อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมไปถึงการแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติสำหรับหัวหน้างานและพนักงาน เมื่อต้องให้และรับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเลือกศึกษาหัวหน้างานและพนักง านของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด เนื่องจากว่า บริษัทได้มีการนำเรื่องของการให้ข้อมูลป้อนกลับมาใช้อย่างสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน เช่น ประชุมทีมงานตอนเช้า การติดตามความก้าวหน้าของงาน แต่ทั้งนี้บริษัทยังคงมีข้อสงสัยในส่วนของการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่า หัวหน้างานได้มีการปฏิบัติตามนโยบายของบริษัทหรือไม่ และต้องการทราบว่าหัวหน้างานและพนักงานต้องการข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบใด แนวทางที่เห มาะสมสำหรับการให้และรับข้อมูลป้อนกลับเป็นอย่างไร ทั้งนี้เรื่องการให้และรับข้อมูลป้อนกลับนั่นยังเป็นการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การในส่วนของการกระตุ้นให้เกิดคนกล้าเปิดใจรับฟัง (Openness Challenge) อีกด้วย และบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทแม่ ยังประกาศวิสัยทัศน์องค์การว่าต้องการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ซึ่งด้วยเหตุนี้จึงเห็นว่า ควรสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ ตามที่ Brady (nd. อ้างถึงใน Adair, 1996: 193) กล่าวว่าความคิดสร้างสรรค์นั้นเกิดขึ้ น ในสภาพแวดล้อมที่มีการกระตุ้น ความคิด การให้ข้อมูลป้อนกลับและการตำหนิอย่างสร้างสรรค์ สิ่งเหล่านี้ จึงจะเรียกได้ว่าเป็นชุมช นแห่ง การคิดสร้างสรรค์เพื่อก่อให้เกิด นวัตกรรม และอีกอย่างการให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นส่วน หนึ่ ของการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์การด้วย เพื่ อที่จะให้องค์การนั้นสามารถขับเคลื่อนธุรกิจไปได้อย่างประสบความสำเร็จ โดยทั้งนี้ผลการ ศึกษาวิจัยสามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างทั่วไป (Generalization) กับองค์การที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด และองค์การต่างๆ ทั้งยังช่วยเพิ่มเติมองค์ความรู้เรื่องการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการให้และรับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด

2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากปัจจัยทำนาย ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล รูปแบบภาวะผู้นำของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ ทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ และประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ

3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติแก่หัวหน้างานและพนักงาน เมื่อต้องให้และรับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.3 คำถามการวิจัย

1. หัวหน้างานและพนักงานของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด มีการให้และข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีอย่างไร

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีอะไรบ้าง

3. การให้และรับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานควรปฏิบัติอย่างไร

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านรูปแบบการศึกษาวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาเฉพาะ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด และมุ่งประเด็นเรื่องการให้และรับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงเท่านั้น

โดยในช่วงแรกของการศึกษา ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) 2 กลุ่ม คือ หัวหน้างานและพนักงาน เพื่อ ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมการให้และรับข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและพนักงาน ศึกษาผลกระทบและปัญหาของการให้ข้อมูลป้อนกลับและร่วมกันเสนอแนะแนวทางในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสม หลังจากที่ได้ประเด็นต่ างๆ จากการทำการสนทนากลุ่มแล้ว

นำข้อมูลเหล่านี้มาสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล นั่นคือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยเก็บข้อมูลจากหัวหน้างานและพนักงาน เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อพิสูจน์สมมติฐาน จากนั้นนำผลที่ได้จากการสนทนากลุ่มและ การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ มาจัดทำเป็นรายงานผลการศึกษา เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.4.2 ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่างและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ หัวหน้างานและพนักงานของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด จำนวน 370 คน แบ่งเป็น หัวหน้างาน จำนวน 38 คน และพนักงาน จำนวน 332 คน

ส่วนหัวหน้างานและพนักงานที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group) มีจำนวน 27 คน แบ่งเป็น หัวหน้างานจำนวน 9 คน และพนักงานจำนวน 18 คน

โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามจำนวน 2 ชุด สำหรับหัวหน้างานและพนักงาน

1.4.3 ขอบเขตด้านเวลาและสถานที่เก็บรวบรวมข้อมูล

ช่วงเวลาที่กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามนั้นอยู่ในช่วงเดือนกันยายน – ตุลาคม 2552 แต่ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ระบุไว้ในแบบสอบถามว่าให้ทั้งหัวหน้างานและพนักงานนึกถึงเหตุการณ์การให้และรับข้อมูลป้อนกลับช่วงเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เมื่อเดือนธันวาคม 2551 ส่วนหัวหน้างานที่ทำหน้าที่ในการตอบแบบสอบถามผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ผู้วิจัยได้ระบุให้หัวหน้างานนึกถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาหลังจากได้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ ผลการปฏิบัติงานในช่วงเดือนมกราคม – มิถุนายน 2552

ระยะเวลาการเก็บข้อมูลและดำเนินการวิจัยอยู่ระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2551– เมษายน 2553 โดยสถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด เลขที่ 33/1 หมู่ที่ 3 ถนนมิตรภาพ ตำบลบ้านป่า อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ประโยชน์ต่อวิชาการ

1.5.1.1 เพิ่มเติมองค์ความรู้และการให้ความสำคัญกับการให้และรับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.5.1.2 ยืนยันแนวคิดที่ว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น สามารถส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้

1.5.1.3 ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาต่อสำหรับผู้ที่สนใจ เรื่องของการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.5.2 ประโยชน์ต่อวิชาชีพ

1.5.2.1 ทราบถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีส่วนช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการให้และรับข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและพนักงาน เพื่อการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เพิ่มขึ้น

1.5.2.2 องค์การต่างๆ สามารถนำปัจจัยเหล่านี้มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน และการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานได้

1.5.2.3 ผลการวิจัยสามารถไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยจัดให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพแก่พนักงาน

1.5.2.4 การให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์การได้

1.5.3 ประโยชน์ต่อองค์การ

1.5.3.1 ทราบถึงสถานะของการให้และรับข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและพนักงานในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานใน

1.5.3.2 ได้แนวทางการปฏิบัติในการให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ถูกต้อง เพื่อให้การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น ช่วยส่งผลต่อการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.6 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการสำหรับการศึกษาวิจัย

1. ข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง ข้อมูลที่หัวหน้างานให้กับลูกน้อง ในช่วงของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของ คำพูด ลายลักษณ์อักษร กิริยาท่าทาง และอื่นๆ เพื่อให้พนักงานได้ทราบว่าตนมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีจุดเด่นและจุดด้อยอะไรบ้าง รวมทั้งพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้ตรงตามเป้าหมายและมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ซึ่งในงานวิจัย ฉบับนี้มุ่งเน้นข้อมูลป้อนกลับที่เกิดขึ้นในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เดือนธันวาคม 2551

2. การให้ข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง การสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องถึงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานทราบว่าตนนั้นมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพหรือไม่ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานหรือไม่ และจะต้องแก้ไขการทำงานในส่วนใดบ้าง ทั้งนี้ยังช่วยให้พนักงานได้ตระหนักในตนเองและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีด้วย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุง และเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ ซึ่งในงานวิจัยชิ้นมุ่งเน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานที่เกิดขึ้นในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เดือนธันวาคม 2551

3. ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง ผู้จัดการ Cell หรือ หัวหน้างาน (Cell Head) ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น

4. ผู้รับข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง พนักงานในระดับผู้ชำนาญการ เจ้าหน้าที่ พนักงานและช่างของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ที่มีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้จัดการ Cell เท่านั้น

5. อายุงานในตำแหน่ง หมายถึง จำนวนปีที่ผู้จัดการและพนักงานคนนั้น ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

6. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง พฤติกรรมและคุณลักษณะของหัวหน้างาน (Cell Head) ที่หัวหน้างานแสดงออกให้พนักงานรับรู้ ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อทัศนคติ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของลูกน้อง แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ตามทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) คือ

1) ภาวะผู้นำแบบชี้นำ (Directive Leadership) หมายถึง หัวหน้างานที่ให้ลูกน้องรู้ถึงความคาดหวัง ให้ทิศทางว่าควรจะทำอะไร ทำอย่างไร โดยให้รายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย กำหนดตารางการทำงาน กำหนดมาตรฐานที่เฉพาะของงานที่มีความ แน่นอนชัดเจน และร้องขอให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎและข้อบังคับมาตรฐาน อธิบายบทบาทของตนในฐาน ะผู้นำกลุ่ม ไม่โลเลหรือคลุมเครือ และให้ลูกน้องทุกคนมีความเข้าใจตร งกันอย่างกระจ่างชัดเจน ในบทบาท หน้าที่ของผู้นำ

2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) หมายถึง หัวหน้างาน ที่มีความเป็นกันเอง เข้าหาง่าย และจะพยายามทำทุกสิ่งเพื่อที่จะให้การทำงานมีความเพลิดเพลิน น่าพอใจมากขึ้น ทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานน่าอยู่และน่าทำงานมากขึ้นอยู่เสมอ โดยมุ่งที่ ความต้องการและความเป็นอยู่ที่ดีของ ลูกน้อง ปฏิบัติต่อลูกน้องในฐานะสมาชิกที่มีความเสมอ ภาคเท่าเทียมกัน มีความเป็นเพื่อนที่ดีกับลูกน้อง และเปิดประตูต้อนรับให้ทุกคนเข้าถึง ตนเองได้ รวมทั้งแสดงความสนใจ ห่วงใยในความเป็นอยู่ที่ดีของลูกน้อง

3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) หมายถึง หัวหน้างานที่กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจน คาดหวังผลการ ปฏิบัติงานในระดับสูงสุด เน้นความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นยังเน้นการปรับปรุงการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และแสดงความเชื่อมั่นในตัวลูกน้องในการบรรลุเป้าหมายมาตรฐานการ ทำงานในระดับสูง

4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) หมายถึง หัวหน้างานที่ สามารถทำให้ลูกน้องมีใจ และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หัวหน้างานจะปรึกษา ลูกน้อง รับฟังความคิดเห็น และขอให้ลูกน้องเสนอแนะรวมทั้งนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจอย่าง จริงใจและจริงจัง ด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกน้องก่อนการตัดสินใจ

การวัดรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ ผู้วิจัยใช้แนวคิด รูปแบบภาวะผู้นำ ตามทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ House and Mitchell โดยแบบสอบถาม นี้ผู้วิจัยได้แปลความและปรับมาจากแบบสอบถามงานวิจัยของ Negron (2008: 75) ซึ่งปรับปรุง มาจากแบบวัดรูปแบบภาวะผู้นำของ Jermier (1996 อ้างถึงใน Negron, 2008: 39) โดยผู้วิจัยได้ พัฒนาให้เหมาะกับกลุ่มตัวอย่างและบริบทที่ทำการศึกษาโดยให้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน ข้อ คำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ตอบ “ไม่เคยเลย” ถึง “ตลอดเวลา” มี ข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ

7. พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง พฤติกรรม วิธีการหรือกลยุทธ์ที่พนักงานกระทำหรือใช้เพื่อการจัดการ เมื่อจะต้องรับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน โดยแบ่งพฤติกรรมออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1) พฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Seeking Behavior) หมายถึง การที่พนักงานถามหาข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานโดยตรง โดยมุ่งหวังให้หัวหน้างานชี้แนะแนวทางการทำงาน ยินที่จะรับทั้งข้อมูลป้อนกลับทางบวกและทางลบ เพื่อต้องการให้ตนเองมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

2) พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Avoiding Behavior) หมายถึง กลยุทธ์ที่พนักงานใช้ เพื่อเลี่ยงหัวหน้างานหรือเบี่ยงเบนความสนใจของหัวหน้างานจากผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี เพื่อไม่ให้ได้รับข้อมูลป้อนกลับในทางลบ

การวัด พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ ผู้วิจัยได้แปลความและปรับมาจากแบบสอบถามงานวิจัยของ Moss, Valenzi and Taggart (2003: 487-510) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่อง Are You Hiding from Your Boss? The Development of a Taxonomy and Instrument to Assess the Feedback Management Behaviors of Good and Bad Performers. ผู้วิจัยได้พัฒนา ปรับ เพิ่มเติมข้อความและข้อคำถาม ให้เหมาะกับกลุ่มตัวอย่างและบริบทที่ทำการศึกษา โดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ตอบ “ไม่เคยเลย” ถึง “ตลอดเวลา”

8. ทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง ความเข้าใจ ความรู้สึกนึกคิดหรือสภาพจิตใจ ความคิดเห็นหรือกิริยาท่าทางที่หัวหน้างานและพนักงานแสดงออกต่อข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งบอกได้ถึงแนวโน้มจิตใจและพฤติกรรรมของหัวหน้างานและพนักงาน โดยอาจแสดงออกว่าชอบหรือไม่ชอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ยอมรับหรือไม่ยอมรับ หรือเป็นกลางแล้วแต่อย่างใดอย่างหนึ่ง

การวัดทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและการสนทนากลุ่มกับหัวหน้างานและพนักงาน ซึ่งแบบสอบถามสำหรับหัวหน้างานและพนักงานนั้น มีข้อคำถามที่สอดคล้องและคล้า ยคลึงกันในบางประเด็น เพื่อเป็นการสอบถามถึงทัศนคติในเรื่องเดียวกัน โดยเป็นการถามถึงความคิดเห็น ความรู้สึกที่มีต่อเหตุการณ์การให้และรับข้อมูลป้อนกลับ ในช่วงช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น คำถามข้อที่ 5 สำหรับหัวหน้างานถามว่า “ฉันรู้สึกพึงพอใจกับการให้ข้อ มูลป้อนกลับของตัวฉันเองที่ผ่านมา ” ส่วนพนักงานจะถามว่า “ฉันรู้สึกพึงพอใจกับการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานที่ผ่านมา ” โดย

แบบสอบถามนี้ให้หัวหน้างานและพนักงานเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ตอบ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” มีข้อคำถามจำนวน 24 ข้อ การแปลความหมายของคะแนน ทำการหาคะแนนเฉลี่ยของข้อคำถามทั้งหมด ผู้ที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.68 – 5.00 แสดงว่ามีทัศนคติทางบวก คนที่ มีคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.34 – 3.67 แสดงว่ามีทัศนคติปานกลาง และคนที่มีคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 2.33 แสดงว่ามีทัศนคติทางลบ

9. ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง การที่หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีถูกต้องตามหลักการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นมีประโยชน์ต่อพนักงาน ทั้งการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน การเพิ่มผลการปฏิบัติงานและไม่ทำให้พนักงานรู้สึกไม่ดีต่อข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพมีคุณลักษณะและวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับ ดังนี้

1) การเตรียมการ หมายถึง การวางแผนและเตรียมการข้อมูลที่สำหรับใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ

2) ความเฉพาะเจาะจง หมายถึง ระบุพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ชัดเจนของบุคคลนั้นว่าสิ่งที่พนักงานทำแล้วสิ่งไหนดีที่ควรจะกระทำต่อไป สิ่งที่พนักงานไม่ควรทำ และสิ่งที่พนักงานควรทำ วิธีการอะไร พฤติกรรมอะไร ลำดับขั้นตอนไหนของการทำงาน

3) มีหลักฐานหรือตัวอย่าง หมายถึง ข้อมูลจะต้องอยู่บนฐานของข้อเท็จจริงมากกว่าสิ่งที่ได้ยินมา หัวหน้างานจึงควรจะอ้างอิงหลักฐานได้อย่างชัดแจ้ง ซึ่งเป็นข้อมูลที่มาจากการสำรวจ คำติชมของลูกค้า หรือการจดบันทึกอย่างไม่เป็นทางการ

4) ระยะเวลา หมายถึง การให้ข้อมูลป้อนกลับในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งควรให้ในทันทีหรือเร็วที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ภายหลังเกิดพฤติกรรม

5) ความถี่ หมายถึง จำนวนครั้งที่ให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งการให้ข้อมูลป้อนกลับเฉพาะปลายปีนั้นไม่เพียงพอ จึงควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับสม่ำเสมอ

6) เกี่ยวข้องกับงาน หมายถึง การพูดถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง ไม่ควรเน้นเรื่องส่วนตัว หรือให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นการวิจารณ์หรือชี้ให้เห็นถึงผลงานที่ย่ำแย่ของพนักงาน

7) ไม่ตำหนิหรือตัดสินบุคคล หมายถึง การไม่ตำหนิหรืออ้างอิงถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลบุคลิกภาพ เจคติ หรือนิสัยใจคอของพนักงาน

8) สถานที่ หมายถึง สถานที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกสามารถให้ได้ทั้งในที่ส่วนบุคคลและที่สาธารณะ ส่วนการให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิงลบควรแจ้งให้ทราบเป็นการส่วนตัวหรือสถานที่ส่วนบุคคล

9) ความพร้อมของหัวหน้าและพนักงาน หมายถึง หัวหน้างานจะต้องอยู่ในอารมณ์ที่พร้อมจะให้ข้อมูลป้อนกลับ และพนักงานส่วนพนักงานจะต้องพร้อมที่จะรับฟัง

10) ข้อมูลป้อนกลับที่พนักงานสามารถจัดการได้ หมายถึง ข้อมูลป้อนกลับที่เน้นไปยังพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง ที่พนักงานสามารถที่จะแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือควบคุมได้

11) การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) หัวหน้างานให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนที่จะมีการตัดสินใจ

12) สร้างสรรค์และสมดุล หมายถึง ข้อมูลป้อนกลับที่มีความสมดุลระหว่างข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก และข้อมูลป้อนกลับเชิงลบ บอกทั้งข้อดีและข้อเสียของพนักงาน

การวัดประสิทธิภาพของข้อมูลป้อน กลับ ผู้วิจัยได้ สร้างขึ้นเองจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและการสนทนากลุ่มกับหัวหน้างานและพนักงาน ซึ่งแบบสอบถามสำหรับหัวหน้างานและพนักงานนั้น มีข้อคำถามที่คล้ายคลึงกัน แต่เป็นการถามในมุมมองการรับรู้ของทั้ง 2 ฝ่ายว่าข้อมูลป้อนกลับที่ให้นั้นเป็นอย่างไร โดยเป็นการถามถึงพฤติกรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน เช่น คำถามข้อที่ 14 สำหรับหัวหน้างานถามว่า “ฉันให้ข้อมูลป้อนกลับตามความเป็นจริงและตรงไปตรงมา ” ส่วนพนักงานจะถามว่า “หัวหน้างานฉันให้ข้อมูลป้อนกลับตามความเป็นจริงและตรงไปตรงมา ” โดยแบบสอบถามนี้ให้หัวหน้างานและ พนักงานเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ตอบ “ไม่เคยเลย” ถึง “ตลอดเวลา” มีข้อคำถามจำนวน 21 ข้อ ผู้ที่มีคะแนนเฉลี่ย ระหว่าง 3.68 – 5.00 แสดงว่าประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับสูง ผู้ที่มีคะแนนเฉลี่ย ระหว่าง 2.34 – 3.67 แสดงว่าประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับปานกลาง และ ผู้ที่มีคะแนนเฉลี่ย ระหว่าง 1.00 – 2.33 แสดงว่าประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับต่ำ

10. ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์และพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งวัดและประเมินถึงองค์ประกอบทางพฤติกรรมที่ส่งผลหรือมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การ โดยผลของการประเมินจะทำให้ทราบว่าการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การหรือไม่ ซึ่งผลงานของบุคคลรวมกันคือผลลัพธ์ขององค์การ

การวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบสอบถามงานวิจัยของ ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์ (2548: 147-148) ซึ่งได้ประยุกต์จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประเมินบุคลากรของสถานประกอบการในจังหวัดสระบุรีจำนวน 3 แห่งและพิจารณาร่วมกับประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของอลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัชฌุกร (2551: 220-221) ประเมินผลการปฏิบัติงานใน 13 ประเด็น ได้แก่ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ความรอบรู้ในหน้าที่การงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการเรียนรู้งานใหม่ การพัฒนาตนเอง การเคารพในกฎระเบียบขององค์การ การรักษาผลประโยชน์ขององค์การ ความเชื่อถือได้ ทัศนคติต่อหัวหน้าและองค์การความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานอื่นและการให้ความร่วมมือในกิจกรรมขององค์การ ผู้วิจัยได้พัฒนาให้เหมาะกับกลุ่มตัวอย่างและบริบทที่ทำการศึกษาโดยให้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ตอบ “ไม่จริงเลย” ถึง “จริงที่สุด” มีข้อคำถามจำนวน 18 ข้อ การแปลความหมายของคะแนน โดยการหาคะแนนเฉลี่ยของข้อคำถามทั้งหมด พนักงานที่ได้คะแนนเฉลี่ย ระหว่าง 3.68 – 5.00 แสดงว่ามีผลการปฏิบัติงานสูง คะแนนเฉลี่ย ระหว่าง 2.34 – 3.67 แสดงว่ามีผลการปฏิบัติงานปานกลาง และคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 2.33 แสดงว่ามีผลการปฏิบัติงานต่ำ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่ งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ผลการศึกษาที่ได้จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับหัวหน้างานและพนักงานในการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในบทนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี รวมไปถึงผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา วิจัยจากหนังสือ วารสาร บทความ ทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และข้อมูลอ้างอิงที่เกี่ยวข้องผ่านเครือข่ายอินเตอร์เน็ต ซึ่งได้นำเสนอเนื้อหาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไปพร้อมกัน ครอบคลุมเนื้อหาในเรื่องตามลำดับต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับข้อมูลป้อนกลับ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ

2.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับข้อมูลป้อนกลับ

ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) หรือกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Feedback) มีผู้ที่ใช้ชื่อเรียกที่หลากหลาย เช่น การสัมภาษณ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Interview) การอภิปรายทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Review Discussion) และการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน (Feedback) (อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัชฌุกร, 2551: 193; Delahaye, 2005: 156) งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้คำว่าข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) โดยมีความหมายและความสำคัญ ดังต่อไปนี้

2.1.1 ความหมายและความสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ความหมายและความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับและการให้ข้อมูลป้อนกลับ ได้มีผู้กล่าวถึงไว้หลากหลายทั้งจากงานเขียนทางด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการสื่อสาร ในองค์การ (Organizational Communication) รวมไปถึงงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลป้อนกลับด้วย

2.1.1.1 ความหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับ

การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการแจ้งผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งที่อยู่ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) โดยเป็นการสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) กระทำโดยผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ (ผู้บังคับบัญชา) เป็นผู้แจ้งข้อมูลไปยังผู้รับข้อมูลป้อนกลับ (พนักงาน) โดยมีจุดประสงค์เพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เปิดโอกาสให้ พนักงานสามารถชี้แจงข้อมูล และความ แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้อีกด้วย ข้อมูลป้อนกลับเป็นข้อมูลที่สำคัญสำหรับการทำงานของหัวหน้างาน โดยจะเป็นส่วนที่ชี้ให้หัวหน้างานเห็นว่าจุดใดของงานที่เป็นปัญหา เพื่อที่จะได้สามารถแก้ไขได้ทันท่วงที (จำเนียร จวงตระกูล, 2527: อ้างถึงในธนิกานต์ อากาศวิภาต, 2548: 9; วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541: 63)

ข้อมูลป้อนกลับ คือ ข้อมูลที่ให้กับบุคคลเพื่อจุดประสงค์ใน การรักษาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานข้อมูลป้อนกลับ ช่วยให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีและเพิ่มการตระหนักในตนเอง (Self-awareness) ทั้งยังช่วยให้พนักงานได้ ทำความเข้าใจในจุดแข็งและจุดอ่อนของ ตนเองด้วย ในด้านผลการปฏิบัติงานการให้ข้อมูลป้อนกลับมีความจำเป็นที่จะนำไปใช้เพื่อการแก้ไขและขัดเกลาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และมักนำมาใช้ในการประเมิน ความสำเร็จของการทำงานหรือโครงกา ร (Project) เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข้อสังเกตเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมการทำงาน และเป็นขั้นแรกของการเปลี่ยนแปลงผลิตภาพไปในทางที่ดีด้วย (ผุสดี รุมาคม, 2542: 337; Cardy, 2004: 75; Harvard Business School, 2006: 4-5)

การให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ การให้ข้อมูลที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของบุคคลเพื่อให้บุคคลได้รู้ว่าการปฏิบัติงานของพวกเขานั้นมีประสิทธิภาพ หรือไม่ อย่างไร โดยมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนความเข้าใจที่เหมาะสมของพฤติกรรมที่ ปฏิบัติ และเป็นโอกาสที่ดีที่จะทำให้บุคคลได้ทบทวนและแก้ไขพฤติกรรม รวมทั้ง ผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด ทั้งนี้การให้ข้อมูลป้อนกลับยังเป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ได้แสดงออกกับมาตรฐานหรือความคาดหวัง ข้อมูลป้อนกลับที่ให้นั้นจะทำให้บุคคลรู้ว่าตนทำงาน เป็นอย่างไร ควรทำต่อไปหรือหยุด และจะ

แก้ไขการทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไรในอนาคต ถ้าหากการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นสร้าง สรรค์ คือ เป็นความจริง เป็นธรรม และไม่ทำร้ายบุคคล ข้อมูลที่ให้ นั้นก็จะมีคุณค่าที่ช่วยเพิ่ม ผลการปฏิบัติงาน และช่วยให้บุคคลนั้นมีความเชี่ยวชาญ ในการทำงานมากขึ้น (Dejanasz and others, 2002: 122-123; Armstrong, 2006: 98)

Alvero, Bucklin และ Austin (2001: 4-5) ได้ศึกษาวิจัยบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงปี ค.ศ. 1985 -1998 จึงได้รวบรวมความหมาย ของการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Performance Feedback) ไว้ดังต่อไปนี้

1) ข้อมูลป้อนกลับ คือ ข้อมูลที่ให้แก่บุคคล ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปริมาณและคุณภาพของผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีต

2) ข้อมูลป้อนกลับ คือ ข้อมูลที่ส่งผ่านกลับมายังผู้ตอบสนองโดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

3) ข้อมูลป้อนกลับ คือ ข้อมูลที่บอกกับผู้ปฏิบัติงานว่า อะไรคือสิ่งที่พวกเขาทำได้ดี และทำอย่างไร

4) ข้อมูลป้อนกลับ คือ ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคคลได้นำไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเอง

จากความหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับดังกล่าว จึงสามารถสรุปได้ว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเป็นการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง ถึงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เป้าหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้พนักงานทราบว่าตนนั้นมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพหรือไม่ ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานหรือไม่ และจะต้องแก้ไขการทำงานในส่วนใด บ้าง ทั้งนี้ยังช่วยให้พนักงานได้ตระหนักในตนเองและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีด้วย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ

2.1.1.2 ความสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับ

โดยปกติแล้วบุคคลต้องการรู้ว่าพวกเขาสามารถทำอะไรได้ดีและสิ่งที่ทำนั้นเป็นอย่างไร ในการทำงาน บุคคลจึงต้องการรู้ว่าหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและลูกน้องนั้นคิดอย่างไรกับพวกเขา รวมไปถึงผลการปฏิบัติงานที่พวกเขาได้ทำด้วย การได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวเนื่องกับผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีคุณค่าทางจิตใจ จึงเป็นแรงจูงใจและความต้องการของมนุษย์ตามธรรมชาติ (Cardy, 2004: 75)

ดังที่ได้กล่าวว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจะบรรลุความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับการสื่อสารในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งก็คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน นั่นเอง เนื่องจากการให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการกระทำความเข้าใจร่วมกันระหว่ างพนักงานกับหัวหน้างาน ซึ่งจะก่ อให้เกิ ดความ เข้าใจ ตรงกันว่ าหัวหน้างาน คาดหวังอะไรและพนักงานปฏิบัติถูกต้องตามความคาดหวังของ หัวหน้างานหรือไม่ ถ้าหากสามารถทำความเข้าใจได้ตรงกัน การประเมินผล การปฏิบัติงาน ก็จะประสบความสำเร็จและบรรลุ เป้าหมาย ตามทุกฝ่ายที่ต้องการ (จำเนียร จวงตระกูล, 2527: อ้างถึงในธนิกานต์ อากาศวิภาต, 2548: 10)

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Giving Feedback) มีประโยชน์อย่างมากสำหรั บพนักงาน เมื่อมีการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน สิ่งนี้จะเป็นแนวทางให้พนักงานสามารถเรียนรู้และเติบโตในอนาคตได้ การให้ข้อมูลป้อนกลับช่วยชี้แนะ จูงใจ และเสริมแรงพฤติกรรมที่เหมาะสม และลดหรือหยุดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ทั้งยังช่วยส่งเสริ มความเชื่อมั่นในความเชี่ยวชาญแล ะความสามารถของพนักงาน ช่วยให้ พนักงานได้ เข้าใจเป้าหมายขององค์การ และรู้ว่าจะทำงานอย่างไรให้มีผลการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น การให้ข้อมูลป้อนกลับยังช่วยปรับปรุงสัมพันธภาพของพนักงานให้มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้นและการเพิ่มผลผลิตในก ารทำงานอีกด้วย หัวหน้างานที่กระตุ้นพนักงานด้วยการให้ข้อมูลป้อนกลับพบว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องและช่วยเพิ่มผลิตภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน อีกทั้งยังช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เนื่องจากว่าพนักงานมีแนวโ น้มที่จะรู้สึกดีถ้าหากความคิดความคิดเห็นหรือผลการปฏิบัติงานของพวกเขานั้นมีคุณค่า สิ่งนี้จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมากขึ้น ทั้งนี้ฝ่ายจัดการของ บริษัท Synergy เชื่อมั่นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับต่อพนักงานนั้นมีความสำคัญ ซึ่งจากการที่องค์การ ใช้วิธีการนี้ทำให้องค์การสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานและ ลดอัตราการลาออก รวมถึง ลดการที่ต้องให้พนักงานลาออกจากงานด้วย (Hamilton and Parker, 1997: 18; Dejanasz and others, 2002: 124; Noe and others, 2006: 367-368)

การรับข้อมูลป้อนกลับ (Receiving Feedback) นั้นสามารถ ทำให้บุคคลเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติ เป็นการเพิ่ม ความ เข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ช่วยในการวางแผนพัฒนาปรับปรุงตนเองและสามารถเรียนรู้ทักษะใหม่ รวมถึงการประเมินทักษะของตนเองด้วย การให้ข้อมูลป้อนกลับ สามารถ เสริมแรงการกระทำในทางที่ดีและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่ดีด้วย การแสวงหาหรือร้องขอข้อมูลป้อนกลับ (Asking Feedback) นั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นและมี ประโยชน์

อย่างมากสำหรับพนักงาน เนื่องจากการให้ข้อมูลป้อนกลับนี้จะช่วยให้พนักงานรู้ว่างานที่ตนทำนั้นตรงตามเป้าหมายขององค์การหรือไม่อย่างไร และยังสันนิษฐานได้ว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับในทางที่ดีนั้นสร้างความ พึงพอใจ และ ช่วยเพิ่มภาพลักษณ์ของบุคคล ทำ ให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีความสามารถ ผลสุดท้าย แล้วการให้ข้อมูลป้อนกลับนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานและทัศนคติที่ดีขึ้นด้วย (Newstrom and Davis, 1993: 105; Dejanasz and others, 2002: 124)

การให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถใช้เป็นข้อมูลที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคคลและอ งค์การ โดยที่บุคคลนั้นพยายามที่จะพิสูจน์ความสามารถ ลดความไม่แน่นอน ต้องการเพิ่มการบรรลุความสำเร็จ และกระตุ้นการพัฒนาตนเองตลอดจนความก้าวหน้าในอาชีพ จึงทำให้บุคคลต้องแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ ส่วนองค์การนั้น หากต้องการเพิ่มประสิทธิภาพ ขององค์การ องค์การจึงต้องทำความเข้าใจว่าข้อมูลป้อนกลับสามารถใช้สร้า งแรงจูงใจ เสริมแรงให้คงพฤติกรรมที่ต้องการ และการทำให้สมาชิกในองค์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่ต้องการได้อย่างไร (Miller, 1999: 162)

ในส่วนของความสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับ นี้ Van Fleet, Peterson และ Van Fleet (2005: 38-39) ที่ศึกษาวิจัยการปิดช่องว่างของการให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างหัวหน้างานและพนักงานด้วยระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert System) ได้กล่าวว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพแก่ทั้งองค์การและพนักงาน โดยที่พนักงานที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับ เกี่ยวกับ ผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงจะมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงด้วย และการปราศจากการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ เพียงพอจะทำให้พนักงานไม่รู้ว่าการปฏิบัติงานของตนนั้นเป็นอย่างไรหรือจะเปลี่ ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ มีประสิทธิภาพให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร เมื่อเกิดช่องว่างการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน พนักงา นจึงไม่ได้เป็นเพียงบุคคลเดียวที่ได้รับผลกระท บ แต่ทว่าองค์การจะได้รับผลกระทบจากผลการปฏิบัติงานที่แย่ของพนักงานด้วย ทั้งการขาดการพัฒนา อัตราการลาออกที่เพิ่มสูงขึ้นและปัญหาอื่นๆ ที่จะตามมา

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับ นั้นมีความสำคัญต่อทั้งตัวพนักงาน หัวหน้างานและองค์การ ข้อมูลป้อนกลับช่วยให้พนักงานได้ตระหนักในการทำงานของตนเองที่ไม่มีประสิทธิภาพและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ส่วนหัวหน้างาน นั้นการให้ข้อมูลป้อนกลับช่วยให้พนักงานทำงานได้ตรงตามเป้าหมาย การสื่อสารของหัวหน้างานนั้นมีประสิทธิภาพ มากขึ้นและสุดท้ายสามารถช่วยเพิ่มผลิตภาพให้กับองค์การ และลดปัญหาในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานด้วย

2.1.2 วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับ

การให้ข้อมูลป้อนกลับ นั้นไม่ได้มีไว้ใช้เพื่อการตัดสิน (Judgment) หรือการลงโทษ (Punish) บุคคล แต่มีเป้าหมา ยถึงพฤติกรรมและผลลัพธ์ของบุคคลเพื่อให้บุคคลนั้นเป็นพนักงานที่ดี โดยที่เป็นการแนะนำว่าพนักงานควรจะพัฒนาการทำงานอย่างไร เป้าหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับจึงเป็นการกระตุ้นให้ผู้รับนั้นมีการเรียนรู้ การเติบโต และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวก (Positive Feedback) มีเป้าหมายเพื่อเสริมแรงในพฤติกรรมที่ดีหรือเป็นการแก้ไขปัญหา ส่วนการให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิงแก้ไข (Corrective Feedback) นั้นมีเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาพฤติกรรมที่ไม่น่าพึงพอใจหรือเป็นการแนะนำรูปแบบการทำงานที่มีผลิตภาพเพิ่มขึ้น เพื่อให้ผู้รับนั้นได้เรียนรู้แนวทางใหม่ในการประพฤติตัวหรือตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น (Harvard Business School, 2006: 4-6)

Schreuder (2005: 237) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับหรือการสัมภาษณ์หลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ 2 ประการ คือ *หนึ่ง* เพื่อเป็นการทบทวนงานหลักที่รับผิดชอบและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สอง เพื่อการวางแผนอนาคตหรือการระบุเป้าหมายที่พนักงานจะต้องพยายามทำให้ได้ก่อนการประเมินครั้งต่อไป โดยที่หัวหน้า งานและพนักงานต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ส่วนอลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัชฌุกร (2551: 195-196) ให้วัตถุประสงค์ของการแจ้งผลการปฏิบัติงานหรือการให้ข้อมูลป้อนกลับ ไว้ดังนี้

1) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่า ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของเขาว่าได้ดำเนินไปอย่างเป็นผลหรือมีประสิทธิภาพเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานตามหน้าที่หรือแผนงานที่กำหนดไว้สำหรับพนักงานผู้นั้น

2) เพื่อทำการตกลงในแนวทางการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) เพื่อร่วมกันพิจารณาจุดแข็งของการปฏิบัติงาน

4) เพื่อร่วมกันพิจารณาจุดอ่อน/ จุดบกพร่องที่ต้องปรับปรุง

5) เพื่อตกลงกันในแผนการการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

6) เพื่อตกลงการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับการประเมินครั้งต่อไป

7) เพื่อตั้งจุดมุ่งหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในระยะต่อไป

8) เพื่อสำรวจท่าทีของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากเพียงใด

ประโยชน์ของการให้ข้อมูล ป้อนกลับหรือการแจ้งผลการปฏิบัติงาน อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัชฌุกร (2551: 196-197) ได้กล่าวไว้ว่าเป็นสิ่งที่อำนวยประโยชน์อย่างยิ่งทั้งต่อองค์การ ผู้บังคับบัญชา และตัวผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านการงานและในเรื่องส่ วนบุคคล โดยจำแนกได้ดังต่อไปนี้

2.1.2.1 ประโยชน์ต่อองค์การ

1) มีระบบที่รับประกันความเข้าใจและเชื่อมั่นต่อองค์การ ว่าเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานของตน

2) เสริมสร้างการสื่อสารจากบนไปล่าง และจากล่างสู่บน เป็นแนวทางให้สามารถตรวจสอบความคิดและทัศนคติของพนักงานต่อองค์การ

3) เป็นหลักประกันให้หัวหน้างานที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะต้องคำนึงถึงกฎเกณฑ์การประเมินที่องค์การกำหนด เพื่อจะสามารถชี้แจงแก่พนักงานได้

4) เป็นมาตรการเพื่อให้พนักงานปรับปรุงไปตามทิศทางที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

5) เป็นเครื่องช่วยกระตุ้นเตือนให้พนักงานมีความคิด มีความรู้สึกว่าตนมีความหมายต่อองค์การ

2.1.2.2 ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา

1) ทำให้หัวหน้างานกับพนักงานมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดในการรับรู้ผลการปฏิบัติงาน

2) ถ้าให้ข้อมูลป้อนกลับได้อย่างถูกต้องและใช้วิธีการที่เหมาะสม จะทำให้หัวหน้างานเพิ่มความเคารพยำเกรงในตัวหัวหน้างาน

3) ทำให้หัวหน้างานต้องใส่ใจติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างจริงจัง จึงจะให้ข้อมูลป้อนกลับผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องเป็นที่ยอมรับของพนักงาน

4) เป็นโอกาสให้หัวหน้างานได้หยั่งรู้ความคิด ทัศนคติ ความมุ่งมั่นทะเยอทะยานของพนักงาน และเสริมสร้างแรงจูงใจได้ถูกทาง

5) พนักงานได้คลายความสงสัยว่าหัวหน้างานเอาความรู้สึกพอใจของตนเป็นเครื่องวัดผลการปฏิบัติงาน หรือใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาผลการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาคกับพนักงานทุกคน

2.1.2.3 ประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

1) ทำให้พนักงานได้รู้ว่าตนทำงานบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใดในทัศนะของหัวหน้างาน

2) ทำให้พนักงานได้รู้ความต้องการและความคาดหวังจากหัวหน้างาน

3) เป็นโอกาสที่ให้พนักงานแน่ใจว่า ตนปฏิบัติงานถูกต้องตามทิศทางหรือแนวนโยบายของหน่วยงานหรือไม่

4) เป็นโอกาสให้พนักงานได้ทราบถึงอนาคตของตนในการทำงาน

ส่วน London (2003: 14) ได้สรุปถึงประโยชน์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับจากงานวิจัยต่างประเทศจำนวนมาก แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับ ดังต่อไปนี้

1) การให้ข้อมูลป้อนกลับส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงาน

2) ข้อมูลป้อนกลับส่งผลต่อเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานในอนาคต โดยเฉพาะการสร้างเป้าหมายเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูงขึ้นไปในอนาคต

3) ทำให้พนักงานได้รู้สิ่งใดที่ตนทำได้ดี และหากพยายามมากขึ้นผลการปฏิบัติงานก็จะดีขึ้นด้วย

4) ข้อมูลป้อนกลับช่วยให้พนักงานสามารถป้องกันความผิดพลาดในการทำงานได้มากขึ้น

5) ทำให้พนักงานทราบว่าอะไรคือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานระดับใดคือสิ่งที่คาดหวัง

6) การให้ข้อมูลป้อนกลับช่วยกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน และทำให้พนักงานเรียนรู้ที่จะประเมินผลงานของตนเองกับมาตรฐานด้วย

7) ช่วยให้เพิ่มการเรียนรู้ของพนักงาน ทำให้พนักงานตระหนักถึงสิ่งที่จำเป็นต้องรู้และสิ่งที่ต้องพัฒนา เพื่อจูงใจในการเติบโตและการพัฒนาตนเอง

จากการศึกษาวิจัยของ ปริญญา ประสานจิตร (2541: 65-70) ที่ศึกษาผลของการให้ความรู้และข้อมูลป้อนกลับต่อการล้างมือของพยาบาล พบว่า การให้ความรู้เรื่องการล้างมือร่วมกับการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น ทำให้พยาบาลมีคะแนนการล้างมือเพิ่มสูงขึ้น เพราะการให้ความรู้เกี่ยวกับการล้างมือนั้นเป็นปัจจัยชักนำให้คนปฏิบัติ และมีปัจจัยเสริมคือการให้ข้อมูลป้อนกลับ ทำให้ตระหนักถึงความสำคัญของการล้างมือเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ การให้ความรู้และการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นจะช่วยให้พยาบาลมีคะแนนการล้างมือที่สูงขึ้น เนื่องจากข้อมูลป้อนกลับเป็นการเสริมแรง การสนับสนุน และการจูงใจ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพิ่มขึ้น ซึ่งผล

การศึกษานี้ไปในแนวทางเดียวกันกับการศึกษาของ จริยา พันธุ์วิทยากูล (2543: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการให้ความรู้และข้อมูลป้อนกลับต่อการใช้อุปกรณ์ป้องกันของพยาบาล

การให้ข้อมูลป้อนกลับ จึงไม่ใช่การบอกว่าพนักงานนั้นทำงานผิดพลาดในส่วนใด แต่เป็นการมุ่งไปยังการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในอนาคตมากกว่า บุคคลสามารถใช้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนนั้นมาใช้ในการวางแผนเพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิ บัติงานของตนเองได้ ส่วน การให้ข้อมูลป้อนกลับ นั้น ควรอยู่บนฐานของหลักฐานที่สะท้อนให้เห็นถึงผล เหตุการณ์ พฤติกรรมที่สำคัญ ที่มีผลกระทบมาจากผลการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง และข้อมูลป้อนกลับควรอยู่บนฐานของความจริงมากกว่าความคิดเห็นและนำเสนอในแนวทางที่บุคคลสามารถยอมรับและปฏิบัติได้ (Armstrong, 2006: 98)

2.1.3 แนวคิดในการให้ข้อมูลป้อนกลับ

การให้ข้อมูลป้อนกลับส่วนใหญ่แล้วจะกล่าวถึงในกระบวนการสื่อสารที่เมื่อมีการพูดคุยกันจะต้องมีการให้ข้อมูลป้อนกลับของผู้รับสารว่าเข้าใจในสารที่ผู้ส่งสารได้ส่งไปหรือไม่ แต่ในการศึกษาครั้งนี้เน้นที่การให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีหลักการและแนวคิดเพิ่มเติมและแตกต่างจากการสื่อสารทั่วไป เพราะว่ามีเรื่องของความรู้สึกและทัศนคติของบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

2.1.3.1 หลักการของการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะมีการแจ้งว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นอย่างไร การแจ้งถึงผลงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ นั้น ผู้บังคับบัญชาสามารถจะเลือกโอกาสที่เหมาะสมในการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าตนมีความเห็นเป็นอย่างไรโดยไม่ต้องรอแจ้งผลในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการในตอนที่จะพิจารณาเงินเดือน ทั้งนี้โดยคำนึงถึงช่วงเวลาที่เหมาะสมไม่กระชั้นหรือนานเกินไป การแจ้งผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและต่อเนื่อง เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บั งคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้แลกเปลี่ยนทัศนะและความเข้าใจเพื่อปรับตัวกันได้ทันท่วงที ซึ่งดีกว่าการแจ้งผลการปฏิบัติงานปลายปีแบบรวบยอด โดยชี้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามี ข้อบกพร่องมากมายจนผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสับสน ไม่รู้ว่าจะแก้ไขปรับปรุงตนอย่างไร เพราะเวลาได้ล่วงเลยมานานแล้ว

หลักสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับหรือ การแจ้งผล การปฏิบัติงาน คือ ผู้ประเมินต้องเป็นผู้แจ้งรวมทั้งต้องให้ผู้รับการประเมินได้ตระ หนักด้วยตัวเองและเต็มใจยอมรับกา รประเมินผลตามที่ได้รับแจ้ง ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ ต้องมีความจริงใจต่อผู้รับ และมีความมั่นคงในความคิด

เพื่อเป็นการประเมินคว ามก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้ ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการตั้งเป้าหมายร่วมกันสำหรับการปฏิบัติงานในช่วงต่อไป การให้ข้อมูลป้อนกลับนี้ เป็นทั้งการให้และการรับข้อมูลข่าวสาร เป็นการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเมื่อทำงานไปสักระยะหนึ่ง ย่อมต้องการจะรู้ว่าสิ่งที่เขาได้ปฏิบัติไปแล้วเป็นอย่างไรในสายตาหรือทัศนะของผู้บังคับบัญชา เขาจะได้มีโอกาสเปรียบเทียบว่ามาตรฐานการปฏิบั ติงานของผู้บังคับบัญชาตั้งไว้สูงหรือต่ำเพียงไร ถ้าไม่มีการให้ข้อมูลป้อนกลับผู้บังคับบัญชาก็คิดและหวังแต่ฝ่ายเดียวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาน่าจะทำงานให้ได้ผลถึงระดับที่ต้องการ โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เคยรู้มาก่อนและยังคงไม่รู้ต่อไปถึงความต้องการของผู้บังคับบัญชา (อลงกรณ์ มีสุท ธาและสมิต สัชฌุกร, 2551: 194-195)

2.1.3.2 กระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ

กระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ ในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ พนักงานได้ทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผู้บังคับบัญชาประเมินออกมาได้ว่ามีค่าอย่างไร รวมทั้งหารือถึงผลการ ให้ข้อมูลป้อนกลับด้วย Extension Course Institute (53-54 อ้างถึงใน ธนิกานต์ อากาศวิภาต , 2548: 10) ได้สรุปวิธีการที่จะทำให้การให้ข้อมูลป้อนกลับ นั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้กระทำได้โดยขั้นตอนต่อไปนี้

1) รวบรวมข้อมูล ก่อนที่จะนัดหมายเพื่อแจ้งและหารือกับพนักงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานผู้นั้นให้มากที่สุด เพื่อจะได้มีโอกาสพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งของพนักงานผู้นั้น และผู้บังคับบัญชาได้เตรียมพร้อมที่จะอธิบายและชี้แจงตลอดจนตอบคำถามต่างๆ ของพนักงานได้เป็นอย่างดี

2) วางแผนการแจ้งและหารือ ผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงวัตถุประสงค์ของการแจ้งและหารือเตรียมรายละเอียดและประเด็นต่างๆ ที่จะพูดหรือหารือกัน พร้อมทั้งวางแผนการแจ้งและหารือประกอบกับเตรียมคำถามต่างๆ นอกจากนี้ควรระบุแนวทางในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงในประเด็นต่างๆ ล่วงหน้าไว้

3) สร้างบรรยากาศที่เหมาะสม ควรจะให้ข้อมูลป้อนกลับในเวลาที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสะดวกทั้งสองฝ่าย ควรกระทำในสถานที่ส่วนตัวและปราศจากสิ่งรบกวนหรือหันเหความสนใจ สิ่งที่สำคัญที่สุดของขั้นตอนนี้ จะต้องแจ้งให้พนักงานทร าบล่วงหน้า

4) ดำเนินการแจ้งและหารือ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นการเผชิญหน้าระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ผู้บังคับบัญชาอาจมีความหวาดกลัว อาจมีสาเหตุหลายประการ เช่น ผู้บังคับบัญชาไม่มีประสบการณ์มาก่อน ผู้ใต้บังคับบัญชาหัวแข็ง มีการเล่นพรรคเล่นพวก ผู้บังคับบัญชาควรใช้เทคนิค ดังนี้

(1) เป็นผู้ฟังที่ดี

(2) ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกสบายใจ

(3) ชักจูงหรือสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็น

(4) เริ่มต้นด้วยการชมเชยในจุดแข็งของพนักงาน

(5) แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความสนใจอย่างจริงจังในงานของพนักงานและปัญหาในการปฏิบัติงาน

(6) ตัดสินใจเพื่อดำเนินการและทำให้พนักงานยอมรับหรือเห็นด้วยกับการตัดสินใจนั้น (ถ้าเป็นไปได้)

5) ติดตามและประเมินผล เป็นการตรวจสอบดูว่าสิ่งที่กระทำไปมีผลเพียงใด บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ อาจจะกระทำได้โดยแบบตรวจสอบ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แบบตรวจสอบเพื่อประเมินผลการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ข้อพิจารณา	ใช่	บางส่วน	ไม่ใช่	หมายเหตุ
1. มีการเตรียมการหรือไม่				
2. บรรยากาศเหมาะสมหรือไม่				
3. แจ้งวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่				
4. มีข้อเท็จจริงทั้งหมดหรือไม่				
5. เป็นกันเองกับพนักงานหรือไม่				
6. ให้พนักงานมีส่วนร่วมหรือไม่				
7. การปรึกษาหารืออยู่ในประเด็นหรือไม่				
8. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ฟังที่ดีหรือไม่				
9. ได้รับความร่วมมือจากพนักงานหรือไม่				
10.ได้กำหนดการดำ เนินการอย่างเจาะจงหรือไม่				
11.ได้มีการกำหนดการติดตามประเมินผลหรือไม่				
12. อื่น ๆ				

ในการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ ควรจะเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) กล่าวคือ ควรให้พนักงานได้พูดมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อระบายความอึดอัดในใจซึ่งเป็นการผ่อนคลายความตึงเครียดของบรรยากาศหรือช่วยไม่ให้เกิดความรุนแรงได้ ทั้งนี้หัวหน้างานหรือผู้ที่ทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลป้อนกลับควรมีการเตรียมการก่อนการดำเนินการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ส่วน Forte (2009: 3-4) กล่าวว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นแนวทางในการแนะนำสอนงาน และให้การศึกษาแก่ พนักงาน เพื่อให้พนักงานปรับปรุงการทำงานที่ไม่ดีหรือรักษาการทำงานที่ดีเอาไว้ ดังนั้นเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ จึงได้ให้ขั้นตอนในการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้

1) เริ่มต้นด้วยการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกหรือกล่าวชมเชยพนักงานถึงผลงานที่ผ่านมา จะช่วยให้การอภิปรายถึงผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

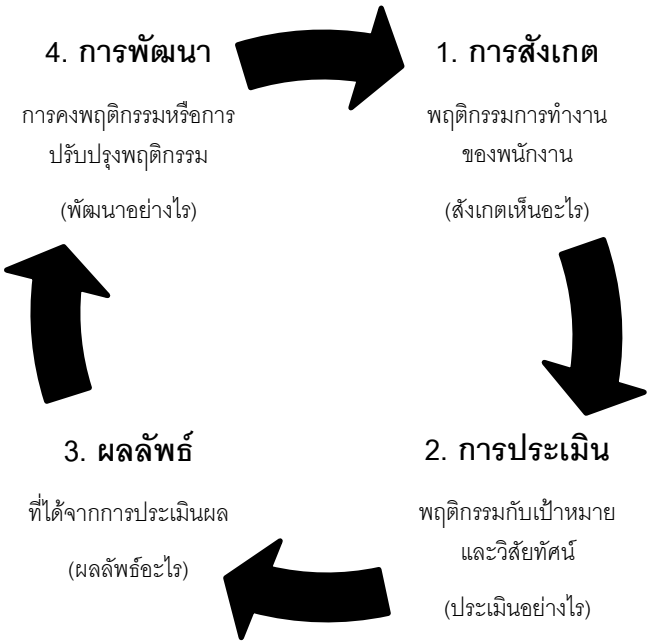
2) อธิบายถึงพฤติกรรมและสถานการณ์ในปัจจุบัน อธิบายว่ากำลังเกิดอะไรขึ้น โดยจะต้องเป็นข้อความที่เฉพาะเจาะจง กะทัดรัด และตรงไปตรง มา แสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเพื่อนำมาให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับต้องมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและกระตุ้นให้มีพฤติกรรมที่ดีต่อไป

3) อธิบายถึงผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นของพฤติกรรมในปัจจุบันที่ส่งผลต่อลูกค้าและพนักงาน โดยต้องอธิบายรายละเอียดให้ชัดเจนและเป็นข้อมูลที่ถูกต้องจะทำให้ข้อมูลป้อนกลั บมีความหมายมากขึ้น ทั้งนี้ชี้แจ งถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นว่าไม่ได้เพียงส่งผลต่อองค์การเท่านั้นยังส่งผลต่อตัวพนักงานหรือผู้รับข้อมูลป้อนกลับเองด้วย การกล่าวเช่นนี้จะทำให้พนักงานเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง

4) การวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่ดีและรักษาพฤติกรรมการทำงานที่ดีไว้ให้ต่อเนื่อง โดยจะต้องให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นวางแผนการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของตนเองด้วย

5) ปิดท้ายการสนทนาด้วยการให้ข้อมูลป้อนกลับชิงบวก กระบวนการสื่อสารจะดีถ้าเมื่อเริ่มและจบการพูดคุยด้วยข้อความเชิงบวก เพื่อให้พนักงานแน่ใจว่าการสนทนาและการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้พนักงานเปิดใจรับข้อความที่กล่าวถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองมากขึ้น

ส่วนกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ Daft (2008: 210) กล่าวว่า เกิดขึ้นเมื่อหัวหน้างานใช้สำหรับการประเมินผลงานและการสื่อสารเพื่อช่วยให้พนักงานและองค์การได้เรียนรู้และปรับปรุงให้ดีขึ้น กระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับจึงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การสังเกต (Observations) การประเมิน (Assessment) ผลลัพธ์ (Consequence) และการพัฒนา (Development) แสดงดังภาพที่ 2.1



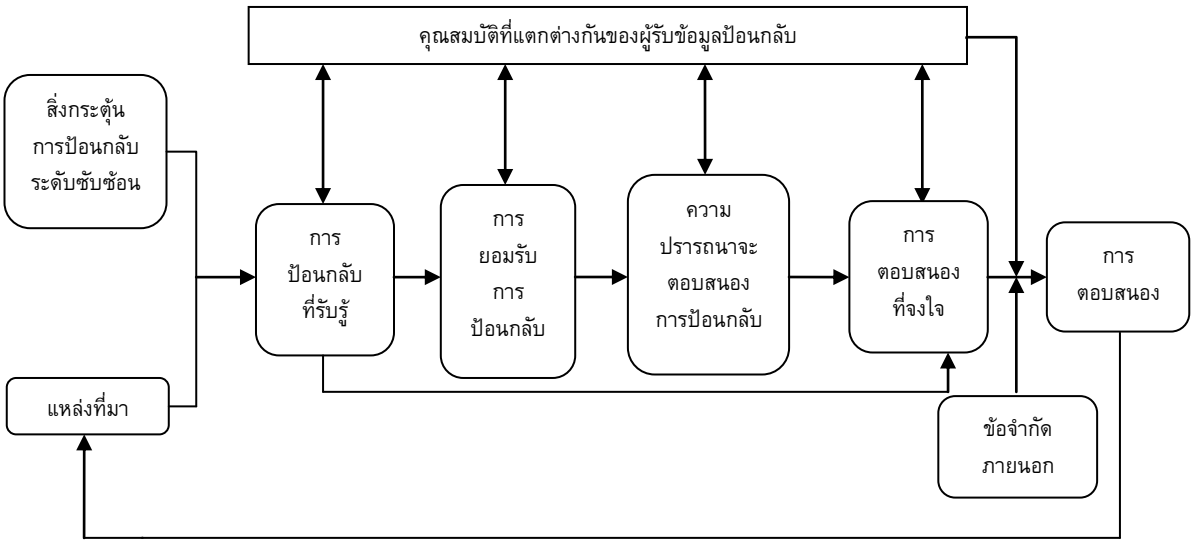
ภาพที่ 2.1 กระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ
แหล่งที่มา: Daft ,2008: 210

2.1.3.3 แนวคิดการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2542: 56) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ว่า เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายสำคัญประการหนึ่งเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้ถูกประเมิน โดยเชื่อว่าข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ น่าจะมีประโยช น์ต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานผู้ถูกประเมิน แต่ ยังมี นักวิชาการและนักบริหารจำนวนไม่น้อย ที่ยังขาดความเข้าใจ

เกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลป้อนกลับ โดยมักเข้าใจว่า ข้อมูลป้อนกลับ นั้นจะได้รับการยอมรับจากผู้ถูกประเมินโดยปริยาย ข้อมูลป้อนกลับจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเองของผู้ถูกประเมินโดยปราศจากเงื่อนไข ข้อมูลป้อนกลับเป็นมโนทัศน์ที่มีมิติเดียวไม่ใช่หลายมิติ หรือแม้แต่ข้อมูลป้อนกลับเป็นกระบวนการอัตโนมัติที่ไม่มีความสลับซับซ้อนแต่อย่างใด ความคิด ความเข้าใจเหล่านี้เป็นความเข้าใจที่ผิด ความจริงแล้วแนวคิดและกระบวนการในการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นมีความสลับซับซ้อนมาก มีองค์ประกอบที่เข้ามาเกี่ยวข้องหลากหลาย ทั้งบุคคล ความคิด ความรู้สึก ทัศนคติ ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งไป ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะเป็นเรื่องที่อยู่ภายในจิตใจของบุคคลทั้งผู้ให้และผู้รับข้อมูลป้อนกลับ

Ilgen, Fisher และ Taylor (1979: 349-371) ได้ทำการศึกษาและทำความเข้าใจกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลป้อนกลับ ด้วยการ ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลของการให้ข้อมูลป้อนกลับระดับบุคคลต่อพฤติกรรมในองค์การ เพื่อศึกษาว่าปัจจัยใดที่มีความสำคัญทำให้การให้ข้อมูลป้อนกลับนี้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ จากการศึกษาวิจัยทำให้ได้ตัวแบบของกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลป้อนกลับ จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปสู่ผู้ถูกประเมิน ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ตัวแบบของกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลป้อนกลับ

แหล่งที่มา: Ilgen, Fisher and Taylor, 1979: 352

โดยสามารถสรุปองค์ประกอบภายในกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลป้อนกลับ ได้ดังนี้

1) แหล่งที่มาของข้อมูลป้อนกลับ (Source) หรือผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ *หนึ่ง* บุคคล ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือแม้แต่ลูกค้า *สอง* งาน (Task) และ*สาม* ตนเอง (Self) ทั้งนี้แหล่งที่มาของข้อมูลป้อนกลับจะส่งผลต่อการยอมรับข้อมูลป้อนกลับของบุคคลจะต้องประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ความน่าเชื่อถือของแหล่งที่มา (Creditability) ว่าเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเหมาะสมที่จะตัดสินพฤติกรรมได้อย่างถูกต้องหรือไม่ และ อำนาจของแหล่งที่มา (Power) เป็นอำนาจในการให้รางวัลหรือลงโทษแก่บุคคล

2) ข้อมูลป้อนกลับที่รับรู้ (Perceived Feedback) หมายถึง การที่ผู้รับนั้นประเมินว่าข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับมาจาก แหล่งที่มาต่างๆ นั้นมีความถูกต้องหรือไม่ โดยบุคคลมักจะยอมรับข้อมูลป้อนกลับที่มาจากคนใกล้ตัวมากกว่า ทั้งนี้สารที่ส่งหรือข้อมูลป้อนกลับที่ให้นั้นจะมีเรื่องของเวลาเข้ามาประกอบด้วย ข้อมูลป้อนกลับที่ให้แบบล่าช้านั้นจะมีผล กระทบต่อผลการปฏิบัติงานน้อยกว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทันที ข้อมูลป้อนกลับทางบวก จะทำให้บุคคลรับรู้ว่าถูกต้องมากกว่าข้อมูลป้อนกลับทางลบ และการให้ข้อมูลป้อนกลับบ่อยๆ จะช่วยให้ผู้รับสามารถประยุกต์ข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้นได้ดี

3) การยอมรับข้อมูลป้อนกลับ (Acceptance of Feedback) หมายถึง ความเชื่อของผู้รับว่าข้อมูลป้อนกลับนั้น ถูกต้องกับผลการปฏิบัติงานของตนเอง การยอมรับข้อมูลป้อนกลับจะมากขึ้นถ้าผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับมีความน่าเชื่อถือและความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ รวมทั้งมีความน่าไว้วางใจด้วย ในส่วนของข้อมูลป้อนกลับนั้น ข้อมูลป้อนกลับทางบวกมักจะได้รับการยอมรับ มากกว่า ข้อมูลป้อนกลับเชิงลบ ด้านตัวของผู้รับข้อมูล ป้อนกลับ อายุมีผลต่อการยอมรับข้อมูลป้อนกลับ และอายุก็มีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ของบุคคล บุคคล ที่มีประสบการณ์สูงมักจะใช้ประสบการณ์ของตนเองมาเป็นแหล่งของข้อมูลป้อนกลับและจะปฏิเสธข้อมูลป้อนกลับที่มาจากบุคคลอื่น

4) ความต้องการจะตอบสนองข้อมูลป้อนกลับ (Desire to Response to Feedback) หมายถึง ความตั้งใจของบุคคลที่จะตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับ บุคคลจะพยายามตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับในทางที่ดีถ้าหากบุคคลที่ให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นมีอำนาจที่สามารถควบคุมคุณค่าผลลัพธ์ของการทำงานได้ นอกจากนี้เวลา ความถี่ และลักษณะของข้อมูลป้อนกลับก็มีความสำคัญต่อความต้องการที่จะตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับด้วย ทั้งนี้ผู้รับข้อมูลป้อนกลับที่

ต้องการบรรลุความสำเร็จจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับกับผลการปฏิบัติงาน

5) ความตั้งใจในการตอบสนอง (Intended Response) เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับ มีข้อเสนอแนะว่า เป้าหมายที่ขาดการให้ ข้อมูลป้อนกลับจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำหรือไม่ส่งผลกระทบเลย เป้าหมายของผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องเฉพาะเจาะจง ยากและมีระดับควบคุม การให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพต้องมีความชัดเจนและเฉพาะจง ซึ่งจะทำให้สามารถตั้งเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงด้วย

Ilgen and others จึงได้สรุปความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลป้อนกลับและเป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน ไว้ตาม ภาพที่ 2.3 กรณีที่เป้า หมายมีลักษณะกว้างและการ ให้ข้อมูลป้อนกลับมีลักษณะเฉพาะเจาะจง จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานทำได้ยากและ ไม่แน่นอน แต่หากเป้าหมายมีความชัดเจนแต่ให้ข้อมูลป้อนกลับ กว้างจะทำให้บุคคลตีความหมายของข้อมูลป้อนกลับได้ยาก สุดท้ายถ้าหากเป้าหมายกว้างและให้ข้อมูลป้อนกลับแบบกว้างด้วย ข้อมูลป้อนกลับจะมีคุณค่าน้อยต่อผู้รับ และไม่มีแนวทางที่แน่นอนเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการทำงาน ดังนั้นแล้วควรตั้งเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและให้ข้อมูลป้อนกลับที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งจะทำให้สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานได้มากยิ่งกว่ากรณีอื่นๆ

		เป้าหมาย	
		เฉพาะ	กว้าง
ข้อมูลป้อนกลับ	เฉพาะ	ข้อมูลป้อนกลับที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการประยุกต์ใช้ เพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในอนาคต	การประเมินผลการปฏิบัติงานกระทำได้ยาก
	กว้าง	ข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับการตีความโดยอาศัยกรอบอ้างอิงของผู้ถูกประเมินเป็นสำคัญ	ข้อมูลป้อนกลับมียากต่อการตีความและการประยุกต์ใช้

ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายกับการให้ข้อมูลป้อนกลับในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แหล่งที่มา: Ilgen, Fisher and Taylor, 1979: 365

ในหลักการทั่วไป เมื่อทราบผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ก็ควรแจ้งให้ผู้รับการประเมินได้ทราบผลเพื่อการวิเคราะห์และปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่ผู้รับการประเมินได้รู้ถึงสถานภาพของตนเองที่แสดงถึงความมีคุณค่าต่อองค์การ เพราะการปรึกษาหารือในโอกาสอื่นๆ แม้จะมี ข้อหารือหรือข้อแนะนำเรื่องใดต่ อผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีลักษณะเป็นการบอกกล่าวโดยทั่วๆ ไป แต่ในการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้รับการประเมินได้รู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตน แต่ยังเป็นโอกาสที่จะได้พิจารณาปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอีกด้วย (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร, 2551: 193)

2.1.4 รูปแบบของการให้ข้อมูลป้อนกลับ

รูปแบบหรือประเภทของการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านเขียนไว้ โดยใช้หลักเกณฑ์ในการแบ่งแยก ที่แตกต่างกัน ออกไป ทั้งนี้งานวิจัยชิ้นนี้ได้สรุปรวบรวมรูปแบบของการให้ข้อมูลป้อนกลับจากงานเขียนและงานวิจัย ไว้ดังต่อไปนี้

2.1.4.1 ข้อมูลป้อนกลับด้านข้อมูล (Information Feedback) เป็นการบอกข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้ผู้รับทราบเกิดความตระหนักในตนเองโดยไม่มีการตัดสิน ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาบุคคล โดยบุคคลจะทราบถึงผลที่ตามมาในการปฏิบัติของบุคคลและตระหนักถึงจุดเด่นและจุดด้อย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยในการฝึกฝนและพัฒนา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามต้องการ (Chu and Chu, 1991 อ้างถึงใน จริยา พันธุ์วิทยากูล, 2543: 17)

2.1.4.2 ข้อมูลป้อนกลับด้านการประเมินผล (Evaluation Feedback) เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลแล้วบอกเกณฑ์การตัดสินที่กำหนดไปยังผู้รับ ซึ่งอาจมีผลในทำนองการให้รางวัลหรือการติเตียน อันอาจมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมในอนาคต เป็นการกระตุ้นและจัดสถานการณ์ที่เหมาะ สมอันจะส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิผลของการทำงาน (Chu and Chu, 1991 อ้างถึงใน จริยา พันธุ์วิทยากูล, 2543: 17)

2.1.4.3 ข้อมูลป้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการ (Informal feedback) เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับโดยการใช้คำพูด ไม่มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ข้อมูลที่ให้อาจได้รับการตัดสินหรือไม่ได้รับการตัดสินตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด แต่จะไม่มีผลในการให้รางวัลหรือลงโทษ (Chu and Chu, 1991 อ้างถึงใน จริยา พันธุ์วิทยากูล, 2543: 17)

2.1.4.4 ข้อมูลป้อนกลับอย่างเป็นทางการ (Formal Feedback) เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับการประเมินผลหรือการให้

ข้อมูลป้อนกลับด้านข้อมูล ถ้าเป็นข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลจะสามารถให้รางวัลหรือลงโทษได้ (Chu and Chu, 1991 อ้างถึงใน จริยา พันธุ์วิทยากูล, 2543: 17)

2.1.4.5 ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นกลาง (Neutral Feedback) คือ ข้อมูลตรงไปตรงมา ซึ่งไม่ได้รวมถึงการใช้ดุลยพินิจใดๆ ของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ตัวอย่างที่ปกติธรรมดาของข้อมูลป้อนกลับประเภทนี้ได้แก่ ตัวเลขการผลิตรวมของกลุ่มงาน ข้อเสนอแนะจากลูกค้าเพื่อให้มีการปรับปรุงสินค้าหรือบริการ จำนวนหรือประเภทที่ร้องเรียน จำนวนการบาดเจ็บในขณะทำงาน และข้อมูลเท็จจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน (ผุสดี รุมาคม, 2542: 338-339)

2.1.4.6 ข้อมูลป้อนกลับในทางที่ดี (Positive Feedback) คือ ข้อมูลป้อนกลับที่มีปัจจัยด้านคุณภาพในทางที่ดีอยู่ด้วย ซึ่งข้อมูลนี้เป็นการเสริมแรงให้กับพนักงาน ข้อมูลป้อนกลับในทางที่ดีจะอยู่ในหลายรูปแบบ ได้แก่ การชมเชย การขึ้นค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และสิทธิประโยชน์พิเศษต่างๆ รวมไปถึงการยอมรับจากผู้บังคับบั ญชา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชา จงมองหาโอกาสที่จะชมเชยการปฏิบัติงานที่ดี โดยการกระทำเช่นนี้ผู้บังคับบัญชาจะกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานที่ได้ดีและความคิดในทางที่ดีซึ่งจะช่วยประกันได้ว่าจะมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงต่อเนื่องกันไป

ข้อมูลป้อนกลับในทางที่ดีหรือในทางเสริมมีผลกระทบในทางที่ดีต่อทัศนคติของพนักงานและควรที่จะต้องถูกนำไปใช้ในการยกระดับและรักษาขวัญของสมาชิกในกลุ่มงาน อย่างไรก็ตามผู้บังคับบัญชาส่วนมากไม่เต็มใจที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับประเภทนี้ พวกเขามักมองเห็นว่าข้อมูลป้อนกลับในทางที่ดีเป็นเพียงแต่คำสรรเสริญเท่านั้นและพวกเขารู้สึกว่าข้อมูลป้อนกลับดังกล่าวผ่านเข้ามีโดยไม่มีความจริงใจหรือพนักงานที่เป็นผู้ใหญ่ที่มีวุฒิภาวะจึงไม่ต้องการการลูบหลัง คำสรรเสริญเป็นสิ่งที่ให้แก่เด็ก แต่ข้อมูลป้อนกลับในท างที่ดีนั้นไม่ได้เป็นเพียงแต่คำสรรเสริญเท่านั้น ข้อมูลป้อนกลับประเภทนี้เป็นวิธีการที่จะช่วยให้บุคคลทราบว่าพวกเขากำลังบรรลุผลสำเร็จตามที่ผู้บริหารคาดหวังไว้ (ผุสดี รุมาคม, 2542: 339; Chu and Chu, 1991 อ้างถึงใน จริยา พันธุ์วิทยากูล, 2543: 17)

2.1.4.7 ข้อมูลป้อนกลับในทางที่ไม่ดี (Negative Feedback) คือ ข้อมูลป้อนกลับที่มีปัจจัยด้านคุณภาพในทางที่ไม่ดีอยู่ด้วย เช่น การติเตียน การลงโทษ เพื่อให้ผู้รับตั้งข้อสังเกตที่ทำให้เกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงการทำงาน ข้อมูลป้อนกลับในทางที่ไม่ดีนั้นเป็นการแก้ไขและกล่าวกับพนักงานว่า ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่ออนาคต ข้อมูลที่เป็นแนวทางแก้ไขจะเน้นว่าวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไม่ได้รับการยอมรับ จะต้องค้นหาวิธีการใหม่ขึ้นมาทดแทน

การให้ข้อมูลป้อนกลับในทางที่ไม่ดีจะทำให้ผู้รับเกิดการยอมรับน้อยกว่าการให้ข้อมูลในทางที่ดี เนื่องจากเป็นการคุกคามการสำนึกในคุณค่าของตนเอง (Self-esteem) ข้อมูลป้อนกลับในทางที่ไม่ดีนี้จึงมักมีผลกระทบในทางที่ไม่เป็นมิตรต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานและโน้มเอียงที่จะก่อให้เกิดการป้องกันตนเอง แต่ถึงกระนั้นก็ตามยังมีหลายครั้งที่ข้อมูลป้อนกลับประเภทนี้เป็นสิ่งจำเป็นและเ หมาะสมที่จะใช้กับพนักงาน เมื่อมีความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของพวกเขา (ผุสดี รุมาคม, 2542: 340; Chu and Chu, 1991 อ้างถึงใน จริยา พันธุ์วิทยากูล, 2543: 17)

ทั้งนี้เมื่อกล่าวถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือที่มักเรียกกันทั่วไปว่าการแจ้งผลการปฏิบัติงานนั้น จะมีรูปแบบของการแจ้งผลการปฏิบัติงาน 3 รูปแบบ และแต่ละรูปแบบนั้นมีความแตกต่างกันดังต่อไปนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัชฌุกร, 2551: 199; Maier, 1976 อ้างถึงใน Delahaye, 2005: 156-157)

1) การบอกและพูดชักชวนจนเห็นดี (Tell-and-Sell) รูปแบบนี้หัวหน้างานจะเตรียมคำตัดสินมาก่อนจากนั้นจะ แจ้งผลให้พนักงานทราบ และในขณะเดียวกันจะพยายามชักจูงให้ พนักงาน ทราบในข้อดีและข้อเสียของตน โดยที่รูปแบบนี้ผู้ ให้ข้อมูลป้อนกลับ จะมีอำนาจมากกว่าผู้ รับข้อมูลป้อนกลับ อำนาจที่มากกว่านี้ มาจากตำแหน่งงานที่สูงกว่าในองค์การหรือผู้ประเมินนั้นมีความรู้ที่เกี่ยวข้องที่เป็นพื้นฐานมากกว่า รูปแบบนี้สามารถใช้ได้ดีกับพนักงานที่มีอายุน้อยหรือพนักงานใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์ ขาดความรู้สึกที่มั่นคง และต้องการคำแนะนำ พร้อมทั้งคำยืนยันจากผู้มีอำนาจหน้าที่ในการมอบหมายงานให้ตนทำ

2) การบอกและฟัง (Tell-and-Listen) รูปแบบนี้หัวหน้างานมีบทบาทเป็นผู้รับฟังในขณะแจ้งผลการปฏิบัติงานหัวหน้างาน อาจนิ่งเงียบเป็ นบางครั้ง และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิสัมพันธ์ เพื่อมุ่งที่จะให้พนักงานได้ระบายความรู้สึกออกมา วิธีการนี้สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ และผู้รับข้อมูลป้อนกลับ ในขณะให้ข้อมูลป้อนกลับพนักงานจะมีความรู้สึกสร้างสรรค์ และมีทัศนคติที่ดีต่อ หัวหน้างาน เมื่อการให้ข้อมูลป้อนกลับสิ้นสุดลง รูปแบบนี้หัวหน้างาน จะแนะนำ พนักงาน ด้วยการตัดสินใจ และจะให้เหตุผลของกา ร ตัดสินใจ จากนั้น ให้พนักงาน ร่วมแสดงความคิดเห็น การที่ให้ พนักงานเข้า มามีส่วนร่วมนี้จะกระตุ้นให้พนักงานยอมรับการตัดสินใจและ หัวหน้างาน จะให้ข้อมูลที่ใหม่และแตกต่างที่ช่วยเพิ่มการตัดสินใจ

3) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) การให้ข้อมูลป้อนกลับรูปแบบนี้หัวหน้างานแสดงบทบาทเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือต่อพนักงาน โดยหัวหน้างานจะมุ่งสร้างพื้นฐานที่เน้นหนักในผลประโยชน์ร่วมกัน เพื่อนำไปใช้เสริมสร้างบรรยากาศที่มีการหารือกันถึงปัญหาในงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น รูปแบบนี้ช่วยลดช่องว่างเกี่ยวกับฐานะและตำแหน่ง ซึ่งบางครั้งใช้กับผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีอำนาจเท่ากัน โดยพยายามมุ่งความสนใจไปที่ผลประโยชน์เป็นหลั ก เพื่อให้รูปแบบนี้สัมฤทธิ์ผลหัวหน้างานจะต้องเชื่อว่าองค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบนี้ด้วย

รูปแบบ การให้ข้อมูลป้อนกลับ แบบการบอกและพูดชักชวนจนเห็นดี (Tell-and-Sell) และการบอก และฟัง (Tell-and-Listen) นั้นเหมาะสมกับการนำไปใช้ประเมินเพื่อการบริหารจัดการ เพราะอำนาจ การตัดสินใจ สุดท้ายจะอยู่ที่ผู้ประเมิน นั่นคือผู้จัดการหรือหัวหน้างาน แต่หัวหน้ามักจะถูกลดความน่าเชื่อถือถ้าหากลำเอียง ส่วนรูปแบบการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) นี้เหมาะสำหรับการประเมินเพื่อการพัฒนา สิ่งที่สำคัญคือ การให้ผู้ถูกประเมินนั้นมีความร่วมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ สุดท้ายถ้าหากผลที่ได้คือพนักงานต้องได้รับการพัฒนา ความซับซ้อนของการออกแบบประสบการณ์และการเรียนรู้ที่เหมาะสมเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยให้พนักงานเข้าใจลึกซึ้งถึงภาระงานที่ยิ่งใหญ่จึงต้องตัดสินใจจากผู้ประเมินร่วมด้วย ซึ่งรูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การสนใจมากที่สุด เนื่องจากมีข้อดีในด้านสามารถส่งเสริมการพัฒนาตนเองต่อไปทั้งในด้านส่วนตัวและหน้าที่การงาน ส่งเสริมเทคนิคบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม ส่งเสริมการใช้เทคนิ คพัฒนาองค์การ ส่งเสริมแก้ไขข้อขัดแย้ง เป็นต้น อย่างไรก็ดีรูปแบบนี้มีข้อจำกัด เช่น ไม่สามารถแจ้งได้ว่าพนักงานความสามารถ เป็นอย่างไร ไม่สามารถนำไปใช้กรณีเลื่อนขั้น โยกย้าย และไม่สามารถสร้างข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการปฏิบัติงาน เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของการให้ข้อมูลป้อนกลับนี้ ส่วนใหญ่จะเป็นงานวิจัยในทางการศึกษาหรือการเรียนรู้ โดยเป็นการศึกษารูปแบบหรือวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันกับผลที่ได้รับ ดังการศึกษาของ สุขดี ตั้งทรงสวัสดิ์ (2533: 53-56) ที่ทำการศึกษาเปรียบ เทียบการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการบ้านที่แตกต่างกันที่มีผลต่อผลการเรียน วิชาคณิตศาสตร์ พบว่า นักเรียนที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการบ้านที่แตกต่างกันมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ที่แตกต่างกันโดยที่นักเรียนที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับแบบวิพากษ์และคะแนนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ดีกว่าคนที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับแบบคะแนนเท่านั้น เนื่องจากว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบวิพากษ์และคะแนนทำให้นักเรียนรู้ตนเองว่าบกพร่องตรงไหน และอะไรคือสาเหตุของความบกพร่องพร้อมทั้งให้แนวทางในการแก้ไขด้วย และ

คะแนนที่ให้ทำให้นักเรียนทราบถึงความสามารถหรือความก้าวหน้าของตนเอง ซึ่งเป็นรางวัลของความพยายาม และช่วยให้มีความพยายามมากขึ้นด้วย

ส่วนกรรณิกา ปิ่นทอง (2537: 60-62) ศึกษาเปรียบเทียบการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันที่มีผลต่อการอ่านในวิชาภาษาไทย พบว่า นักเรียนที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทั้งแบบที่บอกแนวทางแก้ไข และบอกแนวทางแก้ไขร่วมกับการให้กำลังใจนั้น ทำให้นักเรียนมีความเข้าใจในการอ่านวิชาภาษาไทยเพิ่มขึ้น เนื่องจากว่าทำให้ นักเรียนได้ทราบว่าตนเองมีข้อบกพร่องตรงไหนอย่างไร และอะไรคือสาเหตุของความบกพร่องนั้น เมื่อพิจารณาถึงรูปแบบของสื่อที่ใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ งานศึกษาวิจัยของ วรลาภ์ ดาราพาณิชย์ (2549: 99-102) ที่ศึกษาเปรียบเทียบผลของการให้ข้อมูลป้อนกลับ 3 รูปแบบจากบทเรี ยนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน พบว่า นักเรียนที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับจากบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนที่แตกต่างกัน 3 รูปแบบ ได้แก่ ข้อความ รูปภาพ และเสียงนั้น ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทั้ง 3 กลุ่มนั้นไม่แตกต่างกัน แต่ผลคะแนนของข้อมูลป้อนกลับแบบรูปภาพนั้นมีคะแนนมากที่สุ ดเพราะภาพเป็นสิ่งที่มนุษย์เรียนรู้ได้มากที่สุดจากประสาทสัมผัสทางตา เรียกได้ว่าการออกแบบข้อมูลป้อนกลับแบบภาพนั้นเป็นการออกแบบที่ดี

เมื่อกล่าวถึงผลของการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อผลิตภาพในการทำงานของพนักงานนั้น การศึกษาของ กาญจนา ปัญญาแวว (2545: บทคัดย่อ) สรุปได้ว่า รูปแบบการให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยวิธีการชมแล้วติ และวิธีการชม เป็นวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีที่สุด เพราะส่งผลต่อผลิตภาพของพนักงานให้สูงขึ้นและพนักงานก็มีปฏิกิริยาความรู้สึกทางบวกต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับด้วย ส่วนวิธี ติเป็นวิธีที่ไม่เหมาะสมสำหรับการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน เพราะทำให้ผลิตภาพลดลงและทำให้พนักงานมีปฏิกิริยาความรู้สึกทางลบ ส่วน Atwater และ Brett (2006: 517-532) ได้ศึกษาผลกระทบของรูปแบบของการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบข้อความกับแบบตัวเลขที่มีต่อปฏิกิริยาตอบกลับของผู้นำ ผลการศึกษาพบว่าผู้นำตอบสนองต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับในรูปแบบของตัวเลข (Numeric) ดีกว่าข้อมูลป้อนกลับแบบข้อความ (Text) เนื่องจากข้อมูลแบบตัวเลขนั้นมีความเฉพาะเจาะจง และชัดเจน แต่ทั้งนั้นผลการศึกษายังพบว่าผู้ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับแบบข้อความนั้นมีการพัฒนาที่ดีขึ้นกว่าคนที่ได้แบบตัวเลข และคนที่ตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับทางลบจะมีความต้องการพัฒนาตนเองมากกว่าคนที่ตอบสนองทางบวก

ส่วนงานวิจัยเกี่ยวกับข้อมูลป้อนกลับ Alvero, Bucklin และ Austin (2001: 3-29) ได้ศึกษาวิจัยบทความและงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงปี ค.ศ.1985 -1998 และได้สรุปผลการวิจัยว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นทำให้บุคคลสามารถจัดการกับพฤติกรรมใน

องค์การได้ดีขึ้น แต่ทั้งนี้วิธีการและประสิทธิภาพของการให้ข้อมูลป้อนกลับไม่ มีรูปแบบที่แน่นอนชัดเจน การให้ข้อมูลป้อนกลับ ควรขึ้นอยู่กับบริบทของการให้และควรให้ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสมกับสถานการณ์ บุคคล แต่ทั้ งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ควรให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยการผสมผสานวิธีการหลากหลาย

ทั้งนี้การตัดสินใจว่าจะเลือกใช้รูปแบบการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะในการทำงานของผู้ถูกประเมิน ถ้าหากผู้ถูกประเมินมีความรู้ดี มีความสนใจในงานมาก กระบวนการบริหารจัดการจะขึ้นอยู่กับการมีอำนาจเหนือในการแก้ไขปัญหา ผู้ถูกประเมินที่มีวุฒิภาวะในการทำงานสูงจะมีความพร้อมที่ต้องการเปรียบเทียบตนกับคุณสมบัติของงาน แต่ทั้งนี้แล้วควรมีการใช้วิธีการแล ะรูปแบบการให้ข้อมูลป้อนกลับที่หลากหลาย เพื่อให้ได้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.1.5 การให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ

ในกระบวนการการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น หัวหน้างานทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ ส่วนพนักงานนั้นทำหน้าที่ในการรับข้อมูลป้อนกลับ ดังนั้นแล้วการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ ของหัวหน้างาน จะทำให้ผลของข้อมูลป้อนกลับที่ส่งไปให้พนักงาน นั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการและช่วยให้พนักงานได้เปลี่ยนแปลงและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

การให้ข้อมูลป้อนกลับต่อผลการปฏิบัติงานในอดีตของพนักงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทั้งการให้ความรู้ (Instruction) และการจูงใจ (Motivation) เพราะเป็นช่วงเวลาที่หัวหน้างานจะได้ให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อเป็นการเสริมแรงพฤติกรรมและจูงใจให้พนักงานคงพฤติกรรมที่ควรทำและพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดี ขึ้น (Dejanasz and others, 2002: 126-127; Smeltzer and others, 2002: 251) ในงานวิจัยชิ้นนี้ได้ทบทวนคุณลักษณะและแนวทางในการให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่มีประสิทธิภาพ ไว้หลากหลาย ซึ่งเป็นหลักการสำหรับ เพื่อให้ ข้อมูลป้อนกลับนั้นเป็นการ ตำหนิที่สร้างสรรค์มากกว่าการตำหนิในทางลบ และเพื่อ ให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ จึงได้สรุปรวมคุณลักษณะและวิธีการในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพไว้ดังต่อไปนี้

2.1.5.1 การเตรียมการ (Preparation)

การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดี ควรเริ่มต้นจากการเตรียมการและการวางแผน หัวหน้างานควรเริ่มต้นด้วยการเตรียมบทพูด วางแผนประเด็นที่ต้องการสื่อสารกั บพนักงาน เช่น การทำงานที่ผ่านมา การวางแผนงานในอนาคต หัวหน้างานควรมีการวิเคราะห์พนักงานด้วยว่ามีความ

เป็นไปได้ที่จะตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับอย่างไรบ้าง การเตรียมการนี้หัวหน้างานควรต้องเก็บรวบรวมข้อเท็จจริงที่ต้องการนำเสนอแก่พนักงาน พิจารณาทำความเข้าใจความต้อ งการเจริญเติบโตก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน วางแผนว่าจะให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยให้พนักงานพัฒนาได้อย่างไร มีกลยุทธ์ในการสื่อสารกับพนักงาน โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นควรออกแบบให้เข้ากับพนักงานแต่ละคน และในส่วนของพนักงานเองนั้นก็ควรมีการเตรียมตัวตนเองด้วยการประเมินตนเอง (Self Assessment) ว่าผลการทำงานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร เพราะเมื่อหัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับแล้วจะได้พิจารณาว่าถูกต้องหรือไม่ และจะมีแนวทางในการแก้ไขอย่างไร (Dejanasz and others, 2002: 128; Jackson and Schuler, 2003: 482; London, 2003: 148-149; Barrett, 2006: 191; Harvard Business School, 2006: 17; Mochal, 2006: 2)

2.1.5.2 ความเฉพาะเจาะจง (Specificity)

พนักงานมักจะต้องการข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขาเพื่อใช้ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อข้อมูลนั้นผิดพลาดผลการปฏิบัติงานก็มีแนวโน้มที่จะแย่ลง ดังนั้นการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีหรือการแสดงความคิดเห็นจึงควรเป็นข้อมูลที่มีความเฉพาะเจาะจง ระบุพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ชัดเจนของบุคคลนั้นว่า สิ่งที่พนักงานทำ ดีที่ควรจะกระทำต่อไป สิ่งที่พนักงานไม่ควรทำ และสิ่งที่พนักงานควรทำ วิธีการอะไร พฤติกรรมอะไร ลำดับขั้นตอนไหนของการทำงาน ไม่ใช่บอกกล่าวอย่างกว้างๆ จนผู้รับข้อมูลไม่ทราบว่าจุดใดเป็นข้อบกพร่องที่ตนควรแก้ไขปรับปรุง เช่น ไม่ควรพูดว่า “คุณชอบครอบงำคนอื่น” แต่ให้พูดว่า “เมื่อคุณต้องการตัดสินใจคุณมักจะไม่ค่อยฟังว่าคนอื่นคิดอย่างไร” หรือควรว่า “ในช่วงเดือนที่ผ่านมาคุณมาทำงานสายถึง 8 ครั้งแล้ว” จะดีกว่าการพูดว่า “คุณมาทำงานสายเสมอ”

โดยทั่วไปแล้วพนักงานสามารถจัดการกับข้อมูลป้อนกลับได้บางส่วน เพราะถ้าหากต้องจัดการกับข้อมูลป้อนกลับจำนวนมากจะทำให้ พนักงานต้องยุ่งยากสับสน ดังนั้นการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีนั้นควรเน้นไปที่หัวข้อที่เฉพาะเจาะจงหนึ่งหรือสองหัวข้อเท่านั้น เพราะถ้าหากมากกว่านั้นจะทำให้ไม่ได้ข้อมูลที่ดี การให้ข้อมูลป้อนกลับที่เฉพาะเจาะจง นี้จะช่วยในการเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงาน พนักงานจะได้รู้ว่าจะต้องออกแบบการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างไร รวมไปถึงทำให้ ง่ายต่อการยอมรับ ข้อมูลป้อนกลับ ส่วน ข้อความที่คลุมเครือจะทำให้การพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นผิดพลาด (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549: 365-366; Neher, 1997: 202; Cook and Hunsaker, 2001: 289; Dejanasz and others, 2002: 126-127; Smeltzer and others, 2002: 251; London, 2003: 15-16; Bacal,

2004: 37-38; Hellriegel and Slocum, 2004: 305; Moss and Sanchenz, 2004: 40; Armstrong, 2006: 99; Harvard Business School, 2006: 21; Luecke, 2006: 56-57)

โดยการศึกษาของ Liden และ Mitchell (1985: 291-308) แสดงให้เห็นว่า คนส่วนใหญ่ชอบข้อมูลป้อนกลับที่มีความเฉพาะเจาะจงมากกว่าข้อมูลป้อนกลับที่ไม่เฉพาะเจาะจงหรือคลุมเครือ และยังได้เสนอแนะว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงลบยิ่งต้องมีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น โดยการมีข้อมูลสนับสนุนพฤติกรรมต่างๆ จึงจะทำให้บุคคลยอมรับข้อมูลป้อนกลับมากขึ้นด้วย

2.1.5.3 มีหลักฐานหรือตัวอย่าง (Sample)

เมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน หัวหน้างานจะต้องตระหนักว่าการให้นั้นจะต้องอยู่บนฐานของข้อมูล ข้อเท็จจริงมากกว่าสิ่งที่ได้ยินมา หัวหน้างานควร หลีกเลี่ยงการสรุปความเห็นที่มาจาก สิ่งจูงใจ ความตั้งใจและความรู้สึกจนกว่าจะมีที่มาของพฤติกรรมที่ชัดเจนเพื่อมาสนับสนุนการสรุปนั้น เพราะการสรุปโดยไม่มี หลักฐานนั้นจะนำไปสู่การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ไม่สร้างสรรค์และคำตำหนิที่คลุมเครือนั้นจะเพิ่มความวิตกกังวลให้กับพนักงาน หัวหน้างานจึงควรอ้างอิงหลักฐาน ได้อย่างชัดแจ้ง ซึ่งเป็นข้อมูลที่มาจากการสำรวจ คำติชมของลูกค้า หรือการจดบันทึกอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นสิ่งที่หัวหน้างานเห็นแต่ไม่สามารถบอกกับพนักงานได้ทันที จึงต้องจดไว้และมาบอกภายหลัง เมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับ แก่พนักงานจึงต้องมีหลักฐานยืนยันในสิ่งที่พูด เพื่อให้ข้อมูลเหล่านั้นมีความน่าเชื่อถือ เช่น หากพูดถึง ลูกค้าที่มีความข้องใจในการบริการ ผู้บังคับบัญชาควรบอกด้วยว่า ลูกค้านั้นมีใครบ้างเพื่อให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น หรือ “จากรายงานแสดงให้เห็นว่าคุณใช้โทรศัพท์ของบริษัท เพื่อเรื่องส่วนตัว ” หรือ “เราได้รับคำบ่นมาจากลูกค้า ซึ่งคุณได้ทำตัวไม่สุภาพกับเขา คุณสามารถอธิบายเรื่องนี้ได้อย่างไร ” หรือ “เมื่อเดือนมิถุนายน ผมได้รับโทรศัพท์ร้องเรียนจากลูกค้า ว่าไม่สามารถพบคุณได้เนื่องจากคุณยังมาไม่ถึงที่ทำงานในตอน 9 โมงเช้า ” แต่อย่า จงใจยกหลักฐานมายันกับพนักงานจนกลายเป็นการโต้แย้งข้อเท็จจริงเพื่อเอาชนะกัน ทั้งนี้ให้มีการเขียนบันทึกสิ่งที่ต้องการบอกแก่พนักงานด้วย เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้ และข้อมูลที่บันทึกไว้เหล่านี้อาจมีความจำเป็นในอนาคตสำหรับหัวหน้างาน หากมีความจำเป็นจะต้องให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีออกจากงานด้วย (อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัชฌุกร, 2551: 200; Neher, 1997: 202; Cook and Hunsaker, 2001: 289; Dejanasz and others, 2002: 126-127; Smeltzer and others, 2002: 251; London, 2003: 15-16; Bacal, 2004: 37-38; Armstrong, 2006: 99; Harvard Business School, 2006: 10; Mochal, 2006: 2; Hattersley and McJannet, 2008: 124)

2.1.5.4 ระยะเวลา (Timing)

การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีต้องให้ในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งควรให้ในทันทีหรือเร็วที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ภายหลังเกิดพฤติกรรม ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว การให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพควรให้ภายใน 48 ชั่วโมงหลังจากที่เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น เพราะทั้งผู้รับและผู้ให้ยังจำเหตุการณ์ได้ดีจึงสามารถให้ได้อย่างรวดเร็ว และมีความถูกต้องแม่นยำ มีประโยชน์มากที่สุด การให้ข้อมูลป้อนกลับในทันทีจะส่งผล กระทบต่อผู้รับมากกว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับล่าช้า เพราะถ้าหากให้ข้อมูลป้อนกลับล่าช้าจะไม่สามารคาดหวังได้ว่าข้อมูลป้อนกลับนั้นจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานได้ และถ้าหากให้ข้อมูลป้อนกลับล่าช้าจะทำให้ลดความเป็นไปได้ที่พนักงานนั้นจะเข้าใจหรือได้เรียนรู้จากความผิ ดพลาดนั้น ทั้งนี้การที่ หัวหน้างานไม่พูดหรือบอกอะไรกับพนักงานเมื่อทำงานผิดพลาดหรือทำได้ไม่ดีพอนั้นจะแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานยอมรับในพฤติกรรมเหล่านั้น ส่วนการให้ข้อมูลป้อนกลับในทันทีสามารถกระตุ้นผลการปฏิบัติงานในขณะที่กำลังเกิดขึ้นได้ ถ้าหากรอเวลาการให้ข้อมูลป้อนกลับพนักงานอาจไม่สามารถทบทวนความจำถึงผลการปฏิบัติงานได้ทั้งหมดหรืออย่างมีเหตุและผล การให้ข้อมูลป้อนกลับในทันทีมีความเสี่ยงอยู่บ้าง ถ้าหากผู้ให้นั้นมีข้อมูลที่ไม่ถูกต้องจากการสำรวจหรือการวินิจฉัย ถ้าหากว่าให้ข้อมูลป้อนกลับทางบ วกกับพนักงานที่ไม่มีความรับผิดชอบในการทำงานก็จะ ทำให้พนักงาน เกิดอาการเขิน รู้สึกผิดและอาย แต่ถ้าหากให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบในทันทีกับพนักงานที่ไม่มีความรับผิดชอบก็จะทำให้พนักงานไม่พอใจและเกิดความขัดแย้งได้ และถ้าหากมีความผิดพลาดในการให้ข้อมูลป้อนกลับบ่อยๆ ก็ จะทำให้ตัวของผู้ให้ ข้อมูลป้อนกลับนั้นขาดความน่าเชื่อถือ ดังนั้นจึงต้องมั่นใจก่อนว่ามีข้อมูลที่ถูกต้องก่อนการให้ข้อมูลป้อนกลับ

การให้ข้อมูลป้อนกลับควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หรือเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการ มากกว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับ ในช่วงระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานกลางปีหรือปลายปี ยิ่งถ้าหากเป็นผลการปฏิบัติงานที่แย่ควรให้ข้อมูลป้อนกลับทันทีไม่ควรเก็บไว้จนถึงการประเมินผลปลายปี เพราะจะ ทำให้จัดการได้ยากและหัวหน้างานมักจะไม่เต็มใจที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่มีปั ญหาด้วย การให้ข้อมูลป้อนกลับทันทียังเป็นการหลีกเลี่ยงข้อมูลที่มากเกินไปและจะทำให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นมีคุณค่ามากที่สุด การให้ข้อมูลป้อน กลับจะต้องกระทำอยู่เป็นประจำตลอดเวลา หัวหน้างาน จึง ควร ชมเชยและให้กำลังใจพนักงานที่ทำงานได้ตามเป้าหมาย ในขณะเดียวกันให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานที่ทำงานต่ำกว่าเป้าหมาย หัวหน้างาน ควรใช้เวลาเพียงเล็กน้อยในช่วงเวลาที่ว่างจากการปฏิบัติงานเพื่อไม่ให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ามาเบียดบังเวลา การทำ งานของเขา โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับต้องมีความ

เหมาะสมไม่มากเกิน ไปหรือน้อยเกินไป ให้ตัดข้อความที่ ไม่เกี่ยวข้องทิ้งไปเพราะถ้าข้อมูลมีรายละเอียดมากเกินไป จะเป็นการยากต่อผู้รับที่จะนำไปปฏิบัติและจะทำให้ข้อมูลนั้นไม่น่าสนใจหรือเกิดความสับสนขึ้นได้ รวมทั้ง ควรใช้ภาษาที่ทำให้ผู้รับสามารถเข้าใจได้ง่าย การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดี ไม่ควรให้ในขณะที่พนักงานรีบเร่งกลับบ้านเพราะจะทำให้ผู้รับไม่มีสมาธิในการรับข้อมูลป้อนกลับอาจทำให้ไม่สนใจข้อมูลหรือแปลความ หมาย ของข้อมูลผิดไป ได้ จากตัวอย่าง บริษัท Synygy นั้นบริษัทจะดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกๆ ไตรมาศ โดยองค์การเห็นว่าสามารถช่วยพนักงานได้อย่างดีในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Neher, 1997: 202; Smeltzer and others, 2002: 251; Dejanasz and others, 2002: 126-127; Williams, 2002:154-155; Jackson and Schuler, 2003: 482; Cardy, 2004: 80-81; Armstrong, 2006: 99; Luecke, 2006: 56-57)

งานวิจัยทางการศึกษาและการเรียนรู้มักจะศึกษาเปรียบเทียบการให้ข้อมูลป้อนกลับทันทีกับการให้ข้อมูลป้อนกลับล่าช้า ซึ่งผลการศึกษาวิจัยของ กนกพรรณ เคียนทอง (2540: บทคัดย่อ) และพรรณทิพย์ มานะชนม์ (2540: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเปรียบเทียบการให้ข้อมูลป้อนกลับทันทีกับข้อมูลป้อนกลับล่าช้ากับความสามารถในการเขียนภาษาอังกฤษ ผลที่ได้นั้นตรงกันว่า นักเรียนที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับแบบทันทีมีความสามารถเขียนภาษาอังกฤษได้ดีขึ้นเมื่อเทียบกับนักเรียนที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับแบบล่าช้า ส่วน Shute (2008: 153-189) ได้วิจัยเอกสาร ซึ่งเป็นการ ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ข้อมูลป้อนกลับจำนวน มากกว่า 100 บทความ ซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะ ด้านเวลากับการให้ข้อมูลป้อนกลับ ไว้ว่า ให้พิจารณาความยากง่ายของงานด้วย ถ้าหาก งานที่ทำนั้นยากหรือเป็นงานใหม่ควรให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทันที ส่วนงานที่ง่ายควรให้ข้อมูลป้อนกลับแบบล่าช้า เพื่อเป็นการป้องกันความรู้สึกของผู้รับ และเพื่อสนับสนุนการส่งผ่านการเรียนรู้และส่งผ่านผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการรักษากระบวนการหรือแนวความคิด ความรู้ การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบล่าช้านั้นมีความเหมาะสมมากกว่าการให้ป้อนกลับทันที

2.1.5.5 ความถี่ (Frequency)

ความถี่ในการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นมีความสำคัญ การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นสิ่งที่ดีเป็นการเปิดโอกาสในการอภิปรายถึงผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนา การให้ ข้อมูลป้อนกลับ ควรให้บ่อยๆ จะทำให้เกิดแรงจูงใจภายในที่จะทำการปรับเปลี่ยนพฤติ กรรมการปฏิบัติ แต่ทั้งนี้มีผู้ให้ความเห็นว่าการให้ข้อมู ลป้อนกลับที่มีความถี่มากเกินไป ก็อาจจะทำให้บุคคลเกิดความเบื่อหน่าย ขาดความกระตือรือร้นหรือความสนใจในข้อมูลป้อนกลับ นั้น และนำไปสู่การไม่เชื่อถือข้อมูลป้อนกลับ อีกทั้ง ยังไม่พัฒนาความสามารถในการตัดสินใจของบุคคล โดยมี

การศึกษาพบว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับ 2 ครั้งต่อสัปดาห์ไม่มีความแตกต่างจากการให้สัปดาห์ละครั้ง ดังนั้นการให้ ข้อมูลป้อนกลับ 1 ครั้งต่อสัปดาห์จะ ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่าย ลงได้ และไม่ลดความน่าเชื่อถือข้อมูลป้อนกลับด้วย การให้ข้อมูลป้อนกลับเฉพาะปลายปีนั้นไม่เพียงพอเพราะหัวหน้างานไม่ควรทำให้พนักงานประหลาดใจจากผลการประเมินอย่างเป็นทางการ การให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างเป็นทางการนั้นเน้นเพื่ออนาคต เป็นการสร้างความชัดเจนและเสริมแรงจุดแข็งของบุคคลและการพัฒนาเป้าหมาย ข้อมูลป้อนกลับ ในเหตุการณ์ที่เฉพาะเจาะจงจึงควรพร้อมที่จะให้อยู่เสมอ

เรื่องของ เวลาและความถี่ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ ประสบความสำเร็จ นั้นควรที่จะให้หลังจากการทำโครงการแต่ละโครงการ (Post Project) การให้หลังจากโครงการเสร็จสิ้นนั้นเป็นการให้ที่เหมาะสมสามารถก่อ ให้เกิดแรงจูงใจและขวัญกำลังใจ การให้ข้อมูลป้อนกลับหลังจากการทำโครงการเสร็จสิ้นควรเป็นการให้อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Feedback) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความผูกพันของหัวหน้า พนักงานและผลการปฏิบัติงาน การให้ข้ อมูลป้อนกลับแบบไม่เป็นทางการนี้ ไม่เพียงแต่เป็นการรักษาและเพิ่มผลิตภาพเท่านั้น แต่ยังสามารถทำให้พนักงานมีความผูกพันกับกระบวนการทำงานและการจ้างงานด้วย ดัง นั้นแล้วการให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาได้มากกว่าก ารตำหนิหรือว่ากล่าว และการเน้นที่ผลการปฏิบัติงานด้วยการให้ข้อความที่ ชัดเจนและเป็นธรรม จะช่วยในการพัฒนาองค์การด้วย (Chhokar and Wallin, 1984 อ้างถึงใน จริยา พันธุ์วิทยากูล, 2543: 20; Neher, 1997: 202; Dejanasz and others, 2002: 126-127; London, 2003: 15-16; Cardy, 2004: 80-81)

Cook (1968: 263-277) ได้ศึกษาความถี่ของการให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ ผลการศึกษาพบว่า ทัศนคติมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความถี่ของการให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งความถี่ที่กลุ่มตัวอย่างชอบคือการให้ข้อมูลป้อนกลับทุกวัน ส่วนที่ชอบน้อยที่สุดคื อการให้ข้อมูลป้อนกลับครั้งเดียวในปลายปี ส่วน ผลการปฏิบัติงาน นั้น มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความถี่ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ เช่นกัน โดยที่การให้ข้อมูลป้อนกลับทุกสัปดาห์แสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานมากที่สุด ส่วนที่ ส่งผลน้อยที่สุดคือการให้ข้อมูลป้อนกลับปลายปีครั้งเดียว ซึ่งผลการศึกษานั้นมีความสอดคล้องกับการศึกษา ของ Pampino, MacDonald, Mullin และ Wilder (2003: 21-43) ที่ศึกษาเปรียบเทียบผลกระทบของการให้ข้อมูลป้อนกลับทุกวันและการให้ข้อมูลป้อนกลับทุกสัปดาห์ ซึ่งผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับทุกวัน เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพช่วยให้พนักงานปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ของตนเองและการให้ข้อมูลป้อนกลับทุกวันมี ประสิทธิภาพมากกว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับทุกสัปดาห์ และ

พนักงานชอบให้หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับทุกวันมากกว่าด้วย และผลการศึกษายังสอดคล้องกับการศึกษาของ Kang, Oah และ Dickinson (2003: 21-53) ที่ศึกษาผลกระทบของความถี่ในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันต่อผลการทำงานของนักเรียนโดยศึกษาจากนักเรียนจำนวน 53 คน ผลการศึกษาพบว่า นักเรียนที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับในทุกครั้งที่ทำงานสำเร็จ นั้นมีผลการทำงานดีกว่านักเรียนที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับครั้งเดียวหลังจากทำงานสำเร็จผ่านไปแล้ว 4 ครั้ง

2.1.5.6 เกี่ยวข้องกับงาน (Work Related)

การให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ ควรพูดถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง ปัญหาที่เกิดขึ้นหรือมุ่งไปที่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ไม่ควรเน้นเรื่องส่วนตัวหรือให้ข้อมูลป้อนกลับเพียงเพื่อวิจารณ์หรือชี้ให้เห็นถึงผลงานที่ย่ำแย่ของพนักงาน แต่หากควรมุ่งในเรื่องของตัวงานที่ออกมาไม่ดีและในขณะเดียวกันการให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับงานที่ทำได้ดีถือเป็นสิ่งที่สำคัญเช่นกัน เพราะจะช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้จากสิ่งที่เขาได้ทำดีอยู่แล้ว และสิ่งนี้จะทำให้พนักงานเปิดใจยอมรับได้ง่ายขึ้น ตัวอย่างเช่น ให้พูดว่า “เรามาพิจารณาปัญหาร่วมกันและหาแนวทางแก้ไข” ดีกว่าพูดว่า “คุณเป็นคนที่ทำให้เกิดปัญหา” หรือ ให้พูดว่า “เราสูญเสียลูกค้าไปถึงสองรายแล้วในสัปดาห์นี้” ดีกว่าพูดว่า “คุณเป็นคนขี้เกียจทำงานไม่ไปติดต่อกับลูกค้าตั้งหลายรายเลยนะ” หรือไม่ควรพูดว่า “ฉันรู้ว่าที่คุณมาทำงานสายเพราะว่าคุณไปเที่ยวกลางคืนทุกคืน” แต่ให้พูดว่า “เราจำเป็นต้องพูดคุยเกี่ยวกับการขาดงานและมาทำงานสายของคุณ” (สุพานี สกฤษฎ์วานิช, 2549: 365-366; Luecke, 2006: 56-57; Dejanasz and others, 2002: 126-127; London, 2003: 15-16)

2.1.5.7 ไม่ตำหนิหรือตัดสินบุคคล (No prescriptive)

การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นไม่ควร ตำหนิหรืออ้างอิงถึงคุณลักษณะส่วนบุคคล บุคลิกภาพ เจคติ หรือนิสัยใจคอ ของผู้รับข้อมูลป้อนกลับ เช่น คุณเป็นคนที่ขี้เกียจมาก เพราะจะทำให้พนักงาน รู้สึกว่าเขากำลังถูกตำหนิในเรื่องส่วนตัว และความรู้สึกเช่นนี้จะทำให้ผู้รับข้อมูลป้อนกลับไม่อยู่ในอารมณ์ที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ต่อไป และให้หลีกเลี่ยง ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นการตัดสินหรือออกคำสั่งกับบุคคลนั้น เพราะถ้าหากใช้วิธีการสั่งสอนในสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำจะยิ่งทำให้พนักงานนั้นต่อต้านข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้น มากขึ้น และที่สำคัญ คือ การจะพูดหรือให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้บุคคลเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับการเปลี่ยนแปลงทักษะการทำงาน ความรู้ และทัศนคติในการทำงาน ดังนั้นจึงไม่ควรให้ข้อมูลป้อนกลับที่มุ่งตำหนิบุคลิกภาพจองพนักงาน (Cook and Hunsaker, 2001: 289;

Dejanasz and others, 2002: 126-127; Armstrong, 2006: 99; Harvard Business School, 2006: 11-12; Luecke, 2006: 56-57)

2.1.5.8 สถานที่ที่เหมาะสม (In the Appropriate Setting)

สถานที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยทั่วไปแล้วการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) แก่พนักงานนั้นสามารถให้ได้ทั้งใน สถานที่ส่วนบุคคล (In Private) และสถานที่สาธารณะ (In Public) แต่ถ้าจะให้ดีควรให้ต่อหน้าคนอื่นๆ เพราะพนักงานจะได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นๆ ไปด้วย ส่วนการให้ข้อมูล ป้อนกลับ ในเชิงลบ (Negative Feedback) ควรแจ้งให้ทราบเป็นการส่วนตัว หรือสถานที่ส่วนบุคคล เพื่อเป็นการลดความลำบากใจ ความไม่พอใจและการป้องกันตนเองของพ นักงาน เพราะพนักงานอาจไม่อยากให้คนอื่นรับรู้ บางแนวคิดเสนอว่าสถานที่ในการให้ข้อมูลป้อนกลับควรเป็นสถานที่ที่เป็นส่วนตัวระหว่างผู้ให้แล ะผู้รับจะเป็นรูปแบบของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ความเป็นส่วนตัวจะทำให้ความคิด และอารมณ์ได้รับการแสดงออกอย่างเปิดเผย อีกทั้งยังป้องกันความเข้าใจผิด และสรุปความผิดพลาดของบุคคลอื่นด้วย (สุพานี สกฤษฎ์วานิช , 2549: 365-366; Dejanasz and others, 2002: 126-127; Hellriegel and Slocum, 2004: 305)

Moss และ Sanchenz (2004: 41) เขียนบทความเกี่ยวกับช่องว่างของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Gap) ได้เสนอว่าปัจจัยหนึ่งที่หัวหน้างานหรือผู้จัดการควรพิจารณาในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ คือ ความเป็นส่วนตัว (Privacy) โดยเฉพาะการให้ข้อมูลป้อนกลับในทางลบ (Negative Feedback) เนื่องจากพนักงานต้องการปกป้องศักดิ์ศรีและความเชื่อถือในตนเอง

2.1.5.9 ความพร้อมของหัวหน้าและพนักงาน (Readiness)

หัวหน้างานจะต้องดูบรรยากาศก่อนที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับหรือแจ้งผลการปฏิบัติงาน หัวหน้างานจะต้องคิดให้ดีว่าระหว่างที่ทำการประเมินอยู่นั้นมีอะไรโกรธเคืองหรือไม่ ถ้ามีควรพูดกันก่อนที่จะแจ้งผลการปฏิบัติงาน หากหัวหน้างานแจ้งผลการปฏิบัติงานขณะโกรธเคือง พนักงานจะรู้สึกว่าข้อมูลที่ให้นั้นเกิดจากอารมณ์มากกว่าเหตุผลและข้อเท็จจริง การยอมรับผลการประเมินจะเกิดขึ้นได้ยากในสถานการณ์เช่นนี้ ส่วนพนักงานนั้นควรให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงเวลาและอารมณ์ที่พนักงานพร้อมที่จะรับฟัง เพราะในช่วงเวลาที่คนเราอยู่ในอารมณ์โกรธ อารมณ์เสีย อารมณ์ปกป้องตนเองจะไม่ใช่ช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับ แต่ต้องไม่ทิ้งเรื่องนั้นไว้เนิ่นนานจนเกินไปจนพนักงานคนนั้นลืมไปแล้ว การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นก็จะไม่เกิดประโยชน์

(สุพานี สกฤษฎ์วานิช, 2549: 365-366; อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัชฌุกร, 2551: 199-200; Cook and Hunsaker, 2001: 289; Hellriegel and Slocum, 2004: 305)

2.1.5.10 ข้อมูลป้อนกลับที่พนักงานสามารถจัดการได้ (Can Manage)

การให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยเ ฉพาะข้อมูลป้อนกลับในทางที่ไม่ดี ให้เน้นไปยังพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง (Specific) ที่สามารถแน่ใจได้ว่าพนักงานหรือผู้รับนั้นสามารถที่จะแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือควบคุมได้ เช่น กรณีที่ถ้างานล่ าช้ามาจาก แผนก ก่อนหน้านี้ส่งงานมายังแผนกตนเองช้าก็จะเกินความรับผิดชอบของแผนกนี้ การควบคุมแก้ไขควรทำให้ตรงจุด และทั้งนี้ควรมุ่งให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อก่อให้เกิดการแก้ไขปรับปรุงเพื่อผลงานที่ดีขึ้นในอนาคตมุ่งให้ความสำคัญกับเรื่องที่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ในอนาคต หรืออาจกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่าให้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับ เช่น ถ้าลูกน้องของคุณทำงานผิดพลาด ซึ่ ง เป็นความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพียงหนเดียว คุณก็อาจปล่อยผ่านไปครั้งหนึ่งก่อนก็ได้ (สุพานี สกฤษฎ์วานิช, 2549: 365-366; Cook and Hunsaker, 2001: 289; Dejanasz and others, 2002: 26-127; Luecke, 2006: 56-57)

2.1.5.11 การปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal)

หลักการที่เป็นพื้นฐานของการให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ ความไว้วางใจระหว่างผู้ให้และผู้รับ จึงต้องสร้างให้เกิดความไว้วางใจระหว่างกัน การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดี จะต้องเป็นกระบวนการสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) และเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งหัวหน้างานและพนักงาน ไม่ใช่เป็นหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้างานเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เป็นการช่วยให้พนักงานและผู้จัดการเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบของตนเอง ในกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการฝึกอบรม การสอนงาน และการใช้เครื่องมืออื่นๆ หัวหน้างานและพนักงานควรร่วมกันแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหามากกว่ามุ่งประเด็นการประเมินผลงานเท่านั้น หัวหน้างานจึงควรถามพนักงานมากกว่าการพูดอยู่คนเดียว แนวทางหนึ่งที่ทำได้คือ การให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นกับ ข้อมูลป้อนกลับและ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนที่จะมีการตัดสินใจ เช่น “ในสถานการณ์แบบนั้นเราควรปฏิบัติอย่างไร” หรือ “คุณคิดอย่างไรกับเหตุการณ์นี้” และเมื่อพนักงานชี้แจงอธิบายถึงสิ่งที่พนักงานคิดแล้ว หัวหน้างานควรทำความเข้าใจในสิ่งที่พนักงานพูด ถ้าหากไม่เข้าใจให้สอบถามกลับจนกระทั่งทั้งหัวหน้างานและพนักงานเข้าใจตรงกัน การสอบถามพนักงานและการรวมเอามุมมองของพนัก งานเข้ามาร่วมกับการตัดสินใจนั้ นจะเป็นการลดความเข้าใจที่ผิดพลาด พัฒนาแนวทางแก้ไขที่ดีขึ้น และจะทำให้พนักงานมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับแนวทางแก้ไขปัญหานั้นด้วย (Dejanasz and others, 2002: 126-127; Ivancevich and

Matteson, 2002: 19; Hellriegel and Slocum, 2004: 305; Armstrong, 2006: 99; Harvard Business School, 2006: 22; Mochal, 2006: 2; Whetzel and Wheaton, 2007: 296-297)

2.1.5.12 สร้างสรรค์และสมดุล (Constructive and Balance)

การให้ข้อมูลป้อนกลับจะได้รับการยอมรับเมื่อความคิดเห็นนั้นมีความสมดุลระหว่าง ข้อมูลป้อนกลับ เชิงบวก (Positive Feedback) และข้อมูลป้อนกลับ เชิงลบ (Negative Feedback) ดังนั้นหัวหน้างานต้อง บอกทั้งข้อดีและข้อเสียของพนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่อกิจการและต่อตัวผู้บังคับบัญชาอย่างไร และช่วยให้พนักงานพัฒนางานไปในตัวด้วย การให้ข้อมูลป้อนกลับจะได้ประโยชน์มากหากเริ่มต้นบทสนทนาในเชิงบวก เพราะจะเสริมแรงพนักงานเมื่อเขารู้สึกว่ามีคุณค่าต่อองค์การ และต่อผู้บังคับบัญชาอย่างไร ทั้งนี้การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิง บวกนั้นยังจะช่วยลดการป้องกันตนเองของพนักงานและทำให้พนักงานเปิดใจยอมรับกับคำตำหนิที่สร้างสรรค์ด้วย สิ่งที่สำคัญหัวหน้างานไม่ควรใช้คำพูดที่ทำให้ความภาคภูมิใจในตนเองของพนักงานหมดไป เพราะจะทำให้พนักงานมีปฏิกิริยาป้องกันตนเอง (Defense Reaction) และไม่ให้ความร่วมมือในการตั้งเป้าหมายหรือการปรับปรุงงานใดๆ ทั้งสิ้น หัวหน้างานควรให้ข้อมูลป้อนแบบกลับแบบ Sandwich เริ่มต้นด้วยการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก ชมเชย จากนั้นค่อยให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงลบ และปิดท้ายการสนทนาด้วยการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก จะทำให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นจูงใจมากยิ่งขึ้นและ ช่วยให้พนักงานเอาชนะข้อบกพร่องต่างๆ และส่งเสริมจุดเด่นในตัวของพนักงานได้ (อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัชฌุกร , 2551: 200; Neher, 1997: 202, Dejanasz and others, 2002: 126-127; Mochal, 2006: 2)

สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งที่หัวหน้างานหรือผู้จัดการควรตระหนักถึงและปฏิบัติตาม คือ หัวหน้างานจะต้องแจ้งผลการปฏิบัติงานหรือให้ข้อมูลป้อนกลับต่อพนักงานด้วยตนเอง หัวหน้างานบางท่านอาจรู้สึกว่าตนไม่มีเวลาที่จะแจ้งผลให้กับพนักงานของตนทราบ บางครั้งหัวหน้างานอาจฝากงานนี้ไว้กับผู้อื่น อาจเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปหรือระดับต่ำลงมา การฝากงานแบบนี้จะทำให้พนักงานคิดไปว่าหัวหน้างานของตนเองต้องการหลบหลีกอะไรบ้าง เช่น ผลการประเมินอาจไม่ถูกต้องจนหัวหน้างานไม่กล้าเผชิญหน้ากับพนักงาน (อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัชฌุกร, 2551: 200)

Shute (2008: 153-189) ได้วิจัยเอกสาร ซึ่งเป็นการ ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับจำนวน มากกว่า 100 บทความ จากนั้นจึงได้สรุป แนวทางการให้ข้อมูลป้อนกลับและสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงสำหรับการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นเป็นข้อมูลที่สื่อสาร

ไปยังผู้รับ ให้ผู้รับสามารถนำไปใช้ปรับปรุงความคิดหรือพฤติกรรมของตนเอง รวมทั้งเพิ่มการเรียนรู้ด้วย ดังต่อไปนี้

แนวทางการให้ข้อมูลป้อนกลับ

1) การให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีความเกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งเป็นการเสนอแนะวิธีการในการปรับปรุงการทำงาน มากกว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เน้นที่บุคคล

2) การอธิบายอย่างละเอียดถึงปัญหาที่เกิดขึ้น

3) การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ผู้รับสามารถจัดการได้และเป็นข้อมูลที่ไม่มากเกินไปเพื่อป้องกันความผิดพลาด

4) การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ละเอียดและแสดงถึงเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานชัดเจน

5) ภาษาที่ใช้ควรง่ายและไม่ซับซ้อนจนเกินไป และเน้นในสิ่งที่สามารถเป็นไปได้ เพราะข้อมูลป้อนกลับที่ซับซ้อนไม่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้

6) ข้อมูลป้อนกลับที่ช่วยลดความไม่แน่นอนและสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและเป็นข้อมูลป้อนกลับที่ช่วยให้ผู้รับบรรลุเป้าหมายได้

7) การให้ข้อมูลป้อนกลับโดยปราศจากอคติของผู้ให้

8) การให้ข้อมูลป้อนกลับที่สนับสนุนเป้าหมายของการเรียนรู้

9) การให้ข้อมูลป้อนกลับหลังจากที่พนักงานได้พยายามปรับปรุงแก้ไขตนเองแล้ว

สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงในการให้ข้อมูลป้อนกลับ

1) หลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นการเปรียบเทียบพนักงานกับพนักงานคนอื่น

2) หลีกเลี่ยงการประเมินหรือการตัดสิน ควรบอกถึงวิธีการในการปรับปรุงตนเองให้กับผู้รับข้อมูลป้อนกลับ

3) หลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นการลดความภาคภูมิใจในตนเองของบุคคลหรือเป็นการควบคุมหรือการตำหนิบุคคล

4) หลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยคำพูด ควรใช้วิธีการเขียนหรือคอมพิวเตอร์เพราะจะช่วยลดอคติ

5) หลีกเลี่ยงการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อไปรบกวนการทำงานของพนักงานเมื่อพนักงานทำงานได้ดีแล้ว

ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับนี้ เป็นหนึ่งในตัวแปรที่ผู้ วิจัยใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อต้องการทราบว่าข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพนั้นมาจากปัจจัยใดบ้างที่เกี่ยวเนื่องกับผู้ให้และผู้รับข้อมูลป้อนกลับ รวมไปถึงต้องการศึกษาว่าข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพตามการรับรู้ของหัวหน้างานและพนักงานนั้นส่งผลต่อผลการปฏิบัติของพนักงานหรือไม่อย่างไร ข้อคำถามที่ใช้วัดในแบบสอบถามประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับจึงจะมาจากการการรวบรวม เนื้อหาข้างต้นและการทำสนทนากลุ่ม เพื่อใช้วัดประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ

2.1.6 ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการยอมรับข้อมูลป้อนกลับ

ข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานได้ให้กับพนักงานนั้นจะมีประโยชน์หรือ ตรงตามเป้าหมายที่ให้หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง การที่พนักงานให้การยอมรับข้อมูลป้อนกลับ พนักงานก็จะนำข้อมูลป้อนกลับที่ได้เหล่านั้นไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานของตนเอง โด ย ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการยอมรับข้อมูล ป้อนกลับของพนักงาน ได้แก่ ข้อมูลป้อนกลับ ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ และ ผู้รับข้อมูลป้อนกลับ (ถวิล ธาราโภชน์, 2532: 92)

2.1.6.1 ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ต้องมีความถูกต้อง ชัดเจน คงที่ ไม่เปลี่ยนกลับไปกลับมา ข้อมูลป้อนกลับ ที่ข่มขู่ และสร้างความกลัวไม่สามารถเปลี่ยนความเชื่อหรือพฤติกรรมได้ และบางครั้งอาจลดโอกาสที่จะ ทำให้ผู้รับเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ส่วนการให้ข้อมูลป้อนกลับซ้ำๆ จะทำให้ผู้รับข้อมูลป้อนกลับนั้นเกิดการจำข้อมูลที่ให้ได้

2.1.6.2 ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Giver) จะต้องให้ข้อมูลที่ไม่ขัดแย้งกันในตัวเอง ถ้าตลอดช่วงที่ให้ข้อมูลไม่คงที่ เปลี่ยนไปตลอดเวลา จะทำให้ผู้รับข้อมูล ป้อนกลับ ขาดความรู้สึกมั่นใจในตัวผู้ให้ข้อมูล ป้อนกลับ และขาดความน่าเชื่อถือในที่สุด รวมถึงผู้ให้ข้อมูลต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย สามารถอธิบายให้ผู้รับข้อมูลเข้าใจและเกิดความเชื่อถือ

ในส่วนของปัจจัยของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ นี้ Ilgen and others (1979: 349-371) ได้ศึกษาเรื่องการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล และสรุปว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อ การยอมรับและการสนองตอบต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ ว่าประกอบด้วยความน่าเชื่อถือและพลังอำนาจของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ

1) ความน่าเชื่อถือ (Creditability) ของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ การที่หัวหน้างานนั้นเป็นผู้มีอำนาจตามหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และจะมีความน่าเชื่อถือเพิ่มขึ้นหากหัวหน้างานนั้นเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานของพนักงานและมีตำแหน่งที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นด้วย สามารถแยกประเด็นได้ 2 ประเด็น ได้แก่

(1) ความรู้ความชำนาญ (Expertise) ของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วยความรู้ ประสบการณ์ในเรื่องที่ให้ข้อมูลป้อนกลับ และมีความคุ้นเคยกับการปฏิบัติของผู้รับข้อมูลป้อนกลับในเรื่องที่ให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นอย่างดี

(2) ความน่าไว้วางใจ (Trust) ของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับที่น่าไว้วางใจย่อมทำให้ผู้รับเกิดการยอมรับ และมีการตอบสนองต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับมากกว่าผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับที่ไม่น่าไว้วางใจ

2) พลังอำนาจ (Power) ของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับคือ ความสามารถของหัวหน้างานในการควบคุมการให้รางวัลและผลตอบแทน ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีความรู้ความชำนาญและมีความน่าไว้วางใจเพียงใด ย่อมทำให้ผู้รับข้อมูลป้อนกลับ ยอมรับ และตอบสนองต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับมากเท่านั้น การให้ข้อมูลป้อนกลับควรให้ด้วยความจริงใจ ในบรรยากาศที่อบอุ่น และให้การยอมรับในผู้รับข้อมูลป้อนกลับ และควรให้ผู้รับข้อมูลป้อนกลับตัดสินใจในการที่จะยอมรับหรือปฏิเสธที่จะตอบสนองต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น

2.1.6.3 ผู้รับข้อมูลป้อนกลับ (Recipient) การให้ข้อมูลป้อนกลับจะมีความหมายมากเมื่อผู้รับ ข้อมูลป้อนกลับ มีความพร้อมและตั้งใจที่จะรับฟัง แต่ถ้าผู้รับ อยู่ในสภาพอารมณ์ที่มีความเครียดทั้งร่างกายและจิตใจการรับข่าวสารจะดำเนินไปได้ไม่ดี อีก ทั้งอายุและประสบการณ์เดิมของผู้รับข้อมูลอาจมีผลต่อการรับข้อมูล ป้อนกลับ “ผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์นั้นมักมีลักษณะฝังแน่นกับความเคยชิน หรือประสบการณ์เดิมที่ผ่านมา จะทำให้เกิดการยอม รับข้อมูลป้อนกลับน้อย และผู้ใหญ่มักจะเปลี่ยนแปลงอะไรได้ยาก ชอบทำตามความเคยชินที่ปฏิบัติมา ” สอดคล้องกับ ผลการศึกษาวิจัยของ Ilgen and others (1979: 349-371) ที่พบว่า อายุของผู้รับข้อมูลป้อนกลับมีอิทธิพลต่อระดับการยอมรับข้อมูลป้อนกลับ บุคคลที่มีอายุมากจะใช้ข้อมูลป้อนกลับน้อยกว่าคนที่มีอายุน้อยกว่า และอายุตัวมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ในการทำงาน บุคคลที่มีประสบการณ์มากมีแนวโน้มที่จะใช้ประสบการณ์ในอดีตของตนเองเป็นแหล่งที่มาของข้อมูลป้อนกลับ และ มีแนวโน้มที่จะปฏิเสธข้อมูลป้อนกลับที่มาจากคน อื่นด้วย ดังนั้นแล้วจึงสรุปได้ว่าอายุมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับความตั้งใจในการยอมรับข้อมูลป้อนกลับ

ส่วน London (2003: 46) กล่าวว่าบุคลิกภาพของบุคคลส่งผลต่ อการยอมรับข้อมูลป้อนกลับ โดย บุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองต่ำ (Low Self-Confidence) จะกลัวเมื่ อต้องถูกประเมิน มักจะป้องกันตนเอง มีแนวโน้มที่จะปฏิเสธและหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ และพยายามควบคุมข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับ ส่วนคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง (High Self-Confidence) มักจะยอมรับข้อมูลป้อนกลับ มีแนวโน้มที่จะสนใจการประเมินตนเองและการปรับปรุงตนเองด้วย

2.1.7 บทบาทของหัวหน้างานกับการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ผู้จัดการหรือหัวหน้างานจำนวนมากพบว่าการที่ต้อง เผชิญหน้ากับพนักงานในการ แจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบั ติงานเป็นงานที่ยากและสร้างความทุกข์ โดยเหตุผลที่ทำให้หัวหน้างานไม่เต็มใจที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับอันดับแรก คือ ผู้จัดการทั้งหลายเชื่อว่าตนนั้นไม่มีทักษะทางด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่จำเป็นต่อ การจัดการ ปฏิกิริยาทางอารมณ์ของพนักงานที่ซับซ้อนที่ อาจจะเกิดขึ้ นในการให้ข้อมูลป้อนกลับ เหตุผลต่อมาคือผู้จัดการไม่เข้าใจถึงรูปแบบของการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่เฉพาะ (Delahaye, 2005: 156)

Noe and others (2006: 368-369) ได้กล่าวว่า ถ้าหากว่าพนักงานไม่ตระหนักถึงผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังขององค์การก็จะทำให้ยากต่อการพัฒนาและจะทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่แย่ลง ผู้จัดการที่ให้ข้อมูลป้อนกลับต่อผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมตอบสนองในทางบวก ให้การยอมรับข้อมูลป้อนกลับและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น จึงได้แนะนำการให้ข้อมูลป้อนกลับต่อผลการปฏิบัติงานแก่ผู้จัดการว่าควรพิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้

2.1.7.1 การให้ข้อมูลป้อนกลับควรให้หลายครั้งไม่ใช่ครั้งเดียวต่อปี เนื่องจากว่าผู้จัดการมีหน้าที่รับ ผิดชอบในการแก้ไขการปฏิบัติงานที่ไม่ได้คุณภาพในทันทีที่พบเห็น แต่ถ้าหากผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นต้นปีและรอการแก้ไขในปลายปีจะทำให้ผลิตภาพเสียหายได้ และอีกอย่างไม่จำเป็นต้องทำให้พนักงานประหลาดใจจากการประเมินปลายปีด้วย ผู้จัดการจึงควรให้ข้อมูลป้อนกลับหลายครั้งกว่าเดิมเมื่อพนักงานต้องการที่จะรู้ถึงผลการปฏิบัติงานนั้น ไม่ต้องรอถึงการประเมินผลอย่างเป็นทางการ

2.1.7.2 การสร้างบริบทที่ถูกต้องในการให้ข้อมูลป้อนกลับ ผู้จัดการควรเลือกสถานที่ที่เหมาะสมกับการให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งบางครั้งห้องทำงานของผู้จัดการอาจไม่ใช่ที่ที่ดีที่สุด เพราะพนักงานจะมองว่าที่ทำงานไม่ใช่ที่ที่ควรพูดเรื่องนี้ ผู้จัดการควรอธิบายหรือบอกกล่าวกับพนักงานเมื่อมีโอกาสที่จะอภิปรายถึงบทบาทของพนักงาน บทบาทของผู้จัดการแล ะสัมพันธภาพระหว่างกัน ผู้จัดการควรยอมรับว่าควรจะเปิดให้มีการพูดคุย กันบ้างระหว่างตนเองกับพนักงาน

2.1.7.3 การให้พนักงานประเมินตนเองก่อนการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อต้องการให้พนักงานคิดถึงผลการปฏิบัติงานในช่วงที่ผ่านมาและกระตุ้นให้พนักงานคิดเกี่ยวกับจุดอ่อนของตนเอง แม้ว่าจะถูกนำมาใช้น้อยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่การประเมินตนเองนี้จะให้

ผลดี โดยทำให้ระหว่างการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นราบรื่นและเน้นไปที่ความเห็นที่ไม่ตรงกันที่มีอยู่เท่านั้น สุดท้ายยังช่วยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นด้วย

2.1.7.4 การกระตุ้นให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลป้อนกลับ ผู้จัดการควรให้ข้อมูลป้อนกลับ แบบการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลป้อนกลับนี้จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในกระบวนการการให้ข้อมูลป้อนกลับ การมีส่วนร่วมนี้รวมไปถึงการให้พนักงานแสดงความคิดเห็นถึงการประเมินผลและการอภิปรายถึงเป้าหมายนั้นด้วย

2.1.7.5 การชื่นชมและชมเชยผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การชมเชยนี้จะเป็นการเสริมแรงให้พฤติกรรมที่ดีของพนักงานนั้นคงอยู่ต่อไป ไม่ใช่ว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับนี้จะเป็นเพียงการเน้นที่ปัญหาของผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้น

2.1.7.6 การมุ่งเน้นไปที่การแก้ไขปัญหา การที่ผู้จัดการใช้โอกาสของการให้ข้อมูลป้อนกลับนี้ไปกับการตำหนิและลงโทษกับพ นักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ ไม่ดีเพียงอย่างเดียว จะทำให้ลดความเชื่อมั่นในตนเอง และเพิ่มการป้องกันตนเองของพนักงาน และไม่ได้ช่วยในการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นเพื่อเป็น การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่ ไม่ดี ผู้จัดการจึงต้องพยายามแก้ไขสาเหตุของปัญหา โดยร่วมกับพนักงานในการหาสาเหตุและแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้ตรงจุด ซึ่งปัญหาแต่ละส่วนต้องการการแก้ไขที่แตกต่างกัน

2.1.7.7 การมุ่งเน้นให้ข้อมูลป้อนกลับที่เน้นไปที่พฤติกรรมและผลลัพธ์ไม่ใช่ที่ตัวบุคคล ผู้จัดการควรหลีกเลี่ยงการตำหนิที่ตัวบุคคลเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบ ให้เน้นที่การอภิปรายถึงพฤติกรรมการทำงานและผลงานมากกว่า เพราะถ้าหากเน้นไปที่ตัวบุคคลจะทำให้พนักงานป้องกันตนเองมากขึ้นและมีความรู้สึกไม่ดี

2.1.7.8 การตำหนิติเตียนให้น้อยที่สุด หัวหน้าที่มีประสิทธิภาพควรอดทนต่อการทำงานที่ ไม่ดีของพนักงานโดยจะต้องไม่แสดงถึงผลการทำงานที่ต่ำลงอย่างต่อเนื่องและตำหนิติเตียนพนักงานตลอดเวลา เพราะจะทำให้พนักงานป้องกันตนเอง

2.1.7.9 การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและระบุวันที่จะติดตามการทำงาน การตั้งเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนนั้นช่วยเพิ่มความพึงพอใจ แรงจูงใจในการพัฒนาปรับปรุงและการพัฒนาผลการปฏิบัติงานพนักงาน ทั้งนี้การระบุวันที่จะติดตามประเมินผลการทำงานจะยิ่งช่วยให้พนักงานมุ่งมั่นทำงานไปสู่เป้าหมายเพื่อความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

โดยทั่วไปแล้วผู้จัดการมักจะให้ ข้อมูลป้อนกลับใน 2 ลักษณะ คือ ข้อมูลที่เป็นความรู้สึก (Feel) และข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง (Fact) ผู้จัดการที่ให้ข้อมูลป้อนกลับในแบบของ

ความรู้สึก โดยพูดแต่การตัดสินถึงพฤติกรรมของบุคคล เช่น คุณไม่ใส่ใจในงาน คุณขี้เกียจ โดยที่ไม่ได้ให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับประเภทนี้เป็นการให้ในทางลบและเป็นการตำหนิมากกว่าข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์ จึงมีผลทำให้พนักงานไม่เข้าใจว่าจะต้องปรับปรุงพัฒนางานในส่วนใด ส่วนผู้จัดการที่ให้ข้อมูลป้อนกลับในส่วนของข้อเท็จจริง จะให้รายละเอียดที่เฉพาะเจาะจงถึงผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการทำงาน จึงเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับในทางสร้างสรรค์ ข้อมูลป้อนกลับนี้จะระบุถึงประเด็นที่เฉพาะเจาะและรายละเอียดที่สนับสนุนพนักงาน รวมทั้งมาตรฐานของงานที่ต้องการให้บรรลุ จึงทำให้พนักงานทราบถึงสิ่งที่ผู้จัดการต้องการให้พนักงานพัฒนาปรับปรุง (Margerison, 1988: 7-8)

Margerison (1988: 8) ได้ให้แนะนำการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานว่าควรที่จะเปลี่ยนจากคำตำหนิติเตียนพนักงานไปสู่การให้ข้อเสนอแนะแทน โดยการให้คำแนะนำและการตำหนินั้นเหมือนเหรียญสองด้าน ที่หากว่าเราให้คำแนะนำแก่พนักงาน พนักงานอาจมองว่าเป็นการตำหนิได้ ดังนั้นผู้จัดการหรือหัวหน้างานจึงต้องให้ความสำคัญกับข้อความที่จะพูดกับพนักงาน โดยจะต้องเปลี่ยนจากการตำหนิเป็นการให้คำแนะนำ ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1) ให้มองในด้านดีหรือการกระทำที่ดีของพนักงาน และอธิบายถึงหลักฐานที่ผู้ประเมินนั้นได้พบหรือเห็นมาก่อนการให้คำแนะนำ

2) การให้ข้อมูลป้อนกลับจะมีประสิทธิภาพมาก ถ้าหากให้เมื่อพนักงานร้องขอ แต่ในบางครั้งไม่สามารถรอการร้องขอได้เพราะเป็นสถานการณ์เร่งด่วน

3) ให้บอกถึงสิ่งที่ต้องการให้พนักงานพัฒนาปรับปรุงมากกว่าการบอกแต่ความผิดพลาดของพนักงาน และให้ข้อมูลที่พูดนั้นอยู่บนฐานของสถานการณ์ความจริงมากกว่ามาจากการสำรวจทั่วไป

4) ให้ฟังในสิ่งที่พนักงานพูด และให้พนักงานได้ร่วมหาแนวทางการแก้ปัญหา และอาจใช้วิธีการให้พนักงานประเมินตนเองร่วมด้วย ก่อนที่ผู้จัดการจะตัดสินหรือให้ข้อมูลป้อนกลับ

ทั้งนี้ยังได้เสนอหลักการพัฒนาทักษะสำหรับการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานไว้ดังนี้

1) ให้อธิบายโดยเน้นในสิ่งที่คุณเห็นและได้ยินมากจากการสำรวจของคุณ และใช้รูปแบบของการอธิบายมากกว่าการประเมินตัดสิน

2) ให้เน้นข้อความที่เฉพาะเจาะจงมากกว่าข้อความทั่วไป เพราะจะทำให้บุคคลเข้าใจในประเด็นที่ต้องการสื่อสารมากกว่า

3) การให้ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์มากกว่าข้อมูลป้อนกลับทางลบ ควรบอกถึงสิ่งที่ต้องการให้พัฒนาปรับปรุง สิ่งที่ควรทำมากกว่าบอกว่าสิ่งไหนไม่ควรทำและสิ่งไหนผิด

4) การให้ข้อมูลป้อนกลับที่พนักงานสามารถทำได้ และสามารถเห็นถึงแนวทางของการพัฒนาในการทำงาน

5) พยายามให้ข้อมูลป้อนกลับเมื่อพนักงานต้องการหรือร้องขอ และบอกให้พนักงานตระหนักได้ว่าทำไมพวกเขาจึงต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับ

6) ควรสละเวลาในการอธิบายถึงสถานการณ์หรือผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานเข้าใจในสิ่งที่ผู้จัดการต้องการสื่อสาร มากกว่าการใช้เวลาเพียงเล็กน้อยพูดคุยกันตามทางเดินผ่านเท่านั้น

7) เพื่อความเข้าในประเด็นที่ได้พูดนั้น ควรมีการสรุปจุดเน้นข้อความที่ต้องการสื่อสารด้วย

เพื่อเป็นการสร้างความแน่ใจว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานนั้นจะมีประสิทธิภาพ อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัชฌุกร (2551: 202-203) ได้ให้เทคนิคสำหรับหัวหน้างาน เพื่อสำหรับใช้ในการแจ้งผลการปฏิบัติงานหรือการให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งเทคนิคเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานยอมรับในเรื่องที่หัวหน้างานแจ้งมากขึ้น ได้แก่

1) เชิญพนักงานนั่งตามสบายในที่สบายพอสมควร ให้เขารู้สึกผ่อนคลายและเป็นปกติ เคยมีความใกล้ชิดกันอย่างไรก็ให้แสดงท่าทีอย่างคงเส้นคงวา อย่างเสแสร้งหรือตั้งใจทำตัวเป็นกันเองเป็นพิเศษ แต่ต้องให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลายไม่มีอาการอึดอัด สิ่งที่สำคัญต้องบอกให้เขาทราบว่า การแจ้งผลนี่ปฏิบัติต่อทุกคนเสมอกัน แม้แต่ตัวท่านเองก็จะต้องได้รับการแจ้งผลจากผู้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน ควรแจ้งวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับว่า เป็นการบอกให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านมาในช่วงเวลาการประเมิน เพื่อเป็นการตระเตรียมให้เขาฟังและเข้าใจตามที่ท่านต้องการจะแจ้งจริงๆ

2) ในตอนต้นควรจะพูดถึงเรื่องทั่วไปเกี่ยวกับหน้าที่การงานของพนักงานที่เข้ารับการแจ้งผลการปฏิบัติงาน

3) กล่าวทบทวนเรื่องที่ดีและความสำเร็จในงานที่ผ่านมาของพนักงานผู้นั้นถ้าไม่เริ่มด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดี แต่เริ่มโดยมุ่งไปที่ข้อผิดพลาดบกพร่องของพนักงาน ท่านจะทำให้พนักงานเริ่มตั้งรับและเตรียมป้องกันตนเอง จนไม่ใส่ใจกับการแจ้งผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ พนักงานจะกังวลแต่คิดหาข้อแก้ตัวและปิดกั้นความร่วมมือใดๆ กับท่าน

4) การให้ความสนใจต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานและการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของพนักงานเป็นสำคัญ

5) เมื่อจะต้องพูดถึงผลการปฏิบัติงานที่ไม่สมบูรณ์ ไม่ควรกล่าวตำหนิให้พนักงานผู้นั้นเสียหน้า หรือให้พนักงานรับภาระในความผิดพลาดของงานแต่ผู้เดียว หากมีข้อเท็จจริงที่ว่าท่านมีส่วนร่วมรับผิดชอบก็ให้บอกกับพนักงาตรงๆ จุดสำคัญอยู่ที่ว่าถ้ายิ่งได้รับการตำหนิ หรือได้รับความไม่พอใจมากเท่าใด การที่จะคิดปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ดีขึ้นก็จะน้อยลง กลับเป็นการต่อต้าน คิดหาเหตุผลหักล้าง โทษสิ่งอื่นเครื่องมือแทนที่จะรับเป็นความบกพร่องของตน หรืออาจโทษว่าเป็นความผิดพลาดของคนอื่นได้

6) ทบทวนถึงความผิดพลาดและบกพร่อง ผลเสียและการทำงานที่ล่าช้าไม่ทันตามกำหนดให้พนักงานทราบ แต่อย่าย้ำพูดยืดยาวจนเกิดความเบื่อหน่าย ควรมุ่งไปในทางชี้แนะการแก้ไขในอนาคตมากกว่าที่จะคาดคั้นให้พนักงานรู้สึกเกิดเป็นปมด้อยในจิตใจ ควรจะเน้นถึงการปรับปรุงแก้ไขและแนวทางป้องกันการผิดพลาดเพื่อมิให้เกิดซ้ำ ชักจูงให้พนักงานมีจิตใจเข้มแข็งและยืนยันที่จะให้ความร่วมมือกับพนักงาน ความจริงพนักงานสามารถรับฟังการแจ้งผลทำนองนี้ได้มาก ถ้าเป็นการวิจารณ์ในเชิงติเพื่อก่อ (Constructive Criticism)

7) ต้องให้โอกาสพนักงานได้พูด โดยกระตุ้นให้พนักงานออกความคิดเห็นต่างๆ อย่างเปิดเผย เริ่มให้พนักงานได้มีโอกาสพูดโดยใช้คำง่ายๆ สั้นๆ 2-3 คำถาม แต่อย่าให้คำถามที่มีคำตอบเพียงว่า “ใช่” และ “ไม่ใช่” อาจใช้วิธีขอความคิดเห็นในเรื่องงานที่ได้ทำมาแล้วเป็นอย่างไรบ้าง และเขาเห็นว่าการปฏิบัติงานของเขาเป็นอย่างไร

8) เปิดใจให้กว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นและข้อเท็จจริงของพนักงาน แสดงให้พนักงานเห็นว่าท่านมีความตั้งใจและอยากจะรู้เรื่องราวจากตัวของพนักงานมากขึ้น ขอให้พนักงานร่วมหารือในเรื่องต่างๆ และให้พนักงานชี้แจ้งได้อย่างเปิดเผยและโดยเสรี

9) พยายามฟังอย่างสงบ สุภาพและหลีกเลี่ยงการโต้เถียง ถ้าหากความเห็นของพนักงานไม่ตรงกับท่าน ก็ควรพิจารณาอย่างสุขุมเยือกเย็น และเคารพในความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างด่วนตัดสินใจอะไรถูกอะไรผิด ยอมรับอย่างตรงไปตรงมาว่าท่านอาจผิดได้ และการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ก็ไม่ใช่สิ่งที่ถาวร อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ แต่ในขณะนี้ท่านมีความเชื่อมั่นว่าได้กระทำไปอย่างรอบคอบและบริสุทธิ์ยุติธรรม

10) ควรแสดงท่าทีให้เห็นว่า ท่านมีเวลาเพียงพอสำหรับการให้ข้อมูลป้อนกลับนี้ และท่านคิดว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก

ดังนั้นในกระบวนการแจ้งผลการปฏิบัติงานหรือการให้ข้อมูลป้อนกลับ วู๊ด และ มาร์แชล (2546: 13-14) กล่าวว่า ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรปรับเปลี่ยนบทบาท ตนเองมาเป็นผู้สอนงาน (Coach) หรือที่ปรึกษา (Consultant) ซึ่งจะต้องทำหน้าที่คอยสนับสนุนและพัฒนาพนักงาน ยืนยันผลการประเมิน การดำเนินการตามผลและยอมรับในความสามารถของพนักงาน ซึ่งจะแตกต่างจากบทบาทของผู้ตัดสินที่ทำหน้าที่ในการประเมินพนักงาน ส่วน Daft (2008: 212) กล่าวว่าความเอาใจใส่ (Empathy) ของหัวหน้างานเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในกระบวนการการให้ข้อมูลป้อนกลับ หัวหน้างานจึงควรเอาใจใส่ในความรู้สึกของพนักงานและรู้ว่าพนักงานรู้สึกอย่างไร ความเอาใจใส่นี้จะช่วยให้หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่สะท้อนถึงความเป็นจริง และช่วยให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง

2.1.8 พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

Moss, Valenzi และ Taggart (2003: 489-493) ได้ศึกษาวิจัย กลยุทธ์ในการจัดการภาพประทับใจของพนักงาน และหนึ่งในพฤติกรรมนี้คือ พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Management Behavior) ซึ่งพฤติกรรมที่พนักงานใช้ในการจัดการข้อมูลป้อนกลับนั้นแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

2.1.8.1 พฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Seeking Behavior)

การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับสามาร ถให้คำจำกัดความได้ว่า คือ การที่พนักงานใช้กลยุทธ์ที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้หัวหน้างานเห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้เกิดการยอมรับในความสำเร็จนั้น และเพื่อให้ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวก (Positive Feedback) การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับนี้ เพื่อเป็นการควบคุมและการตรวจสอบตนเอง และเป็นการลดความไม่แน่นอนในผลการปฏิบัติงาน พนักงานต้องการข้อมูลที่เป็นจริงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขา เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามความคาดหมาย พนักงาน พวกนี้เมื่อไม่แน่ใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองจะไม่รอรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน แต่จะใช้วิธีการเข้าไปขอข้อมูลจากหัวหน้างานทันทีเพื่อลดความไม่แน่นอน เพราะพนักงาน ต้องการแน่ใจว่า ผลการปฏิบัติงานของตนนั้นทำได้ดีหรือไม่ หากสามารถทำได้ดีก็จะยิ่งแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ เพื่อเพื่อให้หัวหน้างานประทับใจในผลงานของตนเอง

London (2003: 45) ได้ให้เหตุผลที่คนจะแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ ไว้ดังนี้

1) ข้อมูลป้อนกลับนั้นมีคุณค่าสำหรับการลดความไม่แน่นอน ด้วยการทำให้มีพฤติกรรมที่ถูกต้องและรู้ว่าตนเองถูกประเมินอย่างไร

2) เป็นสัญญาณที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของเป้าหมายหลายอย่าง

3) สร้างให้บุคคลรู้สึกว่ามีความสามารถและสามารถควบคุมได้

4) เป็นเครื่องมือสำหรับการประเมินตนเอง

5) ให้พนักงานได้มีโอกาสระบุหรือกำหนดตัวตนของตนเอง

VandeWalle (2003: 581-604) ศึกษาพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ ของบุคคลที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning Goal Orientation) ผลการศึกษาพบว่า บุคคลที่มุ่งเน้นการเรียนรู้จะรับรู้ถึงคุณค่าของข้อมูลป้อนกลับว่าเป็นประโยชน์สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ดังนั้นจึงทำให้มีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับบ่อยขึ้น และจะขอข้อมูลป้อนกลับทันทีเมื่อเกิดเหตุการณ์หรือมีพฤติกรรมการทำงานที่บกพร่อง โดยวิธีการที่ใช้ในการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ คือ วิธีการตรวจสอบ (Inquiry Method) ที่บุคคลจะถามหาข้อมูลป้อนกลับโดยตรงจากบุคคล เนื่องจากว่าต้องการพัฒนาความสามารถของตนเองและวิธีนี้จะทำให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่ถูกต้อง และข้อมูลป้อนกลับที่ต้องการคือ ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับกระบวนการ (Process Feedback) เพราะจะช่วยให้สามารถพัฒนาสิ่งที่บกพร่องได้อย่างถูกต้อง ส่วนแหล่งของข้อมูลป้อนกลับที่บุคคลที่มุ่งเน้นการเรียนรู้จะเข้าไปขอข้อมูลป้อนกลับ คือ ผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากเป็นผู้มีความรู้โดยตรงกับการทำงานนั้นๆ

การศึกษา ของ VandeWalle จึงได้สรุปมิติของการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับที่ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1) วิธีการ ควรใช้วิธีการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับแบบตรวจสอบ (Inquiry Method) ที่ให้บุคคลเป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับโดยตรง

2) รูปแบบ ควรแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับกระบวนการ (Process Feedback) มากกว่าข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลลัพธ์ (Outcome Feedback)

3) แหล่งที่มา ควรแสวงหาข้อมูลป้อนกลับที่มาจากผู้เชี่ยวชาญมากกว่าผู้ที่มีอำนาจ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้มีความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาปรับปรุงการทำงานและมีความน่าเชื่อถือ ส่วนผู้ที่มีอำนาจนั้นมักจะขาดความรู้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพและไม่เต็มใจให้ข้อมูลป้อนกลับเพราะกลัวความขัดแย้งและต้องทำหน้าที่ในการให้รางวัลด้วย

4) ชนิดของข้อมูลป้อนกลับ ควรแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเชิงลบ (Negative Feedback) มากกว่าเชิงบวก (Positive Feedback) เพราะจะเป็นข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการเพิ่มผลกาปฏิบัติงาน

5) ช่วงเวลา ควรแสวงหาข้อมูลป้อนกลับทันที(Immediately Feedback) โดยเฉพาะเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด จะช่วยให้พัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้ดี

บุคคลที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning Goal Orientation) มีประสิทธิภาพในการเพิ่มผลการปฏิบัติงานได้มากกว่าบุคคลที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance Goal Orientation) เพราะสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลป้อนกลับในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

ในส่วนของเรื่องพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับนี้ Ang, Cummings, Straub และ Earley (1993: 240-261) ได้ศึกษาวิจัยถึงผลกระทบของอารมณ์ของผู้ให้ข้อมูล ป้อนกลับหรือหัวหน้างานที่มีต่อพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับทำให้พนั กงานมีผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น แต่พนักงานกลับแสวงหาข้อมูลป้อนกลับน้อยลง เนื่องจากพนักงานรับรู้ถึงอารมณ์ที่ไม่ ดีของหัวหน้างานจึงทำให้ไม่เต็มใจที่จะขอข้อมูลป้อนกลับ เพราะพวกเขาเชื่อว่าถ้าหากถามหาข้อมูลป้อนกลับในเวลานั้น จะเป็นความเสี่ยงที่หัวหน้าจะโกรธและประเมินผลการปฏิบัติงานไปในทางลบ งานวิจัยจึงได้เสนอให้นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้มีการสื่อสารข้อมูลป้อนกลับทันทีและสนับสนุนการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับผ่านทางคอมพิวเตอร์ จะแสวงหาข้อมูลป้อนกลับบ่อยขึ้นกว่า คนที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับ แบบตัวต่อตัว (Face to Face) และพนักงานจะแสวงหาข้อมูลป้อนกลับบ่อยขึ้น หากรับรู้ว่าหัวหน้างานมีอารมณ์ดี ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลของผู้รับข้อมูลป้อนกลับนั้น Ashford (1986 อ้างถึงใน Miller, 1999: 168) ได้ทำการศึกษาวิจัย และ พบว่าพนักงานที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งในองค์กา รเป็นระยะเวลานานมีพฤติกรรมการ แสวง หาข้อมู ลป้อนกลับน้อยกว่าพนักงานที่เพิ่ งเข้าทำงานใหม่ ทั้งนี้เนื่องจากว่าพนักงานที่ทำงานมาเป็นเวลานานไม่ต้องการถูกมองว่าเป็นคนโง่จากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น

ทางด้านผล ลัพธ์ของการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับนั้นได้มีการศึกษาของ London, Larsen และ Thisted (1999: 5-27) ที่ศึกษาวิจัยถึงความสัมพันธ์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับกับการพัฒนาตนเองของพนักงาน พบว่า พฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาตนเอง ของพนักง าน รวมไปถึง พบว่า พฤติกรรม การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับนี้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน โดยที่ข้อมูลป้อนกลับที่ให้นั้นถ้าหากเป็น การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเสริมแรงในทางบวก (Positive Reinforcement) และเป็นข้อมูลป้อนกลับแบบไม่คุกคาม (Nonthreatening Feedback) จะมีความสัมพันธ์สูงกับผลการปฏิบัติงาน อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Lam, Huang และ Snape (2007: 348-363) ที่ศึกษาพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับกับการแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานกับพนักงาน ผล

การศึกษาพบว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะเพิ่มขึ้นนั้น เป็นผลมากจากสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องด้วย รวมถึงพนักงานต้องแสวงหาข้อมูลป้อนกลับด้วย และสอดคล้องกับผลการศึกษา วิจัยของ Renn และ Fedor (2001: 563-583) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับกับผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับมีความ สัมพันธ์ เชิงบวกกับปริมาณและคุณภาพของผลการปฏิบัติงาน โดยพนักงานจะมีการตั้งเป้าหมายในการรับข้อมูลป้อนกลับจาก รายงานผลการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มการให้ข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน

สำหรับพนักงานที่ต้องการขอข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน Dejanasz and others (2002: 130) ได้เสนอแนะแนวทางการขอข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน ไว้ดังต่อไปนี้

1) แสดงให้หัวหน้างานเห็นว่าตนเองพร้อมที่จะเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2) ทำความเข้าใจว่าทำไมตนเองถึงไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน และให้มองว่าข้อมูลป้อนกลับสามารถทำให้ตนเองนั้นทำงานได้ดีขึ้นอย่างไร

3) ขอข้อเสนอแนะจากหัวหน้างานว่าตนเองต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร ให้ฟังข้อมูลป้อนกลับอย่างตั้งใจ และแสดงให้หัวหน้างานเห็นว่าตนเองเข้าใจในข้อมูลป้อนกลับและมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง

2.1.8.2 พฤติกรรมการทำให้ข้อมูลป้อนกลับน้อยลง (Feedback Mitigating Behavior)

พฤติกรรมการทำให้ข้อมูลป้อนกลับน้อยลง คือ การลดการได้รับข้อมูลป้อนกลับโดยเฉพาะในทางลบ เมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี กลยุทธ์นี้พนักงานออกแบบมาเพื่อลดการถูกทำร้ายว่ากล่าวจากข้อมูลป้อนกลับที่ไม่ดีที่รุนแรงจากหัวหน้างาน โดยวิธีการที่พนักงานใช้นั้นจะเป็นการยอมรับผิดในผลการปฏิบัติงานที่ล้มเหลว การขอโทษหัวหน้างาน โดยการกระทำเช่นนี้จะเป็นการลดความโกรธของหัวหน้างาน และให้หัวหน้างานให้อภัยกับความผิดพลาดนั้น เมื่อพนักงานยอมรับผิดก็จะขอโทษและพยายามอธิบายถึงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี โดยมีแนวโน้มที่จะพูดถึงปัจจัยภายนอกมากกว่าปัจจัยภายในที่มาจากตัวพนักงานงาน การยอมรับผิดนี้ทำให้หัวหน้างานยอมรับความผิดพลาดนั้น ทั้งยังมองว่าพนักงานเป็นคนที่มีสำนึกและซื่อสัตย์ด้วย ทำให้พนักงานมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น

2.1.8.3 พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Avoiding Behavior)

การหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับเป็นกลยุทธ์ที่พนักงานใช้ เพื่อเลี่ยงหัวหน้างานหรือเบี่ยงเบนความสนใจของหั วหน้างานจากผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี เพื่อไม่ให้ได้รับข้อมูลป้อนกลับในทางลบ ทั้งนี้ยังเป็นการรักษาภาพลักษณ์ที่ดีเอาไว้ด้วย London (2003: 49) กล่าวว่า บุคคลมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ (Avoid Seeking Feedback) เนื่องจากทำให้เกิดความวิตกกังวลและเคร่งเครียดจากการถูกประเมิน พนักงานจึงลังเลที่จะถามว่าตนเองทำงานได้ดีหรือไม่จากหัวหน้างาน พวกเขากลัวว่าการถามหาข้อมูลป้อนกลับนั้นจะทำให้ตนเองรู้สึกไม่ปลอดภัย ไม่มีความแน่นอน และลดความเชื่อมั่นในตนเองหรือทำให้ไร้ความสามารถ ซึ่งจริงๆ แล้วพนักงานกังวล ว่าหัวหน้างานคิดอย่างไรกับตนเอง เพราะหัวหน้างานมีอำนาจในการควบคุมเงินเดือน การเลื่อนขั้น การมอบหมายงานและผลลัพธ์การทำงานอื่นๆ

เมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี มีแนวโน้มอย่างมากที่จะได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบจากหัวหน้างาน โดยข้อมูลป้อนกลับทางลบนี้เป็ นการทำลายตัวตนและทำลายภาพลักษณ์ของพนั กงาน พนักงานจึงพยายามจะหลบหนี จากการถูกดุด่าจากหัวหน้างาน และการถูกลงโทษ วิธีการที่พนักงานใช้ในการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ มีดังต่อไปนี้

1) หยุดหรือไม่สนทนากับหัวหน้างาน
2) เปลี่ยนบทสนทนากับหัวหน้างานให้ออกห่างจากเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน
3) ไม่สบตากับหัวหน้างานและพยายามหลีกเลี่ยงที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย
4) ซ่อน ปิดบัง หลักฐานของผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี
5) ยึดมั่นในระยะห่างในการปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้างาน
6) คัดกรองข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่จะนำเสนอหรือพูดคุย
7) ออกจากการให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยการขาดงานและเฉื่อยชา

นักจิตวิทยากล่าวถึงสาเหตุที่บุคคลมักจะกลัวการได้รับข้อมูลป้อนกลับหรือการได้ยินคนพูดถึงสิ่ งที่ไม่สมบูรณ์เกี่ยวกับตัวเรา ว่า มาจากบุคคลกลัวการถูกตำหนิและทำให้บาดเจ็บและเห็นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับเหมือนกับการได้รับความเห็นจากพ่อแม่และครูในตอนเด็ก การให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีความสำคัญมักจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมและความรู้สึกในทางลบ โดยตัวอย่างของพฤติกรรม ที่บุคคลมีต่อข้อมูลป้อนกลับ มีดังต่อไปนี้ (Harvard Business Review, 2005: 30-35)

1) การผลัดวันประกันพรุ่ง (Procrastination) เกิดขึ้นเมื่อรู้สึกว่าตนไม่มีประโยชน์ กังวลใจ ถูกทำให้ลำบากใจหรือไม่พึงพอใจ การผัดวันประกันพรุ่งจึงเข้ามาเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความโกรธและการต่อต้าน เช่น เมื่อพนักงานรู้สึกผิดหวังที่ตนไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ทั้งที่ เป็นคนมีผลการปฏิบัติงานที่ดี แทนที่เขาจะทำงานต่อไป เขา จะเปลี่ยนมาเป็นการเล่มเกมในคอมพิวเตอร์ ส่งงานล่าช้าแทน เมื่อหัวหน้าให้โอกาสในการแก้ตัวพนักงานก็ยังคงทำแบบเดิมอยู่

2) การไม่ยอมรับ (Denial) พนักงานจะไม่ยอมรับเมื่อพวกเขาไม่มีความสามารถหรือไม่ตั้งใจที่จะเผชิญกับความจริงหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการทำงานในสถานการณ์ของพวกเขา การไม่ยอมรับนี้มักเกิดขึ้นโดยเป็นการตอบสนองที่ไม่ตั้งใจ

3) การครุ่นคิด (Brooding) เป็นการตอบสนองทางอารมณ์ที่มีพลังอย่างมาก โดยเข้ามาครอบครองอารมณ์และพฤติกรรมของบุคคล เมื่อบุคคลรู้สึกว่าตนเองนั้นไม่สามารถควบคุมเหตุการณ์ได้ก็จะหยุดนิ่งและแยกตัวออกไป

4) ความอิจฉาริษยา (Jealousy) การเปรียบเทียบตนเองกับบุคคลอื่นนั้นเป็นพฤติกรรมที่ปกติของบุคคล แต่ สิ่งนี้ได้กลายมาเป็นปัญหาเมื่อ มีพื้นฐานของความสงสัย การแข่งขัน ความอิจฉา หรือความรู้สึกเป็นเจ้าของ คนที่ริษยาคนอื่นนั้นจะต้องการอยู่เหนือกว่าคนอื่นที่รับรู้ว่ามีความสามารถ ความฉลาดมากกว่า และจะพยายามทำให้คนเหล่านี้อ่อนกำลังลง

5) การทำลายตัวเอง (Self-Sabotage) เป็นพฤติกรรมที่มักจะมาจากจิตใต้สำนึก พบในบุคคลที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่สามารถจัดการกับงานของตนเองได้ เมื่อได้รับคำตำหนิหรือข้อแก้ไขจากหัวหน้างาน คนเหล่านี้จะตอบโต้กับข้อมูลป้อนกลับนั้นอย่างรุนแรง เช่น การด่ากลับ สุดท้ายส่งผลให้โดนไล่ออก

โดยส่วนใหญ่แล้วพนักงานมักจะหลีกเลี่ยง งการได้รับข้อมูลป้อนกลับ และ มีแนวโน้มที่อาจจะไม่เห็นด้วยกับข้อมูลป้อนกลับ และอาจป้องกันตนเองจากข้อมูลป้อนกลับที่ ตำหนิผลการปฏิบัติงานของพวกเขา Margerison (1988: 10) และ Cook กับ Hunsaker (2001: 289) จึงได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับพนักงานผู้ที่ต้องรับข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1) อย่าป้องกันตนเอง และยิ้มรับเพื่อให้เห็นว่าไม่ได้โกรธกับข้อตำหนิเหล่านั้น แต่สามารถเปลี่ยนให้กลายเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้

2) ถามถึงความหมายหรือคำจำกัดความในสิ่งที่คุณไม่เข้าใจ และพยายามมองหาพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงในข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้น เพื่อที่จะทำให้คุณเข้าใจในสิ่งที่หัวหน้างานต้องการพูดมากขึ้น

3) ร่วมแสดงความรู้สึกของคุณที่มีต่อความคิดเห็นนั้น และสอบถามหัวหน้างานถึงคำแนะนำที่เหมาะสมสำหรับเพื่อใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเอง

4) ขอบคุณผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ ถ้าหากรู้สึกว่าข้อตำหนิหรือข้อแนะนำนั้นมีประโยชน์ และพยายามมองว่าข้อตำหนิเหล่านั้นคือข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์สำหรับตนเอง

5) ลองปฏิบัติตามคำแนะนำในการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน จากข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้มา

จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับของพนักงานนั้น สามารถแบ่งเป็น 3 รูปแบบ แต่สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับเป็นหนึ่งในตัวแปรต้นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาว่าพนักงานในองค์การนั้นพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับอย่างไร และพนักงานที่มีพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันหรือไม่ โดยแบ่งพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับที่ต้องการศึกษาออกเป็น 2 ประเภท คือ พฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Seeking Behavior) และ พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Avoiding Behavior)

2.1.9 **การพัฒนาวัฒนธรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับ** (Developing a Feedback Culture)

London (2003: 231-232) ได้เสนอแนะให้องค์การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback-Oriented Culture) เพื่อเป็นแนวทางที่จะทำให้ผู้จัดการและพนักงาน นั้นมีความสบายใจในการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ และข้อมูลป้อนกลับนี้สามารถบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วย แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับ มีดังต่อไปนี้

2.1.9.1 การสนับสนุนการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ไม่เป็นการคุกคาม ด้วยการจัดให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับจากหลายแหล่งที่มา เพื่อใช้สำหรับการพัฒนาไม่ใช่เพื่อนำไปตัดสินใจ

2.1.9.2 การฝึกอบรมหัวหน้างานให้สามารถเป็นผู้สอนงาน (Coach) ที่ดีแก่พนักงานและลูกน้องของตน เอง และมีความพร้อมที่จะช่วยพนักงานแปลความข้อมูลป้อนกลับและใช้ข้อมูลป้อนกลับไปตั้งเป็นเป้าหมายสำหรับการพัฒนาตนเอง ซึ่งองค์การจะต้องเชื่อมโยง ผลของการพัฒนาของพนักงานเข้ากับรางวัลที่พนักงานควรได้รับ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง หรือการขึ้นเงินเดือน

2.1.9.3 การเพิ่มคุณภาพของข้อมูลป้อนกลับ ด้วยการเน้นถึงความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับและการสนับสนุนการใช้ข้อมูลป้อนกลับในองค์การ องค์การสามารถเพิ่มคุณภาพของข้อมูลป้อนกลับด้วยการฝึกอบรมผู้จัดการถึงวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์ ทั้งนี้องค์การต้องทำให้มั่นใจได้ว่ามีมาตรฐานการทำงาน เป้าหมาย ความคาดหวังและการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนด้วย พร้อมกันนี้หัวหน้างาน ควรให้เวลากับการให้ข้อมูลป้อนกลับและการประเมินและสร้างความชัดเจนกับผลของข้อมูลป้อนกลับด้วยการกระตุ้นให้พนักงานตั้งคำถามที่สงสัยแก่หัวหน้างานหรือกระตุ้นให้หัวหน้างานแลกเปลี่ยนผลของการให้ข้อมูลป้อนกลับกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้อง และร่วมกันอภิปรายถึงผลของความหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น

2.1.9.4 การให้ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นต้นแบบของกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ และร้องขอให้เหล่าผู้จัดการที่เป็นลูกน้องเข้ามาประเมินผู้บริหารระดับสูงจะนั้นให้รับข้อมูลป้อนกลับและมีส่วนร่วมกับกิจกรรมการพัฒนา

2.1.9.5 การฝึกทักษะการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และผู้สอนงาน (Coaches) เพื่อช่วยแปลความข้อมูลป้อนกลับให้แก่ผู้รับ ตั้งเป้าหมาย สำหรับการพัฒนาและเก็บรวบรวมข้อมูลติดตามการเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงานของพนักงานตลอดเวลา ผู้สอนงานจะเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการตัดการสำหรับวัฒนธรรมการเห็นคุณค่าของข้อมูลป้อนกลับ ผู้จัดการจึงควรสละเวลาสำหรับการสอนงานให้กับลูกน้อง

2.1.9.6 เพื่อเป็นการสนับสนุนการให้ข้อมูลป้อนกลับ องค์การควรให้โอกาสในการพัฒนาสำหรับพนักงาน คือ ไม่ใช่เพียงให้ข้อมูลป้อนกลับ ตั้งเป้าหมายการพัฒนาอย่างเดียว แต่ควรจะมีการจัดฝึกอบรม การมอบหมายงานพิเศษ และการแสวงหาแนวทางอื่นสำหรับกา ร เพิ่มเติมการพัฒนา

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ

องค์ประกอบหนึ่งที่มีส่วนสำคัญต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ คือ ความรู้สึกหรือที่เรียกว่าทัศนคติ ซึ่งแต่ละบุ คคลจะมีทัศนคติต่อข้อมูลป้อนกลับที่ แตกต่างกันโดยเฉพาะหัวหน้างานและพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันด้วย เพื่อเป็นการทำความเข้าใจเรื่องทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ จึงได้ศึกษาดังต่อไปนี้

2.2.1 ความหมายและความสำคัญของทัศนคติ

2.2.1.1 ความหมายของทัศนคติ

ทัศนคติ คือ ผลผสมผสานของความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้และความรู้สึกของบุคคล ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง คนใดคนหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งออกมาในรูปแบบของการประมาณค่าหรือคำพูดเชิงประเมิน (Evaluative Statements) อันอาจเป็นไปในทางยอมรับหรือปฏิ เสธก็ได้ เช่น เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย เชื่อหรือไม่เชื่อ ดีหรือไม่ดี ชอบหรือไม่ชอบ และความรู้สึกเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งขึ้น ดังนั้นพฤติกรรมมนุษย์คือการแสดงออกซึ่งทัศนคติของพวกเขา ทัศนคติทุกทัศนคติจะรวมเอาความเชื่อไว้ด้วย และเมื่อทัศนคติของบุคคลถูกรวมไว้ด้วยกันอย่างมีโครงสร้างก็คือ ระบบค่านิยม และเมื่อบุคคลมีความแตกต่างกันทัศนคติของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งเดียวกันจึงแตกต่างกันไปด้วย (สร้อย ตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2545: 64; สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2549: 89)

เมื่อกล่าวถึงทัศนคติกั บการทำงานแล้ว นั้น ทัศนคติ คือ การแสดงออกทางความรู้สึกที่มีต่อบุคคล วัตถุ กิจกรรม และเหตุการณ์ ซึ่งเรียกว่าทัศนคติเกี่ยวกับงาน หรือความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ทัศนคติจะมีผลกระทบต่อการทำงานและองค์การโดยรวม คนที่มีทัศนคติในแง่บวกมักจะเป็นพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี แต่คนที่มีทัศนคติในแง่ลบมักจะมีประสิทธิภาพในการทำงานที่น้อยกว่าซึ่งอาจทำให้มีผลกระทบถึงระบบการทำงานได้ ดังนั้นทัศนคติเกี่ยวกับการ ทำงานและระดับความพึงพอใจของงานจึงเป็นเสมือนปรอทวัดระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานตลอดจนความสำเร็จขององค์การ ที่พึงประสงค์ด้วย (ประสงค์ ปราณีตพลกรัง, 2543: 29)

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ทัศนคติ เป็นความรู้สึกนึกคิดหรือสภาพจิตใจ ความคิดเห็นหรือกิริยาท่าทางที่บุคคลแสดงออกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่อยู่รอบตัว ซึ่งบอกได้ถึงแนวโน้มจิตใจของบุคคลที่ได้สัมผัสกับสิ่งใดสิ่ง นั้นแล้วพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาว่ามีความรู้สึกเช่นไร โดยอาจแสดงออกว่าชอบหรือไม่ชอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ยอมรับหรือไม่ยอมรับ หรือเป็นกลางแล้วแต่อย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นต้น

2.2.1.2 ความสำคัญของทัศนคติ

จากความหมายข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าทัศนคตินั้นมีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของแต่ละบุคคล การศึกษาเรื่องทัศนคติจึงต้องเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของทัศนคติ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1) ทัศนคติเป็นฐานของปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลต่อบุคคลและระหว่างบุคคลต่อสังคม เมื่อบุคคลมีสัมพันธ์ติดต่อกับคนอื่น เขาจะเรียนรู้ไปด้วยว่าทัศนคติของผู้ที่ติดต่ออยู่ด้วยนั้น เหมือนหรือต่างไปจากทัศนคติของเขาเอง การประเมินทัศนคติระหว่างกันในลักษณะนี้ช่วยกำหนดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในอนาคต นอกจากนี้ทัศนคติยังเป็นฐานของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสังคมด้วย เช่น ทัศนคติที่บุคคลมีต่อประเด็นต่างๆ ในสังคม อาทิ การทำแท้ง จะทำให้เขามีแนวโน้มที่จะเลือกหรือไม่เลือกผู้สมัครรับเลือกตั้งที่มีนโยบายสนับสนุนการออกกฎหมายเกี่ยวกับการทำแท้งในรัฐสภา เป็นต้น (ติน ปรัชญพฤทธิ์, วุฒิชัย จำนง และ ปภาวดี ดุลยจินดา, 2531: 504)

2) ทัศนคติเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ ทัศนคติสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพยากรณ์สังคมได้ด้วย โดยใช้การสำรวจทัศนคติ (Attitude Survey) ซึ่งเป็นการสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ เช่น ในช่วงการเลือกตั้งในแต่ละครั้ง มักจะมีการสำรวจทัศนคติของผู้มีสิทธิลงคะแนนเสียงต่อผู้สมัครรับเลือกตั้ง ซึ่งการสำรวจทัศนคตินี้ก็สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ผลการเลือกตั้งได้ค่อนข้างแม่นยำ เป็นต้น นอกเหนือจากการนำมาใช้ในการพยากรณ์สังคมแล้ว ในปัจจุบันหลายๆ องค์การได้นำการสำรวจทัศนคติมาใช้ในการวัดทัศนคติของพนักงานในองค์การ เพื่อพยากรณ์แนวโน้มพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เพราะถ้าพนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงาน ก็จะทำให้มีผลทางพฤติกรรมเชิงลบเกิดขึ้นซึ่งจะเป็นปัญหาขององค์การต่อไป การสำรวจทัศนคติจึงทำให้ผู้บริหารเข้าใจทัศนคติของพนักงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสามารถนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของพนักงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ เพราะถ้าผู้บริหารสามารถเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานได้ก็จะสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมได้ด้วยเช่นกัน (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549: 91)

ทัศนคติเป็นสิ่งที่สำคัญในองค์การ เพราะจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ถ้าพนักงานมีทัศนคติทางบวก (Positive Affectivity) จะทำให้พนักงานมุ่งสร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้กับองค์การและตนเอง เช่น ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ แต่ถ้าพนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีหรือมีทัศนคติด้านลบ (Negative Affectivity) ต่องานและองค์การ อาจทำให้เขาไม่ตั้งใจทำงาน ไม่เห็นคุณค่าของงาน และลาออกจากงานในที่สุด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์การโดยรวม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2550: 277)

2.2.2 องค์ประกอบของทัศนคติ

ทัศนคติของแต่ละบุคคลนั้นแตกต่างกัน แล้วแต่ความรู้สึก ความรู้ ประสบการณ์ที่มีบุคคลมีต่อสิ่งนั้นๆ แต่ทั้งนี้แล้วองค์ประกอบที่สำคัญของทัศนคติโดยทั่วไปจะเหมือนกัน ซึ่งประกอบด้วย (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2545: 64-65)

2.2.2.1 องค์ประกอบด้านความคิดความเข้าใจ (Cognitive Component)

ความคิด ความเข้าใจนี้เป็นการแสดงออกซึ่งความเชื่อ การรับรู้ข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้ในประสบการณ์ต่างๆ จากสภาพแวดล้อมอันเป็นเรื่องของปัญญาในระดับที่สูงขึ้น อาทิ นักบริหารหรือผู้บังคับบัญชามีความคิดหรือความเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของเขานั้นมีลักษณะของความเป็นผู้ใหญ่ สามารถปกครองตนเองได้ ดังนั้นเขาจึงให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำการวินิจฉัยสั่งการ

2.2.2.2 องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component)

องค์ประกอบด้านความรู้สึกนี้จะเป็นสภาพทางอารมณ์ (Emotion) ประกอบกับการประเมิน (Evaluation) ในสิ่งนั้นๆ อันเป็นผลจากการเรียนรู้ในอดีต ดังนั้น องค์ประกอบด้านนี้จึงประกอบด้วยการประเมินความรู้สึก ความชอบ หรือการตอบสนองทางอารมณ์ที่มีต่อสิ่งของหรือบุคคล ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ (ลัดดา กิติวิภาต, 2532: 4)

1) ความรู้สึกทางบวก (ความพึงพอใจ) เช่น ความเคารพนับถือ ความชอบพอ ความเห็นอกเห็นใจ เป็นต้น

2) ความรู้สึกทางลบ (ความไม่พึงพอใจ) เช่น ความกลัว ความรู้สึกรังเกียจ ดูถูก ขยะแขยง เป็นต้น

ในบรรดาองค์ประกอบทั้ง 3 ของทัศนคติ องค์ประกอบทางด้านความรู้สึกนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทัศนคติ เนื่องจากความรู้สึกจะเกี่ยวข้องกับการกระทำ ยกตัวอย่างเช่น ความรู้สึกทางบวกทำให้บุคคลเข้าใกล้สิ่งนั้น เช่น เราชอบพอใคร เราก็พยายามจะเข้าใกล้ มีความสัมพันธ์อันยาวนานกับคนๆ นั้น ในทางตรงกันข้าม ความรู้สึกทางลบทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะหลีกหนีหรือหลีกห่างจากสิ่งที่เขาไม่ชอบ หรือตัดความสัมพันธ์กับสิ่งนั้นไปเลย

2.2.2.3 องค์ประกอบด้านแนวโน้มของพฤติกรรม (Behavioral Tendency Component)

องค์ประกอบด้านแนวโน้มของพฤติก รรมนี้ หมายถึง แนวโน้มของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติต่อสิ่งที่ตนชอบหรือเกลียดอันเป็นการตอบสนองหรือการกระทำในทางใดทาง

หนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจากความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้านั้นๆ เช่น บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อระบอบประชาธิปไตย หรือมีความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกที่ดีต่อระบอบประชาธิปไตย บุคคลผู้นั้นก็มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมหรือการแสดงออกใดๆ ที่เป็นการสนับสนุนหรือส่งเสริมระบอบประชาธิปไตยอันเป็นพฤติกรรมแบบเข้าหาหรือแสวงหา (Seek Contact) ตรงกันข้ามหากมีทัศนคติต่อสิ่งนั้นๆ ไม่ดี ก็จะเกิดพฤติกรรมในการถอยหนีหรือหลีกเลี่ยง (Avoiding Contact)

แม้องค์ประกอบทัศนคติทั้งด้านความคิด ความรู้สึก และแนวโน้มพฤติกรรมนี้จะมีลักษณะสอดคล้องไปในทางเดียวกันก็ตาม แต่ก็ยัง มีปรากฏการไม่สอดคล้องกับความคิดหรือความรู้สึกทั้ง 3 นี้อยู่ นั่นก็คือพฤติกรรมอาจจะเกิดขึ้นในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับความคิดหรือความรู้สึกของบุคคลนั้นๆ ทั้งนี้เพราะอิทธิพลของตัวแปรอื่นอันได้แก่ สภาพแวดล้อม เป็นต้น

2.2.3 **หน้าที่และประโยชน์ของทัศนคติ**

เนื่องด้วยทัศนคตินั้นมีความสำคัญต่อแนวโน้มพฤติกรรมที่บุคคลจะแสดงออกทัศนคติจึงมีหน้าที่และประโยชน์ทั้งต่อจิตใจและพฤติกรรม ซึ่งสามารถแบ่งหน้าที่และประโยชน์ ของทัศนคติได้ดังนี้ (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2545: 66-68)

2.2.3.1 หน้าที่ในการเป็นเครื่องมือ ปรับเปลี่ยน หรือใช้ประโยชน์ (Instrumental, Adjustive or Utilitarian Function) หน้าที่ของทัศนคติประการนี้เกิดจากการตระหนักในข้อเท็จจริงที่ว่าบุคคลพยายามจะได้มาซึ่งรางวัลให้มากที่สุด และพยายามจะลดการถูกลงโทษให้น้อยลงที่สุดด้วย ดังนั้นทัศนคติซึ่งทำหน้าที่ในการปรับตัวนี้ จะเป็นหนทางเพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจ หรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ปรารถนาอันทำให้เกิดความไม่พึงพอใจซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ประโยชน์หรือการให้ได้มาซึ่งประโยชน์ทัศนคติที่เกิดขึ้นมาโดยพิจารณาในแง่ การปรับตัวนี้จะขึ้นอยู่กับการรับรู้ ทั้งในปัจจุบันและในอดีตของการใช้ประโยชน์หรือได้ประโยชน์จากสิ่งต่างๆ รอบๆ ตัวของบุคคลบุคคลหนึ่ง นอกจากนี้ความชัดเจน ความถาวร ความใกล้ไกลของรางวัลและการลงโทษ ซึ่งสัมพันธ์กับกิจกรรมและเป้าหมายของบุคคลจะเป็นปัจจัยเกี่ยวข้อง ที่สำคัญ ทั้งนี้เพราะทัศนคติและนิสัยจะเกิดจากสิ่งต่างๆ รวมตลอดถึงบุคคลและสัญลักษณ์ที่ช่วยทำให้เขาตอบสนองความต้องการของเขา ยิ่งสิ่งนั้นๆ ก่อให้เกิดความพึงพอใจได้มากและมีลักษณะแน่นอนชัดเจน เขาจะยิ่งรับรู้ว่าสิ่งนั้นเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ และยิ่งจะทำให้เกิด ทัศนคติในทางบวก ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในการบริหารจึงพยายามสร้างทัศนคติในทางบวกนี้ โดยการจัดให้มีโครงการต่างๆ ที่จะช่วยตอบสนองความต้องการของบุคคลอันทำให้เกิดความพึงพอใจ

2.2.3.2 หน้าที่ในการป้องกันตนเอง (Ego-Defense Function) โดยปกติบุคคลจะไม่เพียงแต่สนใจเกี่ยวกับโลกภายนอกเท่านั้น แต่เขาจะให้ความสนใจกับตัวของเขาเองอย่างมาก เมื่อบุคคลเผชิญกับข่าวสารข้อมูล หรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีลักษณะคุกคามเขา เขาจะใช้กลไกในการป้องกันตนเอง ซึ่งจะเป็นการช่วยลดความกระวนกระวายใจ อันเนื่องจากปัญหาต่างๆ เหล่านั้น กลไกนี้เรียกกันว่า กลไกการป้องกันตนเอง (Ego-Defense Mechanism) ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มสุดโต่งอันได้แก่กรณีที่เกิดความบกพร่องอย่างมาก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงข้อมูล เหตุการณ์ต่างๆ เหล่านั้นโดยสิ้นเชิง ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งนั้นจะเป็นกรณีที่มีความบกพร่องน้อย ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องใช้กลไกเพื่อการบิดเบือนข้อมูลดังกล่าวเช่นกัน แต่ไม่ถึงขั้นปฏิเสธโดยสิ้นเชิง ได้แก่ การกล่าวโทษผู้อื่น (Projection) การหาเหตุผลมาอธิบาย (Rationalization) โดยทั่วไปบุคคลทุกคนจะใช้กลไกการป้องกันตนเองนี้ หากต่างกันในแง่ความมากน้อย ในกรณีที่ใช้กลไกมาก ทัศนคติของบุคคลนั้นจะทำหน้าที่ในการป้องกันตนเองมากกว่าคนอื่น และบุคคลมักจะใช้กลไกดังกล่าวโดยไม่รู้ตัวและจกระทำหน้าที่ในการป้องกันตนเองโดยไม่รู้ตัวเช่นกัน

2.2.3.3 หน้าที่ในการแสดงออกซึ่งค่านิยม (Value-Expressive Function) ในขณะที่ทัศนคติบางอย่างทำหน้าที่ปกป้องบุคคลจากการคุกคามหรือไม่พึงพอใจ ทัศนคติบางอย่างก็ทำหน้าที่ของการแสดงออกซึ่งค่านิยมที่สำคัญๆ ของบุคคลนั้นๆ ซึ่งเป็นการแสดงถึงชนิดของบุคคลที่เขาคิดว่าตัวเขาเป็น การที่บุคคลได้แสดงถึงทัศนคติซึ่ งสะท้อนถึงความเชื่อของเขาและมโนภาพของเขา จะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจ ในชั้นนี้บุคคลจะไม่เห็นว่าเงินหรือการได้รับการยอมรับในสังคมเป็นสิ่งที่เขาปรารถนา หากแต่เป็นการสร้างเอกลักษณ์หรือความเป็นตัวของตัวเองและย้ำความคิดของเขาที่ทำให้เขาเป็นเขา ทัศนคติในการแสดงอ อกซึ่งค่านิยมมิได้เพียงทำให้เข้าใจในมโนภาพของตนเองเท่านั้น แต่ยังผสมผสานมโนภาพตนเองเข้ากับความต้องการที่บุคคลปรารถนาอาทิ ด้วยการแต่งตัวหรือการพูด

2.2.3.4 หน้าที่ในด้านความรู้ (Knowledge Function) โดยทั่วไปบุคคลจะแสวงหาความรู้เพื่อช่วยอธิบายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ยุ่งเหยิงสับสนรอบๆ ตัวเขา ขณะเดียวกันบุคคลจะต้องการมาตรฐานหรือกรอบของการอ้างอิงที่จะช่วยทำให้เขาเข้าใจในโลก โดยเฉพาะในแง่สังคมที่อยู่รอบตัวเขานั้น และทัศนคติจะช่วยทำหน้าที่ของมาตรฐานนี้ ดังนั้นความแน่ชัดหรือความหมายและความสม่ำเสมอหรือความแน่นอน จึงเป็นการเน้นย้ำที่ดีสำหรับปทัสถาน (Norms) ในวัฒนธรรมหนึ่งๆ มิฉะนั้นแล้วในการพยายามทำความเข้าในจักรวาลที่รอบตัวเขา บุคคลก็จะมีแต่ความงงงวย

2.2.4 ประเภทของทัศนคติ

บุคคลสามารถแสดงทัศนคติออกได้เป็น 3 ประเภทด้วยกัน (วิรัช ลภิรัตนกุล, 2524: 16) ดังนี้

2.2.4.1 ทัศนคติเชิงบวก (Positive Attitude) เป็นทัศนคติที่ชักนำให้บุคคลแสดงออกพฤติกรรมในด้านดีต่อบุคคล เรื่องราว และสิ่งต่างๆ ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี ก่อเกิดความร่วมมือในทุกกิจกรรม นับว่าเป็นพื้นฐานที่ดีในการยอมรับความคิดหรือการยอมรับข้อมูลใหม่ๆ

2.2.4.2 ทัศนคติเชิงลบ (Negative Attitude) เป็นทัศนคติที่สร้างความรู้สึกที่ไม่ดีต่อบุคคลต่อเรื่องราวหรือต่อสิ่งต่างๆ มักจะเกิดพร้อมกับความไม่พอใจ เป็นสิ่งที่เป็นอคติในจิตใจของบุคลากรนำไปสู่การด่วนสรุป ด่วนตัดสินใจในเรื่องต่างๆ อาจทำให้งานที่รับผิดชอบเกิดความเสียหายได้

2.2.4.3 ทัศนคตินิ่งเฉย (Passive Attitude) เป็นทัศนคติบุคคลไม่แสดงความคิดเกี่ยวกับบุคคลเกี่ยวกับเรื่องราว หรือต่อสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งมักมีสาเหตุจากความห่างไกลจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับตัวบุคคลากรเอง หรืออาจจะขาดความรู้หรือข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ ทำให้เกิดความไม่สนใจทั้งๆ ที่อาจส่งผลต่องานและต่อตัวบุคลากรเองก็ได้

2.2.5 ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและพนักงาน

ทัศนคติ เป็นเรื่องของอารมณ์และความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จากนั้นจะแสดงออกถึงการชอบและไม่ชอบในสิ่งนั้น ทัศนคติที่มีต่อข้อมูลป้อนกลับ จึงเป็นความรู้สึกที่หัวหน้างานและพนักงานนั้นแสดงออกต่อข้อมูลป้อนกลับ ว่าชอบหรือไม่ชอบ เห็นด้วยหรื อไม่เห็นด้วย ทั้งนี้ หัวหน้างานและพนักงานต่างก็จะมีทัศนคติต่อข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันออกไปแล้วแต่ประสบการณ์ ความรู้ และความเข้าใจที่มีต่อข้อมูลป้อนกลับนั้นๆ Cardy (2004: 93) ได้กล่าวว่า ในกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นจะมีเรื่องของอารมณ์และความรู้สึกเ ข้ามาเกี่ยวข้องด้วยอยู่เสมอทั้งของผู้ให้และผู้รับข้อมูลป้อนกลับในผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับหรือหัวหน้างานนั้นจะต้องมีการควบคุมตนเอง เพราะเป็นผู้มีอำนาจมากในตำแหน่งในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ส่วนผู้รับข้อมูลป้อนกลับหรือพนักงานนั้นก็อาจมีประสบกา รณ์ที่หลากหลาย ในเรื่องของอารมณ์ความรู้สึกที่ใช้ในการจัดการกับข้อมูลป้อนกลับนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาเรื่องอารมณ์ความรู้สึกจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ

จากบทความของ Cannon และ Witherspoon (2005: 120-134) กล่าวว่า หัวหน้างานและพนักงานมักไม่ชอบการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ งานเขียนนี้ให้ความสำคัญกับ การรู้คิด

(Cognitive) และอารมณ์ (Emotional) ที่ส่งผลต่อกระบวนการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน และส่งผลต่อความสามารถในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีคุณภาพและไม่ทำให้ผู้รับป้องกันตนเอง ของหัวหน้างาน ดังนั้นแล้วผู้ให้และผู้รับข้อมูลป้อนกลับ จึงต้องตระหนักถึงการรู้คิด (Cognitive) และอารมณ์ (Emotional) ที่ซ้อนอยู่ในกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ และการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างานควรเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับที่นำไปสู่การเรียนรู้และผลลัพธ์ที่เหมาะสม

2.2.5.1 ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน

ความรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานหรือผู้จัดการ และข้อมูลป้อนกลับนั้นจะต้อง ได้รับการยอมรับจากคนทำงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องเอาจริงเอาจัง จึงมักจะมีประเด็นและคำถามจากผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับ เช่น พนักงานจะเห็นด้วยกับข้อมูลป้อนกลับนี้ หรือไม่ พนักงานจะมีปฏิกิ ริยาและอารมณ์อย่างไร ฉันจะทำอย่าง ไรกับพนักงานถ้าพวกเขาเหล่านี้มีปฏิกิริยาในทางที่ไม่ดี

ปัญหาเหล่านี้นำไปสู่ความรู้สึกทางปฏิกิริยาที่มีต่อประสบการณ์เมื่อ ต้องให้ข้อมูลป้อนกลับ ความรู้สึกของผู้ให้ ข้อมูลป้อนกลับ นั้นจะอยู่ในช่วง ระหว่าง ธรรมดา วิตกกังวล ไปจนถึงเครียด และจะตั้งคำถามกับความเชื่อมั่นในตนเองถึงความสามารถในการให้ข้อมูลป้อนกลับและการจัดการผลการปฏิบัติงานในบางสถานการณ์ ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่รู้สึกไม่ดีมากจน บางครั้งอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือบิดเบือน การประเมินและการให้ข้อมูลป้อนกลับของ พวกเขา นั่นคือว่า ถ้าหากผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นรู้สึกถึงความบกพร่อง ไม่มั่นใจในตนเองและกลัว การให้ข้อมูลป้อนกลับ จะนำไปสู่กา รให้ข้อมูลป้อนกลับที่ไม่ถูกต้องและ สามารถนำไปสู่ปัญหา ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้

ความรู้สึกของผู้ประเมินสามารถส่งผลในทุกขั้นตอนของกระบวนก ารประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่การสำรวจพฤติกรรม การวินิจฉัย การประเมินผล และการให้ข้อมูลป้อนกลับ เช่น ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบผู้ถูกประเมิน จึงกล่าวได้ว่าอารมณ์ของผู้ประเมินสามารถเป็นปัจจัยที่กำหนดประสิทธิภาพของการให้ข้อมูลป้อนกลับต่อผลการปฏิบัติงานได้ (Cardy, 2004: 94-97)

Van Fleet and others (2005: 43-48) ได้ศึกษาเรื่องการปิดช่องว่างของการให้ข้อมูลป้อนกลับ ทั้งนี้ได้รวบรวมอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากตัวผู้จัดการที่ส่งผลต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ

นั้นไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นต้นเหตุของการเกิดช่องว่างของการให้ข้อมูลป้อนกลับไว้ 8 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1) ความไม่เต็มใจในการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบ ผู้จัดการส่วนใหญ่ไม่เต็มใจที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบแก่พนักงาน เพราะกลัวว่าพนักงานจะเรียกร้องหรือฟ้องร้องตน เมื่อพนักงานเห็นว่า สิ่งที่ตนได้รับ จากการปฏิบัตินั้นมีความแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็นผลการปฏิบัติงาน การให้กำลังใจและสัมพันธภาพ จะทำให้พนักงานสรุปว่าผู้จัดการและองค์การนั้นไม่ มีความเป็นธรรม

2) ความกลัวในการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบ ผู้จัดการกลัวปฏิกิริยาตอบกลับของพนักงานที่อาจจะทำปึงปั งในที่ทำงาน ซึ่งเป็นปฏิกิริยาทางลบของพนักงานที่มีต่อข้อมูลป้อนกลับ เมื่อผู้จัดการประเมินว่าพวกเขาทำในสิ่งที่ผิดพลาด บางครั้งจึงทำให้ผู้จัดการเปลี่ยนมาเป็นการประเมินหรือให้ข้อมูลป้อนกลับในทางบวกเพิ่มมากขึ้นแทน

3) ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพที่ไวต่อความรู้สึกและการป้องกันตนเองของพนักงาน โดยทั่วไปผู้จัดการมักไม่มีความสามารถในการออกแบบข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมตามคุณลักษณะที่แตกต่างกันของพนักงานแต่ละคน เพราะว่าโดยทั่วไปบุคคลจะมีปฏิกิริยาต่อข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน สิ่งนี้จะเป็นอุปสรรคในการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบของผู้จัดการ

4) ความยากในการให้ข้อมูลป้อนกลับเมื่อมุมมองหรือค่านิยมแตกต่างกัน ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะมีมุมมองต่อข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน โดยผู้ประเมินจะมองว่าผลงานที่ทำนั้นจะต้องออกมาดีและมีความแตกต่าง ส่วนพนักงานมองว่าตนทำได้ดีแล้ว ดังนั้นเมื่อมีการประเมินให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบและ มีความเห็นที่ไม่ตรงกันจะทำให้เกิดการไม่ยอมรับข้อมูลป้อนกลับนั้น ก่อให้เกิดความขัดแย้งและนำไปสู่อัตราการลาออกที่เพิ่มขึ้นและอุบัติเหตุในที่ทำงานด้วย

5) การให้ข้อมูลป้อนกลับไปยังเพื่อนร่วมงานและพนักงานที่ไม่ลงรอยกัน ผู้จัดการต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ลำบากใจ เมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบกับเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นบุคคลที่ผู้จัดการนั้นปรารถนาที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีด้วย เหตุการณ์นี้จึงทำให้ผู้จัดการกลัวที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เพราะกลัวว่าจะถูกแบ่งแยกออกจากกลุ่ม

6) การให้ข้อมูลป้อนกลับไปยังพนักงานที่มีความรู้มากหรือมีสาขาที่เฉพาะแตกต่าง หากผู้จัดการนั้นไม่ได้มีความรู้มากในสาขาที่เฉพาะเจาะจง เมื่ อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับในทางลบกับพนักงานในสาขานั้นๆ จึงเป็นเรื่องที่ท้าทาย ปัญหาที่มีมากคือเมื่อผู้จัดการ

ที่ทำหน้าที่ประเมินนั้นมี อายุตัวและอายุ งานน้อยกว่าพนักงาน สิ่งเหล่านี้จึงทำให้ผู้จัดการไม่เต็มในที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบ เมื่อพวกเขาไม่มีความรู้ ในสาขานั้นๆ เพราะกลัวว่าพนักงานจะขอคำแนะนำ เหตุการณ์นี้มักจะเกิดขึ้นกับผู้จัดการใหม่

7) ความกลัวในการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวก ผู้จัดการบางคนกลัวในการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกแก่พนักงาน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานที่มีความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำลง

8) การให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบที่ไม่แสดงถึงการจูงใจ การให้ข้อมูลป้อนกลับของผู้จัดการมักมองข้ามผลการปฏิบัติงานในทางที่ดีและมักใช้การให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งทำให้พนักงานเชื่อว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบและการไม่ให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกนั้น เพื่อเป็นการลดและการหยุดยั้งการให้เงินเดือนและรางวัลที่เพิ่มขึ้น จึงทำให้พนักงานมองว่าข้อมูลป้อนกลับนั้นไม่ได้ช่วยจูงใจพนักงาน

ส่วน Dejanasz and others (2002: 127-128) ได้ให้เหตุผลที่หัวหน้างานวิตกกังวลกับการให้ข้อมูลป้อนกลับ ไว้ดังต่อไปนี้

1) หัวหน้างานหรือผู้จัดการรู้สึกไม่สบายใจเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบหรืออภิปรายถึงผลการปฏิบัติงานที่เป็นจุดอ่อนของพนักงาน จึงทำให้ละเลยหรือให้ข้อมูลป้อนกลับล่าช้า

2) พนักงานมักจะประเมินผลคะแนนการทำงานของตนเองไว้สูงกว่ามาตรฐาน ดังนั้นเมื่อผลการประเมินของหัวหน้างานต่ำกว่าที่พนักงานคิดไว้ จึงเป็นธรรมชาติที่ทำให้การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นเกิดความขัดแย้ง

3) หัวหน้างานกลับปฏิกิริยาตอบกลับของพนักงาน เมื่อให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบ เช่น การป้องกันตนเอง การต่อต้านหัวหน้างาน

4) ในองค์การที่ลดขนาดและเพิ่มช่องว่างการควบคุม ผู้จัดการจึงมีเวลาน้อยที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพแก่พนักงานจำนวนมาก หัวหน้างานรู้สึกว่าไม่สามารถติดตามการทำงานของพนักงานได้อย่างใกล้ชิด

ในเรื่องของอารมณ์ความรู้สึกและทัศนคติของหัวหน้างานนั้นสามารถส่งผลต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้าได้ ดังการศึกษ าของ Adams (2005: 24-42) ในเรื่องของความรู้สึกของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน การศึกษาพบว่าพนักงานที่หัวหน้างานชอบน้อยกว่าจะได้รับข้อมูลป้อนกลับในทางลบ (Negative Feedback) มากกว่าพนักงานที่หัวหน้างานชอบมากกว่า ส่วนระดับผลการปฏิบัติงานนั้นมีความสัมพันธ์

ทางบวกกับความรู้สึกทางบวกของหัวหน้างาน นั้นคือ พนักงานที่หัวหน้างานชอบส่วนใหญ่แล้วจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือสูงกว่าคนที่หัวหน้างานชอบน้อยกว่า อันเนื่องมาจากการได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่มากกว่านั่นเอง

2.2.5.2 ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

เมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำลง บุคคลก็มีแนวโน้มที่จะปกป้องตนเอง โดยพนักงานจะพยายามให้เหตุของผลการปฏิบัติงานที่แย่นั่นว่ามาจาก ปัจจัยภายนอก เช่น งานยาก คำสั่งไม่ชัดเจน เครื่องมือไม่เพียงพอ และสถานการณ์ที่มา จากหัวหน้างาน ซึ่งหัวหน้างานก็มักปกป้องตนเองเช่นกัน ด้วยการปฏิเสธความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติที่แย่ของพนักงานว่ามาจากความไม่เอาใจใส่ของตน ความต้องการที่จะป้องกันตนเองนี้จึงทำให้เป็นเรื่องยากที่พนักงานและหัวหน้างานจะมีความคิดเห็นที่ตรงกัน เพื่อพัฒนาผลการปฏิ บัติงาน พนักงานมักมีความเชื่อว่าตนนั้นปฏิบัติงานได้ดีและน่าเชื่อ ถือ แต่หัวหน้างานก็มักจะให้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่น่าพอใจ การประเมินจึงถูกเข้าใจว่า ไม่มีความเป็นธรรม แต่เมื่อผู้จัดการเห็นว่าพนักงานทำงานได้ดีและชมเชยพนักงานจะเห็นว่าเป็นสิ่งที่สมควรจะได้รับ (Jackson and Schuler, 2003: 482)

Cardy (2004: 99-100) กล่าวว่าเมื่อพนักงานได้รับข้อมูลป้อนกลับ จะมีการ จัดการกับอารมณ์และความรู้สึกที่อยู่ภายใน ซึ่งจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและยากในการจัดการ อารมณ์ที่ตอบสนองต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นมีหลากหลายรูปแบบ ซึ่งปฏิกิริยาหลัก ได้แก่

1) ความประหลาดใจ (Surprise) เป็นอารมณ์ทางบวกที่เกิดขึ้น เมื่อการประเมินผลที่ได้รับนั้นเป็นไปในทางบวก หรือดีกว่าที่ตนเองคาดหวังไว้

2) การป้องกัน (Defensiveness) เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องการปกป้องตนเอง เมื่อเห็นว่าข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับนั้น กล่าวถึงบุคลิกภาพ หรือตัวตนมากหรือไม่มีความเป็นธรรม ซึ่งเราเรียกปฏิกิริยานี้ว่าโรคปกป้องตนเอง (Defensiveness Syndrome) ซึ่งจะประกอบด้วยอาการดังต่อไปนี้

(1) สะเทือนใจ (Shock) เป็นอาการเริ่มต้นที่รู้สึกตะลึงกับการประเมินผล และข้อมูลป้อนกลับในทางลบ

(2) โกรธ (Angry) ต่อมาบุคคลจะโกรธกับข้อมูลป้อนกลับและผู้ที่ให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น เมื่อเห็นว่าการประเมินนั้นไม่มีความเป็นธรรม

(3) การปฏิเสธ (Rejection) บุคคลจะปฏิเสธทันทีเมื่อเห็นว่าการประเมินหรือข้อมูลป้อนกลับนั้นผิด ไม่มีเหตุผลที่จะฟัง และเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

เมื่อเกิดปฏิกิริยา เหล่านี้จะเกิดขึ้นตามลำดับ และจะทำให้ บุคคลไม่รับฟังและมองว่าผู้ส่งมอบข้อมูลป้อนกลับนั้นแปลกประหลาด จากนั้นก็จะทำให้พวกเขาเหล่านี้ไม่เห็นด้วย และไม่ให้ความร่วมมือกับแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่วางไว้

ตารางที่ 2.2 พฤติกรรมการให้และการรับข้อมูลป้อนกลับที่ดีและไม่ดีของหัวหน้างานและพนักงาน

ความรุนแรงของพฤติกรรม	หัวหน้างาน	พนักงาน
พฤติกรรมที่โดดเด่น (Outstanding)	— มักจะให้คำตำหนิในลักษณะสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ — ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าจะพัฒนางานและคุณภาพของงานอย่างไร — ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงจากฐานของข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสม	— มีการรับข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ — ยินดีรับข้อมูลป้อนกลับทุกชนิดโดยเฉพาะข้อมูลป้อนกลับทางลบ
พฤติกรรมที่เกินความคาดหวัง (Exceeds Expectation)	— การให้ข้อมูลป้อนกลับในแนวทางที่ใส่ใจต่อความรู้สึก — อธิบายข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	— การเปลี่ยนจากข้อตำหนิเป็นการเปลี่ยนแปลงในทางบวก — แสวงหาความเข้าใจมากกว่าการป้องกันข้อมูลป้อนกลับทางลบ — ยอมรับข้อมูลป้อนกลับทางลบด้วยความรู้สึกที่ดี
พฤติกรรมที่เป็นไปตามความคาดหวัง (Meet Expectation)	— ให้ข้อมูลป้อนกลับต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามความจำเป็น — ให้คำวิจารณ์ทางลบแก่พนักงานในขณะเดียวกันก็รักษาความสัมพันธ์ไว้ด้วย	— เต็มใจรับข้อมูลป้อนกลับและเห็นคุณค่าข้อมูลป้อนกลับ — การทำงานโดยเรียนรู้จากการข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับ — สามารถเปลี่ยนข้อตำหนิทั้งหมดให้เป็นการกระทำที่เหมาะสม

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ความรุนแรงของพฤติกรรม	หัวหน้างาน	พนักงาน
พฤติกรรมที่จำเป็นต้องปรับปรุง (Needs Improvement)	— มักจะตำหนิบุคคลที่ไม่ปฏิบัติงาน — ให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบที่ทำให้บุคคลเสียหาย — มีแนวโน้มที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับที่ไม่สนใจความรู้สึกของผู้รับ	— มักจะเงียบเมื่อถูกเรียกไปตำหนิในทางสร้างสรรค์ — ไม่ยอมรับข้อตำหนิที่สร้างสรรค์
พฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ยอมรับ (Unacceptable)	— ไม่เคยให้ข้อตำหนิที่สร้างสรรค์แก่พนักงานเลย — ไม่เคยบอกพนักงานว่าจะพัฒนาการทำงานและคุณภาพของงานได้อย่างไร — ให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบและไม่เห็นด้วยกับผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	— ป้องกันและไม่เห็นด้วยกับข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับอย่างสม่ำเสมอ —

แหล่งที่มา: Max and Bacal, 2003: 86-87

ตารางที่ 2.2 ได้แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ดีและไม่ดีของหัวหน้างานและพนักงานในการให้และรับผู้ข้อมูลป้อนกลับโดยเรียงลำดับจากพฤติกรรมหรือการกระทำที่ดีมากโดดเด่นสมควรแก่การกระทำอย่างยิ่ง (Outstanding) ไปจนถึงพฤติกรรม หรือการกระทำในการให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ไม่น่ายอมรับและไม่สมควรกระทำ (Unacceptable)

ทัศนคติที่พนักงานมีต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานนั้น Ilies, Pater และ Judge (2007: 590-609) ได้ทำการศึกษาปฏิกิริยาที่บุคคลมีต่อข้อมูลป้อนกลับทางลบ (Negative Feedback) ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลป้อนกลับทางลบ ส่งผลให้บุคคลมีความรู้สึกทางลบเช่นกัน ส่วน Wulingnan และ Leung (2000: 37-44) ได้ศึกษาการตอบสนองของพนักงานต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับในทางลบ (Negative Feedback) ของหัวหน้างาน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ข อง

พนักงานที่มีต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับในทางลบนั้น ส่งผลต่อทัศนคติและการตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับนั้น หากพนักงานรับรู้ว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับในทางลบของหัวหน้างานนั้นเป็นไปเพื่อช่วยเหลือพนักงานให้เพิ่มพูนผลการปฏิบัติงาน จะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดี มีความพึงพ อใจต่อหัวหน้างาน และมีความเชื่อถือหัวหน้างาน จึงทำให้มีปฏิกิริยาที่ดีต่อคำตำหนิ เหล่านั้น รวมไปถึงมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การด้วย ฉะนั้นสรุปได้ว่า การรับรู้ถึงความตั้งใจในการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานที่มีต่อพนักงานนั้นมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรม ที่พนักงานจะแสดงออกต่อข้อตำหนิเหล่านั้น ส่วน Belschak และ Den Hartog (2008: 1-30) ได้ศึกษาผลกระทบของข้อมูลป้อนกลับที่มีอารมณ์และพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า บุคคลที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับในที่สาธารณะจะมีความตั้งใจในการ ในการแสดงพฤติกรรมการทำงานที่ตรงกันข้าม (Counterproductive Work Behavior) สูงขึ้นกว่าบุคคลที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับในที่ส่วนบุคคล การให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบ ส่งผลให้ บุคคลลดความตั้งใจที่จะแสดงพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior) มีแนวโน้มที่จะเพิ่มรูปแบบพฤติกรรมการทำงานที่เป็นอันตรายหรือเป็นภัยต่อองค์การมากขึ้น รวมไปถึงมีความตั้งใจในการลาออกด้วย

ส่วน Sargeant, Mann, Sinclair, Vleuten และ Metsemakers (2008: 275-288) ได้ศึกษาการตอบสนองทางอารมณ์ของแพทย์ที่มีต่อการยอมรับและการนำข้อมูลป้อนกลับไปปรับใช้ ผลการศึกษาพบว่า แ พทย์จะแสดงอารมณ์ทางบวกและเห็นด้วย กับข้อมูลป้อนกลับที่ตรงกับสิ่งที่พวกเขาปฏิบัติหรือตรงกับการรับรู้ของตนเอง (Self-Perception) และเป็นข้อมูลป้อนกลับที่ระบุเฉพาะเจาะจงถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง พวกเขาก็จะแสดงอารมณ์ทางบวกและนำข้อมูลป้อนกลับไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ของตนเอง การศึกษายังได้แนะนำให้ มีการอำนวยความสะดวกในการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อช่วยเพิ่มการสะท้อนอารมณ์และการให้ ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์ โดยการสนับสนุนให้ผู้รับข้อมูลป้อนกลับมีส่วนร่วมสะท้อนเนื้อหาและตีความข้อมูลป้อนกลับนั้น และให้ร่วมระบุถึงสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ Collins และ Stukas (2006: 463-483) ที่พบว่า บุคคลนั้นจะตั้งใจยอมรับข้อมูลป้อนกลับที่ตรงกับมุมมองของตนเอง มากกว่าข้อมูลป้อนกลับที่ไม่ตรงกับมุมมองของตนเอง แต่ทั้งนี้บุคคลจะยอมรับข้อมูลป้อนกลับที่ไม่ตรงกับมุมมองของตนเอง ถ้าหากผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับมีสถานภาพที่สูงกว่าหรือเป็นผู้ที่ผู้รับข้อมูลป้อนกลับมีทัศนคติที่ดีด้วย

Hempel (2008: 196-219) ได้ศึกษาความรู้สึ กของพนักงานชาวจีนที่มีต่อเนื้อหาของข้อมูลป้อนกลับ ผลการศึกษาพบว่า บุคคลให้ความสำคัญกับบริบทของการให้ข้อมูป้อนกลับ

มากกว่าเนื้อหาของข้อมูลป้อนกลับ นั่นคือ สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ถ้าหากหัวหน้างานและพนักงานมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีต่อกัน พนักงานจะรับรู้ข้อมูลป้อนกลับที่ให้ว่าเป็นเรื่องปัญหาความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน มากกว่าจะมองว่าเป็นการบอกถึงผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีของตนเอง จึงสรุปว่า สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานแล ะพนักงานมีความสำคัญต่อการตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับมากกว่าเนื้อหาของข้อมูลป้อนกลับ

2.2.6 แนวทางการจัดการกับทัศนคติต่อข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและพนักงาน

เพื่อเป็นการจัดการกับทัศนคติ อารมณ์ และความรู้สึกของหัวหน้าและพนักงานที่มีต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ ให้ความรู้สึกที่ไม่ดีเหล่านั้นลดน้อยลงหรือไม่ ให้เกิดขึ้น Cardy (2004: 95-100) จึงได้เสนอเทคนิคหรือวิธีการในการจัดการกับอารมณ์และความรู้สึกที่เกิดขึ้น ในช่วงการให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับหัวหน้างานและพนักงาน ดังต่อไปนี้

2.2.6.1 แนวทางสำหรับหัวหน้างาน

1) เกณฑ์ที่ชัดเจน (Clear Criteria) การใช้เกณฑ์การประเมินที่ไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือจะทำให้ส่งผลต่ออารมณ์ของผู้ถูกประเมิน เช่น การชอบหรือไม่ชอบ แต่เมื่อเราทำให้เกณฑ์นั้นชัดเจน ด้วยการ ให้คำจำกัดความอย่างชัดเจน ก็จะส่งผลน้อยต่อความรู้สึกของผู้ ถูกประเมิน และพนักงานที่มอง ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับ นั้นไม่มีความเป็นธรรม

2) มาตรฐานทั่วไป (Common Standards) การทำให้มีมาตรฐานในการประเมิน คือ ระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ถูกต้องและเป็นธรรม ด้วยการเน้นที่กรอบการประเมินที่ชัดเจน

3) การจดบันทึกผลการปฏิบัติ (Performance Record) การเก็บบันทึกผลการปฏิบัติงานนั้นจะช่วยให้ส่งผลต่อความรู้สึก ของผู้ประเมิน ข้อมูลนี้จะช่วยให้ผู้ประเมินเกิดความชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และไม่นำความรู้สึกเข้ามาใช้ในการประเมิน

4) ระบบร้องเรียน (Voice System) ควรจัดให้มีระบบร้องเรียนไว้ เพื่อเป็นเครื่องมือให้พนักงานใช้ในการตั้งคำถาม และประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติ ความท้าทายนี้จะช่วยให้การตัดสินใจของผู้ประเมินปราศจากความรู้สึกต่อพนักงาน ระบบนี้สามารถเป็นเครื่องมือที่ขัดขวางความรู้สึกที่มีอคติต่อการประเมินผลงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับ จากพนักงานนั้น เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงถึงสิ่งที่กังวล และความคิดเห็น

ต่อระบบอย่างเป็นทางการนี้ ทั้งยัง เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับ กำจัด อิทธิ พลของความรู้สึก โดยเป็นการใช้นโยบาย “เปิดประตู” (Open Door Policy)

5) การตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) การตระหนักในตนเอง จะช่วยหยุดยั้งปัญหาได้ โดยการให้ผู้ประเมินนั่นป้องกัน ตนเองจากอิทธิพลของความรู้สึกโดยเฉพาะที่มาจากความไร้สติ และยังเป็นการทำให้กระบวนในการตัดสินใจนั้น มีความไวต่อความรู้สึกของความผิดพลาดและอคติสูง การตระหนักในตนเองนี้ทำให้ผู้รับ ข้อมูลป้อนกลับนั้นยอมรับในการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพราะว่ามีความเป็นธรรม

6) การประเมินผล (Evaluation) แนวทางจำกัดอิทธิพลของความรู้สึกของผู้ประเมิน คือ การให้ผู้ประเมินรับผิดชอบ ต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ และความพยายามในการพัฒนาตนเอง ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยการประเมิน และการให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยปราศจากความผิดพลาดและอคติทั้งจากเชื้อชาติ สี ผิว เพศ และอายุ

2.2.6.2 แนวทางสำหรับพนักงาน

บทเรียนและวิธีการในการจัดการอารมณ์ที่เกิดขึ้นของ พนักงาน แบ่งออกเป็น 2 มุมมอง คือ ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

1) มุมมองของผู้ประเมิน (Evaluator Perspective)

ผู้ประเมินมีหน้าที่รับผิดชอบกับอารมณ์ของผู้รับข้อมูล ป้อนก ลับ จึงต้องป้องกันการเกิดอารมณ์ปฏิกิริยาด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

(1) เน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance Focus) การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น ควรเน้นที่ผลการปฏิบัติงานมากกว่าตัวบุคคล ถ้าหากเน้นที่ลักษณะตัวบุคคล จะทำให้รับรู้ว่าการประเมินหรือข้อมูลนั้นไม่เป็นธรรม การเน้นที่ผลการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้รับเกิดการป้องกันตนเองน้อยลง

(2) ความเกี่ยวข้อง (Relevance) บุคคลที่ทำหน้าที่ให้ข้อมูลป้อนกลับจำเป็นต้องตระหนักถึงและเน้น การให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่ความเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผลการปฏิบัติงาน เพราะถ้าหากไม่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิ บัติงานแล้วจะทำให้พนักงานโกรธและปฏิเสธข้อมูลการประเมินนั้น สิ่งที่ไม่เกี่ยวข้อง เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ ที่นำมารวมกับผลการปฏิบัติงานจะทำให้การแลกเปลี่ยนกับพนักงานเป็นไปได้ยาก

(3) ไม่สร้างความประหลาดใจ (No Surprises) ถ้าหากพบว่าผลการปฏิบัติงานนั้นยังไม่ดีพอ จึงเป็นหน้าที่ของผู้ประเมินที่จะต้องทำให้คนทำงานตระหนักถึงปัญหานี้ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติอย่างเป็นทางการในปลายปี ดังนั้นแล้วจึงควรอภิปรายถึงปัญหา

การทำงาน อย่างไม่เป็นทางการก่อน เพราะถ้าหากขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับและรอจนถึงเวลาการประเมินผลปลายปี โอกาสที่การปรับปรุงผลการปฏิบัติ งานจะผิดพลาดไม่ตรงเป้าหมายอาจเกิดขึ้นได้ และจะทำให้เกิดโรคปกป้องตนเองของพนักงาน การไม่สร้างความประหลาดใจจึงเป็นสิ่งที่ดี คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างการปฏิบัติงาน

(4) สร้างความผูกพัน (Be Engaged) การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นสามารถทำให้เกิ ดความเครียดและความวิตกกังวลแก่ผู้จัดการได้ บางคนตอบสนองความเครียดด้วยการลดการสนใจในงานลง การให้ข้อมูลป้อนกลับทางผลการ ปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญต่อพนักงาน ดังนั้นการให้ข้อมูลป้อนกลับจึง เป็นเรื่องที่มากกว่าเนื้อหาในข้อความ ที่ส่งไป แต่การให้นั้นจะต้องเป็นแนวทางส่งมอบงานที่สำคัญด้วย

สิ่งที่ผู้ประเมินควรทำในการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี เกิดความพึงพอใจและความผูกพัน ทางด้านร่างกายนั้น ควรปรับตัว ให้เข้าใจคนทำงาน มีการสบตา ใช้ภาษาร่างกายอย่างถูกต้อง ปล่อยเวลาให้พนักงานได้มีเวลาอ่านในสิ่งที่ประเมินด้วย ส่วนกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น ควรเป็นนักฟังที่ดี และใช้คำถามปลายเปิด การให้ข้อมูลป้อนกลับจึงไม่ควรเป็นลักษณะการสื่อสารแบบบนลงล่าง แต่ควรเป็นการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ให้พนักงานได้คิดถึงการทำง านที่ผ่านมา และเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นในการพัฒนา ซึ่งบา งครั้งผู้ประเมินอาจลืมบางส่วนไป ผู้ประเมินควรตั้งใจฟัง และไม่สรุปรวมตัดสินใจตามสิ่งที่รู้มาก่อนหน้านี้

2) มุมมองคนทำงาน (Worker Perspective)

เทคนิคสำหรับใช้จัดการกับความรู้สึกตนเองในฐานะผู้รับข้อมูลป้อนกลับ

(1) แยกตนเองออกจากผลการปฏิบัติงานของคุณ (Separate Yourself from Your Performance) ผู้รับต้องระลึกเสมอว่า สิ่งที่ได้รับจากการประเมินหรือให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น คือ เรื่องของผลการปฏิบัติงานของ คน ไม่ใช่ตัวตนของคน ข้อมูลป้อนกลับถึงผลการปฏิบัติงานของคนนั้ น ไม่ได้เป็นตัวชี้วัดว่าคุณเป็นคนดี หรือไม่ดี ดังนั้นพึงระลึกไว้เสมอถึงความเหมาะสมของการให้ข้อมูลป้อนกลับ

(2) คาดหวังในสิ่งที่เป็นจริง (Be Realistic in Your Expectation) การตั้งเป้าหมายนั้นไม่ควรคาดหวังในสิ่งที่ไม่สามารถทำได้ ควรที่จะตั้งเป้าหมายผลการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานและยากพอสมควร สามารถทำได้และจูงใจในการกระทำ หากความคาดหวังนั้นไม่เป็นจริง คุณจะรู้สึกผิดหวัง ล้มเหลวและทำให้เกิดอารมณ์โกรธ และปฏิเสธข้อมูลป้อนกลับนั้น

(3) เน้นที่อนาคต (Be Future Oriented) ความผิดพลาดที่ผ่านมาไม่สามารถที่จะกลับไปแก้ไขได้ ดังนั้นแล้วควรที่จะเรียนรู้จากอดีตและทำในสิ่งที่แตกต่างในอนาคต พยายามเน้นไปที่อนาคต โดยมองว่า จะจัดการอย่างไรกับข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับ มองว่าสิ่งเหล่านี้คือข้อมูลไม่ใช่การประนา ม หรือการชมเชย แต่เป็นหลักสำคัญสำหรับการวางแผนผลการปฏิบัติงานในอนาคต

(4) ไม่ต้องถูกประหลาดใจ (Do not be Surprised) คุณควรที่จะได้รับข้อมูลป้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการบ้างจากผู้จัดการ เ พราะจะทำให้คุณไม่ประหลาดใจกับผลเมื่อประเมินผลปลายปี แต่ถ้าหากคุณไม่เคยได้รับข้อมูลป้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการ เลย คุณก็จะต้องพยายามทำให้เกิดขึ้นด้วยการเข้าไ ปถามกับหัวหน้างาน แต่ถ้าหากหัวหน้าไม่เต็มใจที่ให้หรือยุ่งยาก ให้ขอแบบประเมินตนเองจากองค์การ จากนั้นให้มาถามหัวหน้าหรือผู้ประเมินเพื่อเปรียบเทียบ โดยอาจทำหลังจากเสร็จโครงการ หรืองานที่มอบหมาย สิ่งนี้จะช่วยให้คุ ณได้แก้ไขการทำงานของคุณเอง มิใช่รอให้ต้องประหลาดในวันประเมินผลการปฏิบัติงานจริง

(5) ระลึกถึงแนวโน้มอารมณ์ของคุณ (Recognize Your Emotional Tendencies) เมื่อถึงขั้นตอนการให้ข้อมูลป้อนกลับ คุณมีแนวโน้มที่จะแสดงอารมณ์ที่หลากหลาย ทั้งชอบและไม่ชอบ แล้วแต่รูปแบบของแต่ละคน ซึ่งเป็นเรื่องยากที่จะเลิกหรือห้ามได้ ดังนั้น ครอบครัวหรือเพื่อนสนิท สามารถช่วยได้โดยการถามถึงอาการที่คุณแสดงออก จะช่วยให้คุณระบุปฏิกิริยาของคุณได้ และสิ่งที่ช่วยได้อย่างดีคือ การตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) จะช่วยให้รู้กระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับและรู้ถึงอารมณ์ที่จะแสดงออกด้วย

ส่วน Harvard Business School (2006: 29-33) กล่าวว่า เคล็ดลับหรือความลับของการรับข้อมูลป้อนกลับ คือ การเปิดใจยอมรับ (Open) ในข้อมูลป้อนกลับที่ได้ฟัง จะทำให้พนักงานได้เรียนรู้จากความผิดพลาดแลความล้มเหลว จึงได้เสนอแนวทางการรับข้อมูลป้อนกลับสำหรับพนักงาน ไว้ดังต่อไปนี้

1) การเตรียมตัวก่อนการรับข้อมูลป้อนกลับ ให้เลือกสถานที่และช่วงเวลาที่พนักงานและหัวหน้างานรู้สึกสบาย เมื่อรับข้อมูลป้อนกลับให้คิดพิจารณาว่าตนเองจะตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับเปล่านั้นอย่างไรและอะไรคือสิ่งที่คุณต้องการเรียนรู้จากข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้น

2) เปิดรับข้อมูลป้อนกลับด้วยการป้องกันตนเองให้น้อยลง ถ้าหากข้อมูลป้อนกลับทำให้รู้สึกผิดหวังหรือเสียใจ ให้ใช้วิธีที่หายใจลึกๆ หรือขอหยุดพักชั่วคราว ตั้งใจฟังและพยายามทำความเข้าใจเป้าหมายที่หัวหน้างานพูด หากไม่เข้าใจให้ถามให้ชัดเจน

3) หากต้องชี้แจ้งให้นำเสนอตนเองอย่างระมัดระวังและมีเหตุผล ให้ข้อมูลแก่หัวหน้างานในเรื่องที่หัวหน้างานไม่รู้และแลกเปลี่ยนความเข้าใจในประเด็นที่พูดคุย พร้อมทั้งหาแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้

4) ตัดสินว่าคุณได้เรียนรู้อะไรจากข้อมูลป้อนกลับ เริ่มจากการคิดถึงความถูกต้องของข้อมูลป้อนกลับ พิจารณาดูความตั้งใจหรือสิ่งที่หัวหน้าต้องการจากการข้อมูลป้อนกลับนั้น พิจารณาความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน เพราะจะส่งผลต่อการตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับนั้น จากนั้นพิจารณาว่าความจริงใดที่ยอมรับได้และที่ยอมรับไม่ได้หรือไม่สามารถแก้ไขได้ แสวงหาว่าใครสามารถช่วยให้ปรับปรุงกา รทำงานได้ และสุดท้ายตนเองสามารถปรับปรุงการทำงานในอนาคตได้อย่างไรบ้าง

5) ร่วมมือกับหัวหน้างานในการวางแผนการปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อการเปลี่ยนแปลง เพราะจะช่วยให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในกิจกรรมนั้นๆ

6) ขอร้องให้หัวหน้าช่วยสนับสนุนตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้ เช่น คำแนะนำกรอบเวลาในการบรรลุเป้าหมาย

2.2.7 ข้อพึงปฏิบัติในการเผชิญกับปฏิกิริยาของพนักงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2551: 206-208) กล่าวว่า แม้จะได้มีการวางแผนและเตรียมการ ในการแจ้งผลการปฏิบัติงานหรือการให้ข้อมูลป้อนกลับไว้อย่างรอบคอบแล้ว หัวหน้างานก็อาจต้องเผชิญกับปฏิกิริยาจากพนักงานในลักษณะต่างๆ กัน ขึ้นอยู่กับประเภทของพนักงาน จึงได้เสนอแนวทางในการจัดการกับพนักงานประเภทต่างๆ ดังนี้

2.2.7.1 พนักงานประเภทหัวดื้อ

1) ไม่ควรเร่งรัดให้เขาเห็นด้วยตั้งแต่การพูดคุยในครั้งแรก ท่านจะต้องพยายามอธิบายถึงสถานะของท่านซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาค่อนข้างมากที่จะทำให้เขาเห็นด้วย

2) พยายามวิเคราะห์ถึงเหตุผลในความดื้อรั้นของเขาว่า เป็นนิสัยดั้งเดิมหรือจากประสบการณ์ในงานนั้นหลายปี หรือจากปัญหาอื่นๆ

3) ต้องพยายามคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าก่อนว่า เขาจะไม่ตกลงและเห็นด้วยการจูงใจให้เขาเห็นด้วยทั้งหมดเหมือนว่าจะไม่มีทางเป็นไปได้ อย่างไรก็ต้องพยายามหาวิธีที่จะทำให้เขาเห็นด้วย แม้เป็นเพียงบางส่วนก็ยังดี

4) ฟังเขาอย่างตั้งใจ พยายามค้นหาสาเหตุว่า ทำไมเขาจึงไม่เห็นด้วย ตอนที่เขาพูดนั้นพยายามตรวจสอบว่า คำพูดของเขานั้นมีเหตุผลเพียงใด และหากต้องคุยกับเขาในครั้งต่อไปจะต้องเตรียมการและมีข้อมูลที่จำเป็น

5) ถ้าเขาต่อว่าถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น ผลออกมาไม่ดีเท่าที่ควรนั้น ควรจะบอกเขาว่าท่านอาจจะต้องใช้เวลาในการหาข้อเท็จจริง ในขณะเดียวกันท่านควรสอบถามถึงมูลเหตุของความไม่พอใจของเขาด้วย และควรจะให้เวลาสำหรับทั้งสองฝ่ายไปพิจารณาต่อไป

6) ขอบคุณเขาสำหรับการหยิบยกเรื่องขึ้นมาให้ท่านได้ทราบ

2.2.7.2 พนักงานประเภทยอมง่าย

1) ต้องแน่ใจว่า การยอมรับของเขานั้นประทำด้วยความจริงใจ ไม่ใช่เป็นการปกปิดหรือเลี่ยงที่จะบอกว่า ตัวเขาเองนั้นควรจะปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้าง บางคนรีบยอมรับเพื่อจะต้องไม่ต้องฟังคำตักเตือน

2) ควรเน้นหนักอย่างจริงจังว่า จะต้องแก้ไขข้อบกพร่องอะไรบ้าง

3) บอกเขาถึงขั้นตอนที่ท่านจะต้องทำการตรวจสอบว่า เขาได้แก้ไขปรับปรุงดีขึ้นอย่างไร การให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดอาจจะทำให้เขาดีขึ้นได้

2.2.7.3 พนักงานประเภทต้องการเลื่อนตำแหน่งเร็ว

1) อธิบายให้เขาเข้าใจว่าการที่เลื่อนตำแหน่งได้นั้น จะต้องมีเกณฑ์การพิจารณาอย่างไร และต้องพร้อมที่จะทำงานในตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบและหน้าที่ที่สูงกว่าปัจจุบันอย่างไร

2) ต้องอธิบายให้เขาเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งว่า การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นนั้น มิใช่เพียงต้องการให้พนักงานได้เลื่อนตำแหน่งสูงเท่านั้น ท่านต้องดูความจำเป็นของงานและของหน่วยงานและถ้ามีตำแหน่ งที่สูงเกิดขึ้นจริง เขาก็จะได้รับการพิจารณาเช่นเดียวกันกับพนักงานคนอื่น โดยท่านจะพิจารณาความสามารถในการปฏิบัติงานและผลงานที่ผ่านมา รวมทั้งการเป็นที่ยอมรับในด้านการปกครองบังคับบัญชาว่าเขามีศักยภาพมากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามต้องพูดชนิดไม่ผูกมัดตัวเอง มิฉะนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมาต่อว่าได้ภายหลัง

3) ถ้ามีพนักงานภายใต้บังคับบัญชาของท่านอยู่ในประเภทนี้หลายคน สิ่งที่ท่านควรทำเป็นประการแรก คือ ลองตรวจสอบตนเองว่า ท่านพูดหรือให้ความหวังมากเกินไปในเรื่องเกี่ยวกับความก้าวหน้า การเลื่อนตำแหน่งหรือเปล่า ข้อความจำเป็นเกี่ ยวกับเป้าหมายหลักของการประเมิน คือ ท่านต้องการให้พนักงานใต้บังคับบัญชาแก้ไขปรับปรุงตนเองให้ทำงานมี

ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในตำแหน่งงานปัจจุบันและผู้ที่ทำงานได้ดีจริงๆ เท่านั้น จึงจะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

2.2.7.4 พนักงานประเภทจะลาออกท่าเดียว

1) สอบถามให้แน่ชัดว่า ทำไมเขาจึงต้องการลาออก บางที่เขาเองอาจไม่รู้ชัดเจนเหมือนกัน ท่านควรเปิดโอกาสให้เขาเผยความในใจ

2) ถ้าเขามีเหตุผลที่สมควรอันสืบเนื่องมาจากเหตุการณ์ภายในหน่วยงาน จงพยายามแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านั้น

3) ท่านควรจะบอกเขาอย่างจริงใจว่า ท่านต้องการให้เขาทำงานต่อไป มีบางคนที่ต้องการทดสอบว่าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาของเขาต้องการเขามากน้อยเพียงใด สนใจว่าเขาจะอยู่หรือไม่ พนักงานส่วนมากมักไม่ชอบลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ว่า “เขาควรจะรู้ว่าทำงานใช้ได้แล้ว มิฉะนั้นเขาคงจะถูกตักเตือนไปแล้ว”

4) ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้นได้รับการเสนองานที่สูงกว่าในบริษัทอื่น ซึ่งอาจจะเป็นความก้าวหน้าในเบื้องต้นเท่านั้นเอง ท่านควรจะอธิบายให้เขาทราบว่า ถ้าเขาอยู่ที่เดิมโอกาสก้าวหน้าของเขาจะเป็นอย่างไร

5) ต้องไม่ทำให้เขารู้สึกว่าจะต้องให้คำตอบแก่ท่านทันที ให้เขากลับไปคิดทบทวนและแสดงให้เขาแน่ใจว่า การเปิดเผยความรู้สึกในเรื่องการลาออกไม่เป็นจุดอ่อนหรือเป็นผลร้ายต่อเขาภายหลัง

2.2.7.5 พนักงานประเภทขี้โมโห

1) อย่าพยายามราดน้ำมันลงไปในกองไฟ

2) พยายามฟัง

3) ไม่ควรขัด ปล่อยให้เขาพูดแสดงความในใจ

4) เมื่อเขาหยุดพูด ท่านต้องทำให้เขาแน่ใจว่า ที่เขาพูดนั้นจะถูกจารึกอยู่ในความรู้สึกของท่านตลอดไป

5) เมื่อมีโอกาสคุยกับเขาครั้งต่อไป ควรพยายามเป็นกันเองกับให้มากขึ้น

6) เรียกเขากลับมาพูดคุยในอีกสองสามวัน ซึ่งเขาอาจจะมีเหตุผลมากขึ้นในการพูดคุยครั้งที่สอง

7) ถ้าเขายังขี้โมโหอีก พยายามฟัง ไม่ควรโต้แย้ง

8) ถ้าไม่มีการปรับปรุงแก้ไข เรียกเขามาคุยใหม่ คราวนี้ให้เขาเป็นฝ่ายฟังและท่านควรจะชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องและวิธีการแก้ไข

2.2.7.6 พนักงานประเภทเฉยๆ

1) ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บังคับบัญชาท่านควรที่จะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านพอสมควรว่าทำไมเขาจึงเป็นเช่นนั้น เขาเป็นปกติหรือไม่ เขาหวาดกลัวหรือเปล่า

2) ให้เวลาเขาคิด และตอบคำถาม

3) พยายามจับตามองดูอยู่ว่า เขาแสดงความสนใจในเรื่องอะไรเป็นพิเศษและท่านลองสอบถามความคิดเห็นของเขาในเรื่องนั้นโดยเฉพาะ

4) พยายามเน้นถึงข้อดีของเขาในการปฏิบัติงาน

5) อย่าเร่งรัด อาจจะต้องให้เวลามากกว่าการพูดคุยแค่ครั้งหรือสองครั้ง

2.2.7.7 พนักงานประเภทตื่นตัว

1) ถามตัวท่านเองว่า ท่านพูดคุยอย่างเป็นทางการกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเปล่า ควรจะแสดงความเป็นกันเองและพูดคุยในเรื่องต่างๆ ซึ่งคิดว่าเขามีความรู้ดีพอ

2) พยายามให้เขาได้มีโอกาสพูด จะช่วยให้เขารู้สึกดีขึ้น

3) เป็นการดีกว่าที่จะพูดถึงคุณภาพและปริมาณของงานที่ผ่านมา ไม่ควรกล่าวถึงบุคลิกลักษณะส่วนตัว

ทัศนคติของหัวหน้างานที่มีต่อการใ ห้ข้อมูลป้อนกลับนั้น สามารถส่งผลกระทบต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างานได้ ส่วนทัศนคติของพนักงานที่มีต่อข้อมูลป้อนกลับนั้นก็ส่งผลกระทบต่อการยอมรับหรือการต่อต้านข้อมูลป้อนกลับของพนักงานด้วย เมื่อหัวหน้างานทราบว่าพนักงานจะมีทัศนคติอย่างไร ได้บ้างกับการให้ข้อมูลป้อนกลับ ก็จะทำให้หัวหน้างานสามารถคาดเดาถึงพฤติกรรมที่พนักงานจะแสดงออกได้ ทั้งนี้รวมไปถึงวิธีการที่จะใช้ในการจัดการกับพฤติกรรมเหล่านั้นด้วย

2.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากแนวคิดเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ได้กล่าวถึงข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้ที่ทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ หัวหน้างาน ซึ่งเป็นบุคคลที่เรียกได้ว่าคือ ผู้นำ ที่จะต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารงานและบริหารบุคคล หัวหน้างานหรือผู้ที่ให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ แหล่งที่มาของข้อมูลป้อนกลั บซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อการยอมรับข้อมูลป้อนกลับของผู้รับ หรือพนักงาน ทั้งนี้หัวหน้างานยังต้องทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพด้วย ข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้นจึงจะตรงตามเป้าหมายที่ต้องการ สามารถช่วยพัฒนา

พนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ในงานวิจัยฉบับนี้ได้เห็นความสำคัญของรูปแบบของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับที่จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นั่นก็คือรูปแบบของภาวะผู้นำที่อาจส่งผลต่อทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานได้ ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจในแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.3.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

2.3.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

เมื่อพูดถึงคำว่า “ผู้นำ” (Leader) นั้น มักจะหมายถึง บุคคล ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือองค์การ เป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพหรือมีลักษณะที่พิเศษ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวที่ทำให้ได้รับการยอมรับและยกย่อง มีความสามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่จากตำแหน่งและอำนาจบารมีของตัวเอง สามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมรับและให้ความร่วมมือได้

ส่วนคำว่า “ภาวะผู้นำ ” (Leadership) นั้น จะ หมายถึง ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพล หรือใช้อำนาจหน้า ที่ในการ ที่โน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถ รวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี หรือเรียกว่าภาวะผู้นำ คื อ สิ่งที่มีอิทธิพลระหว่างสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตาม หัวหน้าหรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการนั้น บางครั้งไม่สามารถนำกลุ่มได้ ดังนั้นหัวหน้าจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำ และผู้นำก็ไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าเช่นกัน (สร้อย ตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2545: 254; ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550: 196; Daft, 2008: 4)

โดยที่ Hersey, Blanchard และ Johnson (2001: 191) ได้กล่าวว่าการที่ผู้นำนั้นจะแสดงภาวะผู้นำให้บรรลุสู่เป้าหมายได้นั้นจะต้องอยู่ ภายใต้สถานการณ์ความพร้อมของผู้ตามที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในรูปแบบของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนไปด้วย

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา หรือทั้ งนี้อาจไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่ง หัวหน้าจึงไม่อาจ จำเป็นต้องเป็นผู้นำ และผู้นำก็ไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าเช่นกัน ซึ่งภาวะผู้นำนั้น เป็นความสามารถของบุคคลที่มี อิทธิพลในการโน้มน้าว จูงใจ ชักจูง และเปลี่ยนแปลง ให้สมาชิก

ร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ ในด้านความสัมพันธ์ทางอำนาจนั้นเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกภายในกลุ่มหรือภายในองค์การ

2.3.1.2 ความสำคัญของผู้นำ

ปัจจุบันไม่ว่าสังคมไหน หรือองค์การใดได้ให้ความสำคัญกับผู้นำมานานแล้วและยิ่งจะมากขึ้น เนื่องจากเป็นเสมือนเข็มทิศนำทางให้องค์การไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ และยังเป็นศูนย์กลางของความสำคัญขององค์การและความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืนอีกด้วย ซึ่ง สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549: 296-297) ได้กล่าวว่าผู้นำมีความหมายและมีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างยิ่งด้วยเหตุผลดังนี้

1) เมื่อคนเรามารวมกันเป็นกลุ่ม เราต้องการผู้นำเพื่อช่วยในการนำองค์การ และทำหน้าที่ในการตัดสินใจตลอดจนจัดการกับปัญหาต่างๆ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนอลม่านวุ่นวาย เพราะคนจะมีความ แตกต่างกันทั้งบุคลิกภาพ อารมณ์ ทัศนคติ และความคิดเห็น ความชอบและเป้าหมายส่วนบุคคล ผู้นำต้องทำหน้าที่ในการนำ (Lead) สั่งการ (Direct) และตัดสินใจ (Decision) รวมทั้งเป็นมันสมองให้กับกลุ่มด้วย

2) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะทำให้องค์การมีวิสัยทัศน์ และประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ ด้วยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เช่น บิลเกต เจ้าของ Microsoft หรือ Jack Welch ซึ่งเป็น CEO ของบริษัท GE ในช่วงปี ค.ศ.1981 ถึง ค.ศ.2000 ที่สามารถทำให้ GE มีผลกำไรเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

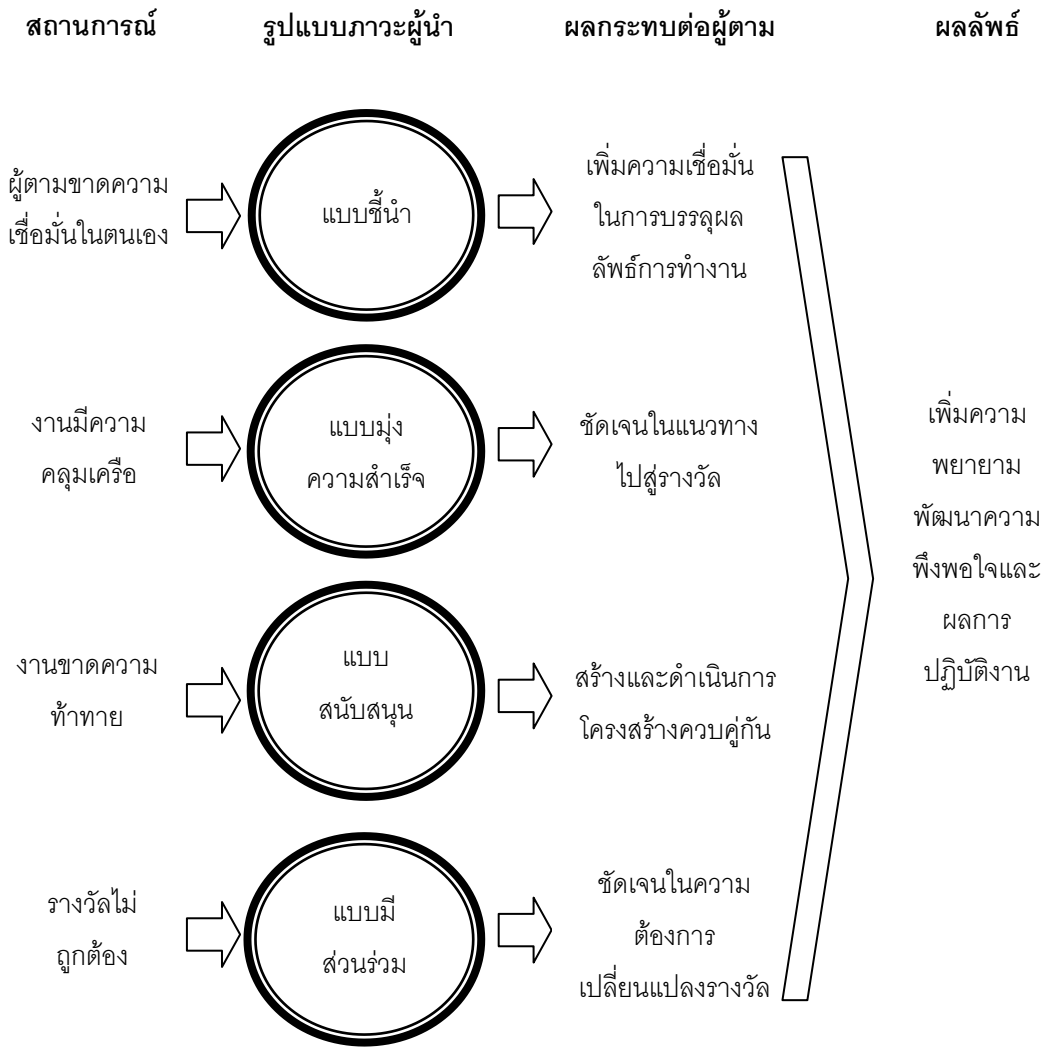
3) ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและมีจริยธรรมและทำให้องค์การนั้นๆ เจริญก้าวหน้า และคงอยู่ได้แต่ผู้นำที่ขาดความรู้ความสามารถ ขาดวิสัยทัศน์ และจริยธรรมจะทำให้องค์การนั้นต้องล้มเหลวไปอย่างน่าเสียดาย เช่น ผู้นำของบริษัทเงินทุนเอกธนกิจ หรือผู้นำธนาคารกรุงเทพพาณิชการ เพราะขาดวิสัยทัศน์และความสามารถในก ารบริหาร รวมทั่งขาดจริยธรรมในการบริหารด้วย เป็นต้น

2.3.2 **ทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมาย** (Path-Goal Theory)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความสนใจกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับหรือหัวหน้างาน ที่จะส่งผลต่อทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยจากการทบทวนทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผ่านมาทั้ง ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait theories of Leadership) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral theories of Leadership) และทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency theories of Leadership) ได้กล่าวถึงรูปแบบของภาวะผู้นำไว้

หลากหลายตามแนวคิดของนักคิดแต่ละท่าน แต่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เนื่องจาก ผู้วิจัย ได้พิจารณาแล้วว่ามีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของหัวหน้างาน (Cell Head) ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด มหาชน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ และเนื้อหามีความเหมาะสมกับเรื่อง การให้และรับข้อมูลป้อนกลับ โดยเนื้อหาของ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้น ทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) มีดังต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ได้มาจากผลงานของ Evan และ House โดยอาศัยทฤษฎีความคาดหวังของแรงจูงใจ (Expectancy Theory) และเน้นผลของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายและเส้นทางไปสู่เป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำมีอิทธิพล ต่อความสามารถไปสู่เป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา รางวัลที่สัมพันธ์กับการไปถึงเป้าหมายและความสัมพันธ์ของเป้าหมาย ทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมาย ถือเป็นทฤษฎีผู้นำ ที่เชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำจะขึ้นอยู่กับความสามารถของการจูงใจและการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน พนักงานจะได้รับการกระตุ้นให้ทำงานโดยพนักงานจะเชื่อว่า ความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่พึงพอใจ หรือสรุปโดยง่ายว่า เป็นทฤษฎีที่พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามที่เกิดจากปัจจัย ด้านสถานการณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมการทำงาน ทฤษฎีนี้เสนอว่า ผู้นำมีหน้าที่สร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ด้วยการชี้ให้เห็นแนวทางและเป้าหมายการทำงาน ลดสิ่งกีดขวางการทำงาน และสร้างปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่จะช่วยให้ผู้ตามสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น ทำให้เกิดผลลัพธ์คือความพึงพอใจ และการเพิ่มผลผลิตของการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปผู้นำจะพยายามกำหนดเส้นทางสำ หรับพนักงานไว้อย่างชัดเจน โดย ทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมาย มีองค์ประกอบของทฤษฎี ดังต่อไปนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545: 291; สุนทร โคตรบรรเทา, 2551: 48; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548: 234-235; Yukl, 2006: 212)



ภาพที่ 2.4 ตัวอย่างของรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์
แหล่งที่มา: Daft, 2008: 77

2.3.2.1 รูปแบบของความเป็นผู้นำ

รูปแบบของภาวะผู้นำ จะแตกต่างกันไปตามแต่ละสถานการณ์ รวมทั้งยังสามารถพยากรณ์ผลกระทบที่จะมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย โดยที่ทฤษฎีนี้เสนอรูปแบบของภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบชี้นำ (Directive Leadership) ผู้นำแบบนี้จะให้ผู้ตามรู้ถึงความคาดหวัง ให้ทิศทางว่าควรจะทำอะไร ทำอย่างไร โดยให้รายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย กำหนดตารางการทำงาน กำหนดมาตรฐานที่เฉพาะของงาน ที่มีความแน่นอนชัดเจน

และร้องขอ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามกฎและข้อบังคับมาตรฐาน อธิบายบทบาทของตนในฐานะผู้นำกลุ่ม ไม่โลเลหรือคลุมเครือ และให้ทุกคนมีความเข้าใจตรงกันอย่างกระจ่างชัดเจนว่าบทบาทของผู้นำคือประการใดบ้าง ภาวะผู้นำแบบชี้นำ นี้จะพยากรณ์ถึงผลกระทบเ ชิงบวกที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่องานมีลักษณะคลุมเครือ ซึ่งจะมีผลกระทบที่ตรงกันข้ามกับงานที่มีความชัดเจน นอกจากนี้ทฤษฎีได้พยากรณ์ว่า เมื่องานมีลักษณะคลุมเครือ (Ambiguous) จะต้องมีความเป็นเผด็จการสูง (Highly authoritarian) และให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำแบบนี้มีความเป็นกันเอง เข้าหาง่าย และจะพยายามทำทุกสิ่งเพื่อที่จะให้การทำงานมีความเพลิดเพลิน น่าพอใจมากขึ้น ทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานน่าอยู่และน่าทำงานมากขึ้นอยู่ เสมอ โดยมุ่งที่ความต้องการและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ปฏิบัติต่อลูกน้องในฐานะสมาชิกที่มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีความเป็นเพื่อนที่ดีกับลูกน้อง และเปิดประตูต้อนรับให้ทุกคนเข้าถึงผู้นำได้ รวมทั้งแสดงความสนใจ ห่วงใยในความเป็นอยู่ที่ดีของลูกน้อ ง ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน นี้จะพยายามถึงการเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานที่มีลักษณะทำซ้ำหรืองานที่ไม่พึงพอใจหรืองานที่มีความตึงเครียด พฤติกรรมที่ให้การสนับสนุนของผู้นำจะช่วยชดเชยสภาพที่ไม่เป็นน่าพึงพอใจเหล่านี้ได้ ตัวอย่าง แรงงานจำนวนมากจะมองว่าก ารประกอชิ้นส่วนแบบดั้งเดิม (Traditional Assembly-line) เป็นงานที่ต้องมีการกระทำสูง ในบางครั้งอาจเป็นที่ไม่พึงพอใจและขาดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่ให้การสนับสนุนจะสามารพช่วยทำให้งานเหล่านี้เป็นที่พึงพอใจมากขึ้นได้

3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) ผู้นำแบบนี้จะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจน คาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูงสุด เน้นความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นยังเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement หรือ CI) และแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการบรรลุเป้าหมายมาตรฐานการทำงานในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ จะพยากรณ์เพื่อกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดมาตรฐานการทำงานที่สูงขึ้น และเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในความส ามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องทำงานที่มีลักษณะคลุมเครือหรืองานที่ไม่ใช่ลักษณะกระทำซ้ำๆ ผู้นำที่มุงความสำเร็จควรจะเพิ่มความคาดหวังในการใช้ความพยายาม ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ต้องการ

4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำแบบนี้สามารถทำให้ลูกน้องมีใจ และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจะปรึกษาลูกน้อง รับฟังความคิดเห็น และขอให้ลูกน้องเสนอแนะรวมทั้งนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างจริงใจ และจริงจัง ด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานก่อนการตัดสินใจ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม จะพยากรณ์เพื่อส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจที่มีต่องานที่ไม่ใช่ลักษณะทำซ้ำซึ่งยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในงานนั้น ตัวอย่าง โครงการวิจัยที่มีความท้าทาย การมีส่วนร่วมจะทำให้พนักงานรู้สึกดีในการจัดการความความท้าทายของโครงการนั้นด้วยตัวของเขาเอง ส่วนงานที่มีลักษณะกระทำซ้ำ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชอบการยอมรับฟังความคิดเห็นและไม่ชอบการใช้อำนาจเผด็จการจะมีความพึงพอใจกับผู้นำแบบมีส่วนร่วม

2.3.2.2 ปัจจัยด้านสถานการณ์

ภาวะผู้นำแต่ละแบบใช้การได้ดีในบางสถานการณ์ แต่ในบางสถานการณ์อาจใช้การไม่ได้ดี ผู้นำจึงสามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเองในระหว่างพฤติกรรม 4 แบบ ตามปัจจัยด้านสถานการณ์สองตัวที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการทำงานของพนักงาน ความพึงพอใจ และผลลัพธ์สุดท้ายของพนักงาน ดังนี้

1) คุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristic) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมาย ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำจะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าพฤติกรรมเช่นนั้นเป็นแหล่งความพึงพอใจเฉพาะหน้า หรือเป็นเครื่องมือสำหรับความพึงพอใจในอนาคต ดังนั้นคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นตัวกำหนดว่าผู้ใต้บังคับบัญชามองพฤติกรรมของผู้บริหารยอมรับได้และน่าพึงพอใจหรือไม่ ซึ่งแบ่งคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

(1) ด้านความสามารถ (Ability) คุณลักษณะส่วนตัวที่สำคัญประการหนึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถของตนในการทำงานตามภารกิจ ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีความสามารถ ผู้นำแบบชี้นำไม่จำเป็นและบางครั้งรู้สึกรำคาญ

(2) ด้านขอบข่ายการควบคุม (Locus of Control) ขอบข่ายการควบคุม หมายถึง ระดับที่แต่ละบุคคลมองสภาพแวดล้อมมีความสอดคล้องกับพฤติกรรมของตนอย่างมีระบบ ผู้ที่มีขอบข่ายการควบคุมภายใน (Internal Locus of Control) จะเชื่อถือว่าผลลัพธ์สุดท้ายของการทำงานมาจากพฤติกรรมของตนเอง ส่วนผู้ที่มีเครือข่าย การควบคุมมากจากภายนอก (External Locus of Control) บุคคลพวกนี้จะเชื่อว่าผลลัพธ์สุดท้ายมาจากโชคลาภหรือ

โอกาส งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า “สิ่งควบคุมภายใน” (Internal) สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่วน “สิ่งควบคุมภายนอก” (External) สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบชี้นำ

(3) ด้านความต้องการและแรงจูงใจ (Needs and Motives) ความต้องการแรงจูงใจ และคุณลักษณะบุคลิกภาพที่โดดเด่นของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจมีอิทธิพลต่อการยอมรับความพึงพอใจและแบบภาวะผู้นำที่เลือกใช้ ตัวอย่างเช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการด้านศักดิ์ศรีและด้านความรักสูงจะมีความพึงพอใจกับผู้นำแบบชี้นำ นอกจากนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการมีอิสรภาพ ความรับผิดชอบ และสัจการแห่งตน (Self-Actualization) สูงจะได้รับแรงจูงใจจากผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีความพึงพอใจผู้นำที่มุ่งสัมฤทธิ์ผลมากกว่า

2) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Factor) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายกล่าวไว้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำจะเป็นแรงจูงใจถึงขั้นที่จะทำให้ความพึงพอใจในความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล และพฤติกรรมภาวะผู้นำจะเสริมสร้างสภาพแวดล้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการฝึกอบรม การแนะแนว การสนับสนุน และรางวัล ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ปัจจัยสภาพแวดล้อม แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

(1) ภารกิจของผู้ใต้บังคับบัญชา แรง (Forces) สำคัญที่ควบคุมผลของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อผลผลิตสุดท้ายของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ภารกิจของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Task) นักวิจัยแบ่งภารกิจออกเป็น ภารกิจที่มีโครงสร้างสูง (Highly Structured Task) กับภารกิจที่ไม่มีโครงสร้างสูง (Highly Unstructured Task) งานวิจัยให้หลักฐานว่า ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีแนวโน้มที่จะเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภารกิจที่มีโครงสร้างสูง เพราะภารกิจเหล่านี้เป็นงานประจำและไม่จำเป็นต้องมีการชี้นำต่อไปอีก ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมีความพึงพอใจกับภาวะผู้นำแบบชี้นำในภารกิจที่ไม่มีโครงสร้าง เพราะภาวะผู้นำแบบชี้นำอาจช่วยทำให้เกิดความกระจ่างในงานที่ไม่ชัดเจนสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

(2) กลุ่มทำงาน (Work Group) คุณลักษณะของกลุ่มทำงานอาจมีอิทธิพลต่อการยอมรับแบบภาวะผู้นำโดยเฉพาะ ตัวอย่างเช่น เมื่อเป้าหมายและเส้นทางไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์มองเห็นชัดเนื่องจากบรรทัดฐานของกลุ่มชัดเจนแล้ว ความพยายามในการชี้แจงเส้นทางและเป้าหมายของผู้นำคงเป็นเรื่องซ้ำซาก และผู้ใต้บังคับบัญชาอาจคิดว่าเป็นการยัดเยียดการควบคุมอย่างใกล้ชิดที่ไม่จำเป็น

(3) ระบบอำนาจหน้าที่เป็นทางการ (Formal Authority System) เกี่ยวข้องกับระดับการเน้นกฎ ระเบียบและนโยบาย วิธีการควบคุมการปฏิบัติงาน สถานการณ์ของความเครียดสูง และสถานการณ์ของความไม่แน่นอน ตัวอย่างเช่น ภารกิจที่แสดงให้เห็นเนื้องานที่มีกลไก มาตรฐาน และวิธีการเฉพาะ ถ้าใช้ภาวะผู้นำแบบชี้นำอาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พึงพอใจ งานวิจัยเสนอแนะว่า ภาวะผู้นำแบบชี้นำและแบบเกื้อหนุนจะเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่มีความเครียด ในสภาพแว ดล้อมของความไม่แน่นอน ผู้นำอาจใช้แบบ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในระยะเริ่มแรก เพื่อรับฟังแนวคิดไปสู่การตัดสินใจ แต่อาจใช้ภาวะผู้นำแบบชี้นำในระยะต่อไป เมื่อได้ตัดสินใจลงไปแล้ว

ทั้งนี้ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายนี้ ยังได้เชื่อมโยงไปถึงวิธีการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยได้ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการจูงใจและความพึงพอใจ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548: 234-235)

1) ให้ความสำคัญหรือกระตุ้นความต้องการของสมาชิกในกลุ่มภายใต้การควบคุมของผู้นำ

2) เพิ่มการทำให้สมาชิกของทีมบรรลุเป้าหมายงาน ผู้นำอาจทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น รวมทั้งการให้ความสำคัญกับพนักงาน

3) กำหนดเส้นทางให้ง่ายขึ้นด้วยการสอนงานและการจัดทิศทาง เช่น ผู้บริหารอาจช่วยให้สมาชิกของทีมเลือกโครงการที่มีความสำคัญระดับสูงขึ้น

4) ช่วยสมาชิกของกลุ่มหรือทีมให้เกิดความคาดหวังอย่างชัดเจนในวิธีการใช้ความพยายาม ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และให้คำแนะนำว่าผลการปฏิบัติงานอย่างไรจะนำไปสู่การได้รับรางวัล

5) ลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความสับสนในการนำไปสู่เป้าหมาย ตัวอย่าง ผู้นำอาจจ้างพนักงานงานชั่วคราวเพื่อช่วยสมาชิกของกลุ่มให้สามารถทำงานด้านเอกสารและจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

6) เพิ่มโอกาสสำหรับความพอใจส่วนบุคคลโดยให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

7) ให้คำแนะนำแก่พนักงานเพื่อให้เขามีความพร้อมในการปฏิบัติงาน

8) เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูงและเป็นที่พึงพอใจ ผู้นำต้องจัดโครงสร้างและต้องจัดหารางวัลให้เพียงพอต่อผลการปฏิบัติงาน โดยผู้นำต้องทำด้วยความตั้งใจที่จะนำสมาชิกของกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

แหล่งที่มา: ดัดแปลงมาจาก สุนทร โคตรบรรเทา, 2551: 51 และ Yukl, 2006: 213

ในงานวิจัยฉบับนี้ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) นำมาใช้ในการศึกษาถึงปัจจัยในส่วนของรูปแบบของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ ว่าส่งผลต่อทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานหรือไม่ ซึ่งงานเขียนบทความของ Moss และ Sanchenz (2004: 32-44) ต้องการแสดงให้เห็นว่า หัวหน้างานและพนักงานมักจะไม่ชอบการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ หัวหน้างานจะรู้สึกไม่สบายใจหากต้องให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบแก่พนักงาน ส่วน พนักงานก็มักจะต่อต้านการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน จึงทำให้เกิดช่องว่างของการให้

ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Gap) และประเภท หรือรูปแบบของ ผู้จัดการ สามารถทำให้ เกิดช่องว่าง ของการให้ข้อมูลป้อนกลับ ได้ด้วย ซึ่ง Moss และ Sanchenz ได้นำเสนอรูปแบบของผู้จัดการไว้ 3 รูปแบบ ได้แก่

1) ผู้จัดการที่ไม่อดทน (Zero-Tolerant Manager) ผู้จัดการหรือหัวหน้างานที่ไม่อดทนนี้ จะมีปฏิกิริยาไปในทางลบกับผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีหรือพนักงานที่ร้องขอข้อมูลป้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์ ผู้จัดการแบบนี้จะทำให้พนักงานหลีกเลี่ยงการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ (Feedback-Seeking) พนักงานที่ได้รับคำตำหนิเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานแบบทำลายนั้น จะทำให้พนักงานมีปฏิกิริยาทางอารมณ์ในทางลบ เช่น โกรธ เครียด และจะหลีกเลี่ยงการ แสวงหาข้อมูลป้อนกลับในอนาคต ทั้งยังทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่พัฒนาอีกด้วย

2) ผู้จัดการที่จุกจิก (Micromanager) จะเป็นผู้จัดการที่ไม่มีความไว้วางใจ ว่าพนักงานในการบังคับบัญชาของตนเอง จะมีความสามารถในการทำงานจึงทำให้หัวหน้างานไม่กระจายอำนาจ และจะคอยให้คำแนะนำกับพนักงานและเข้าไปจัดการกับพนักงานที่ทำไม่ตรงตามความคาดหมายอย่างทันที หัวหน้างานประเภทนี้จะคอยจับผิดความผิดพลาดของพนักงาน นอกจากนี้ยังจะบอกพนักงานถึงสิ่งที่ต้องทำ วิธีการทำและสิ่งที่ทำผิดพลาด เนื่องจากว่าหัวหน้างานประเภทนี้ไม่ไว้วางใจ ว่าพนักงานจะทำงานได้ดีเท่าตนเองจึงไม่มีการพัฒนาพนักงาน ทั้งยังไม่ให้ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์กับพนักงานด้วย

3) ผู้จัดการที่หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (Conflict Avoider) ผู้จัดการประเภทนี้จะรู้สึกไม่สบายใจเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับในทางลบแก่พนักงาน จึงมักจะพยา ยามที่จะหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมไปถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับล่าช้า และที่โชคร้ายไปกว่านั้นคือการบิดเบือนข้อมูลป้อนกลับ พูดไม่ตรงกับความเป็นจริงหรือไม่เกี่ยวข้อง ถ้าหากพนักงานทำงานผิดพลาดหัวหน้างานก็จะให้อภัย เพราะเห็นว่ามาจากปัจจัยภายนอกหรือสถานการณ์ที่พนักงานสามารถควบคุมได้เล็กน้อย

แนวทางแก้ไขสำหรับหัวหน้างาน คือ เปิดใจรับสาเหตุของผลการปฏิบัติงานที่ไม่ ดี ให้เวลาในการสืบสวนถึงส าเหตุของการทำงานที่ไม่ดี ก่อน ตัดสิน ใจและ ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน หัวหน้างานควรเป็นผู้ฟังที่ดี และเปิดโอกาสให้พนักงานได้ชี้แจ งและพูดบ้าง สุดท้ายคือหัวหน้างานควร การให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพและไม่คุกคามพนักงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task) และสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ให้กับพนักงานนั้นจะมีประสิทธิภาพมากกว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับที่เน้นไปยังตัวตน (Self) ของพนักงาน ทั้งนี้หัวหน้างานต้องอธิบายให้พนักงานทราบว่าพฤติกรรมที่มีปัญหานั้นส่งผลกระทบอย่างไรต่อองค์การ

ในส่วนของรูปแบบภาวะ ผู้นำกับการให้ข้อมูลป้อนกลับนี้ Shea และ Howell (1999: 375-396) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับการให้ ข้อมูลป้อนกลับ ที่ส่งผลต่อคุณภาพผลการปฏิบัติงาน โดยเป็นการเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบจับใจ (Charismatic Leadership) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบไม่จับใจ (Noncharismatic Leadership) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่ทำงานกับผู้นำที่มี ภาวะผู้นำแบบจับใจ จะมีคุณภาพผลการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกันไม่ว่าจะได้รับข้อมูลป้อนกลับหรือไม่ ส่วนพนักงานที่ทำงานกับผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบไม่จับใจ แต่ว่าได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้นำด้วย ส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานดีเทียบเท่ากับพนักงานที่ทำงานกับผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบจับใจ ส่วนคนที่ไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับก็จะมีคุณภาพผลการปฏิบัติงานที่ลดต่ำลง

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสิ่งสำคัญที่องค์การต้องการจากพนักงานนั่นคือ ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ เพราะว่าผลการปฏิบัติของพนักงานก็คือ ผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งจะนำมาสู่ซึ่งความสำเร็จขององค์การด้วย ดังนั้นแล้วทุกองค์การจึงพยายามหาวิธีการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์การ รวมไปถึงแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลด้วย

2.4.1 ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

Motowidlo, Borman และ Schmit (1997 อ้างถึงใน ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์ , 2548: 46) ให้ความหมายผลการปฏิบัติงานว่า เป็นพฤติกรรมและการประเมินองค์ประกอบของพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลหรือประสิทธิผลขององค์การสามารถได้รับการประเมินได้ในทางบวกหรือทางลบ ผลของการประเมินจะบ่งชี้ถึงสภาพหรือเงื่อนไขในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลหรือสิ่งต่างๆ ด้วย ผลการปฏิบัติงานเป็น สิ่งที่ช่วย สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการบรรลุถึงเป้าหมาย ขององค์การ ด้วย ส่วน Armstrong (2006: 7) ได้กล่าวว่าผลการปฏิบัติงาน (Performance) นั้นเป็นการรวมกันของสองสิ่ง คือ ปัจจัยนำเข้าของบุคคล (Input) นั่นคือ พฤติกรรม (Behavior) และปัจจัยนำออก (Output) นั่นคือ ผลลัพธ์ (Results) ถ้าหากพิจา รณาเพียงปัจจัยนำออกเพียงอย่างเดียวจะหมายถึงแต่สิ่งที่สามารถบรรลุความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่

วางไว้ แต่ทั้งนี้การที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ได้นั้นจะต้องพิจารณาถึงพฤติกรรมด้วย นั่นคือ ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ใช้ในการทำงาน

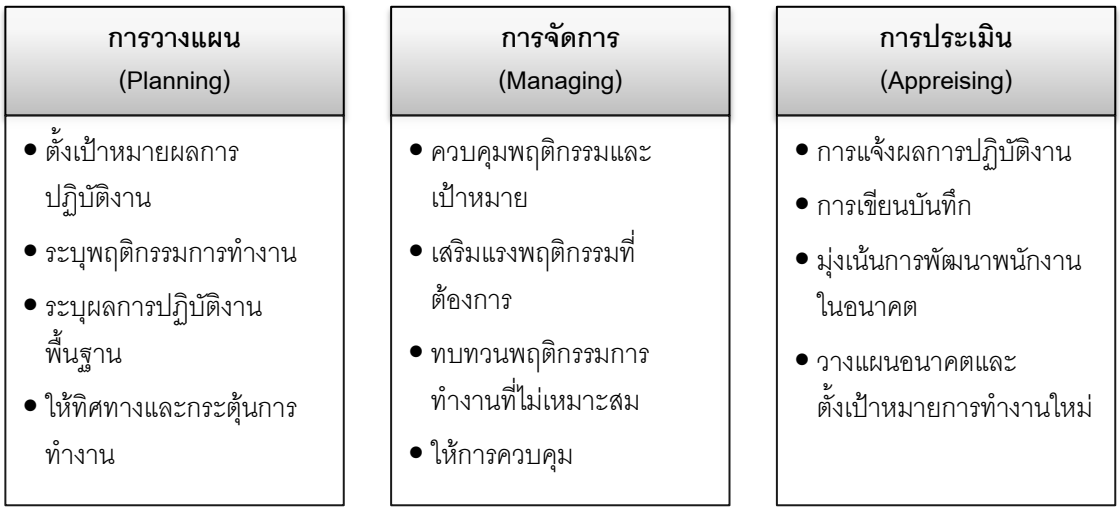
ดังนั้นแล้วผลการปฏิบัติงานจึงหมายถึง ผลลัพธ์และพฤติกรรม ของบุคคลหรือประสิทธิผลขององค์การ ที่สามารถได้รับการประเมินได้ ว่าเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การหรือไม่ ซึ่งผลงานของบุคคลรวมกันคือผลลัพธ์ขององค์การ

2.4.2 **การบริหารผลการปฏิบัติงาน** (Performance Management)

ผลการปฏิบัติงานไม่ใช่เรื่องของพนักงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ผลการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานทุกคนก็คือ ผลการปฏิบัติงานขององค์การ เพราะพนักงาน เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์การ การบริหารผลการปฏิบัติงานจึงเข้ามามีส่วนสำคัญในการ บูรณาการ ผลการปฏิบัติงานขององค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Williams, 2002: 10) ดังที่ Castello (1994 อ้างถึงใน Williams, 2002: 15) ได้กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ช่วยในการสนับสนุนเป้าหมายทางธุรกิจทั้งหมดขององค์การ ด้วยการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือผู้จัดการแต่ละคนให้เข้ากับพันธกิจในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน

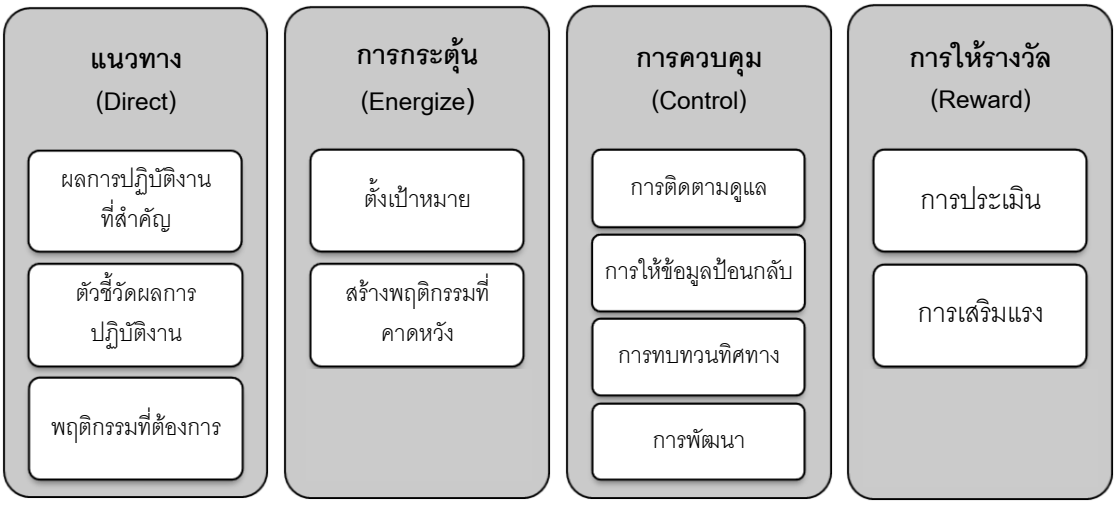
ส่วน Bacal (2004: viii-ix) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Contiguous Communication) ในแบบของหุ้นส่ วน (Partnership) ระหว่างพนักงานและหัวหน้าโดยตรง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างความคาดหวังและความ เข้าใจที่ชัดเจนในเรื่อง ภารกิจที่สำคัญในงานของพนักงาน งานของพนักงานมีส่วนสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร หนทาง หรือแนวทาง ที่เป็นรูปธรรมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ว่าอะไรคืออุปสรรคของการสร้างผลงาน และวิธีการลดหรือกำจัดอุปสรรคนั้น และแสวงหาวิธีการที่ทำให้หัวหน้างานและลูกน้องสามารถทำงานร่วมกัน ส่วน London (2003: 154) กล่าวว่า การบริห ารผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยการให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นประจำ และให้คำแนะนำแนวทางการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญ หลายท่าน ได้ให้ตัวแบบและองค์ประกอบของระบบกา รบริหารผลการปฏิบัติงานเอาไว้ ซึ่งหนึ่งในองค์ประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งแสดงให้เห็นดังภาพที่ 2.6, 2.7 และ 2.8 ดังนี้



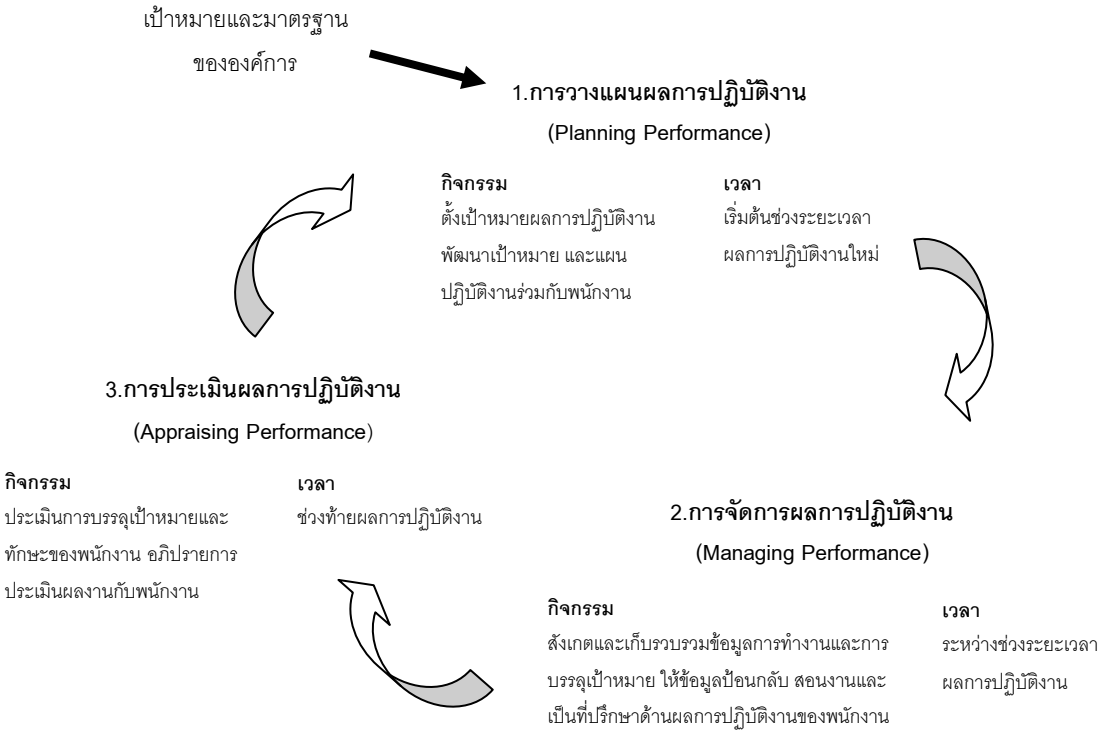
ภาพที่ 2.6 องค์ประกอบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แหล่งที่มา: Guinn, 1987 อ้างถึงใน Williams, 2002: 14



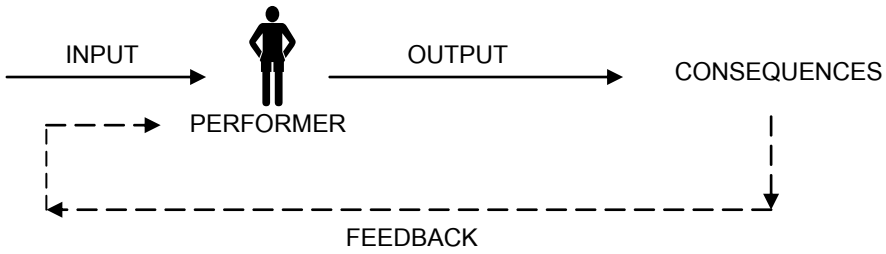
ภาพที่ 2.7 องค์ประกอบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แหล่งที่มา: Heisler and other, 1988 อ้างถึงใน Williams, 2002: 14



ภาพที่ 2.8 วัฏจักรการบริหารผลการปฏิบัติงาน
แหล่งที่มา: McAfee and Campagne, 1993 อ้างถึงใน Williams, 2002: 16

ส่วน Rummler และ Brache (1995: 65-72) กล่าวถึงการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยได้อธิบายถึงระบบผลการปฏิบัติงานของมนุษย์ (Human Performance System) ที่ประกอบไปด้วย ผลงาน (Output) ที่ต้องการจากบุคคลซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ ปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ช่วยให้บุคคลได้แสดงผลกา รปฏิบัติงาน เช่น ทรัพยากรต่างๆ งาน ความต้องการของลูกค้า และกระบวนการทำงาน ผลลัพธ์ที่บุคคลได้รับ (Consequences) มีทั้งด้านบวกและลบตามมุมมองของแต่ละบุคคล เช่น โบนัส การยอมรับ งานที่ท้าทาย การตำหนิ ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อมูลที่บอกบุคคลว่าสามารถทำอะไรได้ดีและต้องปรับปรุงอะไร ข้อมูลป้อนกลับมาจากรายงานทำงานงาน สถิติ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคคล (Performer) คือ บุคคลที่ทำงานต้องประกอบไปด้วย ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน แสดงให้เห็นดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 ระบบผลการปฏิบัติงานของมนุษย์

แหล่งที่มา: Rummler and Brache, 1995: 65

ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในระบบผลการปฏิบัติงานของมนุษย์ คือ การบอกให้บุคคลรู้ว่าควรที่ต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในเรื่องใดและพฤติกรรมการทำงานใดที่คงยังต้องทำต่อไป การที่ไม่มีการให้ข้อมูลป้อนกลับจะทำให้พนักงานที่ทำงานได้ดีไม่ทำงานต่อไป ส่วนพนักงานคนใดที่ทำงานได้ไม่ดีก็จะยังคงมีพฤติกรรมการทำงานแบบเดิม Rummler และ Brache เสนอแนะปัจจัยของการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ คือ ตรงประเด็น (Relevance) ถูกต้อง (Accurate) ทันเวลา (Timely) เฉพาะเจาะจง (Specific) และเข้าใจง่าย (Easy to Understand) จึงจะทำให้บุคคลแสดงออกซึ่งผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพด้วย

2.4.2.1 การสื่อสารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

Bacal (2004: 110-112) ได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยกล่าวว่า การสื่อสารผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่องนี้ คือ กระบวนการที่ผู้จัดการกับพนักงานร่วมกันแบ่งปันข้อ มูลเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ทางออกที่เป็นไปได้ รวมถึง สิ่งที่ผู้จัดการสามารถช่วยเหลือพนักงานได้ ซึ่งก็คือ การสนทนาที่เชื่อมโยงการวางแผนกับการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน เข้าหากัน จุดมุ่งหมายของการสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน คือ เพื่อให้กระบวนงานยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ ได้ง่ายและไม่หยุดนิ่ง การสื่อสารอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับหน้าที่ในงาน วัตถุประสงค์ และลำดับความสำคัญของงานต่างๆ

การสื่อสารจะช่วยให้เรารับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ แต่ถึงแม้จะไม่มีการเปลี่ยนแปลง เราก็ต้องสื่อสารกันอยู่ดีเพราะเราต้องใช้ข้อมูล (Information) ผู้จัดการต้องใช้ข้อมูลเพื่อให้งานของผู้ใต้บังคับบัญชาประสานเข้าด้วยกัน ต้องรู้ว่าตอนนี้กระบวนการโครงการต่างๆ เป็นอย่างไร ไปถึงไหนแล้ว เพื่อที่จะไปรายงานกับนายใหญ่ได้ถ้าจำเป็น ต้องรู้ ว่าอะไรล่าช้าหรือ

เร็วไป ต้องมองปัญหาสำคัญออกตั้งแต่เนิ่นๆ เพื่อที่จะได้แก้ไขปัญหาเหล่านั้นก่อนที่มันจะยุ่งยากมากขึ้นไปอีก นอกจากนี้อาจจะต้องมีข้อมูล สำหรับใช้ทบทวนผลการปฏิบัติงานตอนปลายปี และสุดท้ายถ้าต้องการช่วยลูกน้องทำงาน ผู้จัดการก็ต้องมีข้อมูลที่จะบอกว่าช่วยอย่างไรถึงจะดีที่สุด

ส่วนพนักงานที่ต้องการข้อมูลเหมือนกัน พวกเขาต้องรู้ว่าลำดับความสำคัญของงานของตนเปลี่ยนไปอย่างไร ข้อมูลที่ผู้จัดการได้รับ (เช่น คำร้องเรียนจากลูกค้า ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมบกพร่อง ความเสียหายของสินค้า) มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบั ติงานของพวกเขาหรือไม่ นอกจากนี้พนักงานทุกคนก็ต้องการข้อมูลป้อนกลับและการช่วยเหลือมากกว่าพนักงานคนอื่นๆ แต่ที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เหมือนๆ กันก็คือ ขณะนั้นพวกเขาทำงานได้ดีหรือไม่อย่างไรบ้าง เพื่อให้พวกเขามีแรงจูงใจในการทำงานและปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ ฉ ะนั้น จุดมุ่งหมายของการสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องก็คือ เพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนจะมีข้อมูลที่จำเป็นต่อการปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

2.4.2.2 วิธีการสื่อสารผลการปฏิบัติงาน

Bacal (2004: 114-123) ได้เสนอแนะแนวทางในการสื่อสารผลการปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน โดยกล่าวว่าหัวหน้างานกับพนักงานจะต้องเลือกวิธีการสื่ อสารที่ไม่ทำให้เสียเวลาเกินควร และไม่เพิ่มงานให้เกินความจำเป็น แต่จะต้องให้ได้ข้อมูลที่หัวหน้างานต้องการ และก่อให้เกิดความเข้าใจที่จะทำให้งานดำเนินไปได้ด้วยดีด้วย โดยแบ่งวิธีก ารสื่อสารออกเป็น 2 วิธีดังต่อไปนี้

1) วิธีการสื่อสารอย่างเป็นทางการหรือมาตรฐาน มี 3 วิธี คือ

(1) การส่งรายงานประจำ ประโยชน์ของการส่งรายงานสถานภาพ คือ ช่วยไม่ให้ต้องมีการประชุมกันโดยตรง ดังนั้นจึงเหมาะที่จะใช้เมื่อพนักงานกับผู้จัดการอยู่คนละที่ ส่วนข้อเสียคือ อาจไม่มีใครอ่านและเสียเวลาเปล่า และพนักงานส่วนใหญ่ไม่ชอบทำด้วย การเขียนนั้นเป็นการสื่อสารทางเดียวกับผู้จัดการ ดังนั้นควรใช้วิธีการนี้ร่วมกับวิธีการอื่นๆ ด้วย คือ มีการประชุมร่วมด้วย

(2) การประชุมตามวาระระหว่างผู้จัดการกับพนักงานการประชุมกันจะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น การอธิปรายและการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ยังช่วยสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับผู้จัดการเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานอีกด้วย แต่มีข้อเสีย คือ เสียเวลาถ้าไม่มีการเตรียมพร้อมมาอย่างดี และผู้จัดการต้องมีทักษะในการสื่อสารพอสมควร

(3) การประชุมตามวาระระหว่างทีมงานกับผู้จัดการเป็นกระบวนการประชุมกลุ่มโดยสมาชิกทุกคนในกลุ่มจะประชุมกันเป็นประจำ เพื่อให้ทุกคนทราบถึงสภาพการณ์ของการทำงานในปัจจุบัน แต่ทั้งนี้มีข้อเสีย คือ เสียเวลาและยุ่งยาก และพนักงา นส่วนใหญ่ไม่ชอบการประชุม ในการประชุมนั้นให้แต่ละคนรายงานความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานของแต่ละคน และช่วยกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา

2) วิธีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ

การสื่อสารทุกอย่างระหว่างผู้จัดการและพนักงานไม่จำเป็นต้องทำเป็นทางการทั้งในลักษณะของรายงานและการประชุม เพราะการ ประชุมอย่างไม่ เป็นทางการ การพูดคุยระหว่างพัก หรือการเดินไปดูงานของลูกน้อง ก็มีประโยชน์เช่นกัน ข้อดีของวิธีนี้คือ ทันเวลาเมื่อเกิดปัญหาสามารถจัดการกับสิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว แต่ทั้งนี้การเดินเข้าไปคุยกับพนักงานนั้นจะได้ผลดี เมื่อผู้จัดการมีทักษ ะและความรู้ สึกไว และที่สำคัญคือการสร้างบรรยากาศให้พนักงานรู้สึกอยากเข้ามาพูดคุยด้วยเมื่อเวลาพบปัญหา ทั้งนี้หัวหน้างาน ก็ควรมีเวลาและมีคำแนะนำให้พนักงานด้วย

2.4.2.3 ประโยชน์ของการสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้ผู้จัดการและพนักงานรู้ว่า (Bacal, 2545: 113-114)

1) เรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบในงานไปถึงไหนแล้ว อะไรบ้างที่ดำเนินไปด้วยดี อะไรบ้างที่มีปัญหา

2) สิ่งต่างๆ ที่พนักงานผู้นั้นปฏิบัติกำลังทำให้เขาบรรลุวัตถุประสงค์และมาตรฐานในการปฏิบัติงานหรือไม่

3) ถ้าไม่เป็นไปตามมาตรฐาน จะต้องเปลี่ยนแปลงอะไร เพื่อให้สิ่งเหล่านั้นเข้าที่เข้าทาง

4) ผู้จัดการจะสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาได้อย่างไร (แม้ว่าทุกสิ่งจะดำเนินไปถูกทิศทาง)

5) มีการเปลี่ยนแปลงอะไรที่อาจจะส่งผลต่อหน้าที่รับผิดชอบ หรือลำดับความสำคัญของงานของพนักงานไหม

6) ถ้ามีสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงแก้ไขวัตถุประสงค์และหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบอย่างไร

2.4.2.4 ประโยชน์จากการบริหารผลการปฏิบัติงาน

Bacal (2004: 24-30) กล่าวว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ต้องอาศัย ทั้งเวลาและความพยายาม ซึ่งอาจเป็นเวลาที่ต้องนำไปใช้ในการทำ กิจกรรมอื่นๆ แต่ทั้งนี้ก็จะต้องยอมลงทุนให้กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพราะสามารถให้ผลตอบแทนกลับมาที่คุ้มค่า เมื่อมีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม ประโยชน์ที่จะได้รับมีดังต่อไปนี้

1) ประโยชน์สำหรับผู้จัดการหรือหัวหน้างาน

(1) ช่วยให้หัวหน้างานไม่ต้องเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับทุกๆ เรื่องในการทำงานของพนักงาน

(2) ช่วยให้ประหยัดเวลา โดยทำให้พนักงานมีความเข้าใจ และมีความรู้ที่จำเป็นต่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง ซึ่งสามารถทำให้พวกเขาตัดสินใจเองได้

(3) ลดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ระหว่างพนักงานด้วยกันเองในเรื่องที่ว่าใครควรรับผิดชอบอะไร

(4) ช่วยให้หัวหน้าได้รับข้อมูลที่ต้องการในเวลาที่จำเป็นได้บ่อยขึ้น

(5) ความผิดพลาดและความผิดที่ซ้ำซาก โดยช่วยให้พนักงานและหัวหน้างานสามารถระบุสาเหตุแห่งความผิดพลาดหรือความขาดประสิทธิภาพนั้น

2) ประโยชน์สำหรับพนักงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถกำหนดตารางการประชุม เพื่อพูดคุยถึงความคืบหน้าของงาน เพื่อเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับกับพนักงาน เพื่อที่พนักงานจะให้พนักงานสามารถประเมินความสำเร็จของตนเอง จะได้รู้ว่าตอนนี้ตนเองอยู่ที่ไหน ทั้งยังช่วยเอื้ออำนาจให้กับพนักงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานในแต่ละวันได้ และที่สำคัญที่สุด คือ การคิดหาวิธีปรับปรุงก ารปฏิบัติงาน แม้ว่าในขณะปฏิบัติงานจะไม่มีปัญหา แต่สิ่งนี้จะช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาทักษะใหม่ๆ และช่วยหาอุปสรรคที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่ดีเท่าที่ควร

3) ประโยชน์สำหรับองค์การ

องค์การจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิผลมากขึ้น ถ้าเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์ก ารกับความรับผิดชอบในงานของพนักงานทุกคนเชื่อมโยงเข้าหากันหมด เมื่อคนในองค์การเข้าใจว่างานของพวกเขามีความสำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จขององค์การ ผลผลิต ขวัญและกำลังใจของพวกเขาจะดีขึ้น ทุกส่วนของบริษัทสามารถมุ่งตรงไปยังเป้าหมายเดียวกัน และประโยชน์อีกประการหนึ่ ง คือ การบริ หารผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ กับเหตุผลทางกฎหมาย ในเรื่องของการจ้างงาน ถ้าหากหัวหน้างานต้องการเลิกจ้างพนักงานเนื่องจาก

พนักงานทำงานได้ไม่ดี พนักงานอาจร้องขอความเป็นธรรมทางกฎหมายว่าถูกเลิกจ้างอย่างไม่เป็นธรรม ไม่มีการเตือนล่วงหน้าก่อนเลิกจ้าง ไม่ ให้โอกาสให้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่ทำขึ้นมาอย่างถูกต้องสามารถแก้ไขปัญหานี้ได้ เพราะเป็นการทำเอกสารเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ บันทึกการพูดคุยกับพนักงานเกี่ยวกับปัญหาและขั้นตอนการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น

2.4.3 **การประเมินผลการปฏิบัติงาน** (Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ เพราะจะเป็นช่วงเวลาที่หัวหน้างานและพนักงานจะต้องทำงานร่วมกัน เพื่อประเมินความคืบหน้าในการทำงานข องพนักงานคนนั้น ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้หรือไม่ และสรุปว่าอะไรที่สามารถทำได้ดีและทำได้ไม่ดี

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบหรือกระบวนการ ประเมินผลตัวบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน ในด้านต่างๆ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน โดยอาศัยหลักเกณฑ์ และวิธีการต่างๆ เช่น การสังเกต จดบันทึก ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินคือ หัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบั ติและให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน ทั้งนี้เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น อันเป็นที่พึงพอใจ และช่วยสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์การเพื่อให้องค์การเจริญเติบโต ด้วย (พยอม วงศ์สารศรี, 2540: 144; อลงกรณ์ มีสุทธาและ สมิต สัชฌุกร, 2551: 12; Hargie, Dickson and Tourish, 2004: 374)

2.4.3.1 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2551: 2) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชาและองค์การ ดังนี้ คือ

1) ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงไรในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีการแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีส่วนใดที่ควรจะคงไว้และส่วนใดควรจะปรับปรุง พนักงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีแล้ว ก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2) ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่อองค์การมากน้อยเท่าใดจะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำงานในหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานอื่น จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์การยิ่งขึ้นหากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็จะไม่สามารถพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3) ความสำคัญต่อองค์การ เนื่องจากความสำเร็จขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนจะทำ ให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นและจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์การจะได้หาทางปรับปรุ งหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำ ให้การดำ เนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.4.2 วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร, 2551: 2)

1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงานโดยเสมอภาคและเป็นธรรม

2) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นตำแหน่ง โยกย้ายและปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3) เพื่อพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดีข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุง เสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน

4) เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา

5) เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด และยังช่วยให้ทราบว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดด้วย

2.3.4.3 ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เพราะปัจจัยที่เป็นส่วนผลักดันให้คนทำงานเสร็จได้นั้นมีมากมาย ปัจจัยบางอย่างเพียงปัจจั ยเดียวสามารถวัดผลการปฏิบัติงานที่เราต้องการได้ แต่บางปัจจัยนั้นต้องใช้ ควบคู่กับปัจจัยอื่นๆ ดังนั้น ปัจจัยที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท (จำเนียร จวงตระกูล, 2527 อ้างถึงใน อรสา จูภัทรธนากุล, 2551: 36-38)

1) ผลการที่ปฏิบัติไปแล้ว (Contribution) โดยพิจารณาทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของงาน ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

(1) งานที่สามารถนับหน่วยได้ (Tangible Quality) ซึ่งสะดวกต่อการประเมินและเปรียบเทียบว่าดีหรือไม่ดีอย่างไร อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจหรือไม่ เช่น งานพิมพ์ดีด งานรับส่งหนังสือ งานผลิตสิ่งของเป็นชิ้นเป็นอัน เหล่านี้ทำให้สะดวกต่อการประเมินมากยิ่งขึ้น

(2) งานที่ไม่สามารถวัดเป็นชิ้นเป็นหน่วย (Intangible Quality) ไม่สามารถกำหนดออกมาได้ว่า า ใครทำได้จำนวนเท่าไหร่ เช่น งานทางด้านวิชาการซึ่งวัดได้ยาก จำเป็นที่จะต้องใช้องค์ประกอบอื่นๆ เข้ามาช่วยประเมิน เช่น ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ การอุทิศเวลาให้กับองค์การ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำมาพิจารณาร่วมกัน โดยการสังเกตและการรายงานทำงานประกอบการประเมิน

2) คุณลักษณะและอุปนิสัยส่วนบุคคล (Personal Trait and Characteristics) การประเมินในเรื่องนี้ค่อนข้างกว้าง และอาศัยการตัดสินใจส่วนตัวของผู้ประเมิน แต่อย่างไรก็ตามคุณลักษณะและอุปนิสัยส่วนบุคคลบางอย่าง เช่น ความร่วมมือในการทำงาน ความไว้วางใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น นับว่ามีความสำคัญอย่างมาก เพราะสิ่งเหล่านี้ มีผลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างมาก ปัจจัยทางคุณลักษณะและอุปนิสัยส่วนบุคคลที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไปมีดังนี้

(1) ความรับผิดชอบ พิจารณาถึงความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายจนเสร็จเรียบร้อยโดยไว้วางใจได้เพียงใด

(2) ความสันทัดชัดเจนในงาน พิจารณาถึงความรอบรู้และความชำนาญในขั้นตอนต่างๆ ของงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง

(3) ความถูกต้องแม่นยำ พิจารณาถึงคุณภาพของงานว่ามีข้อผิดพลาดมากน้อยเพียงใด โดยเทียบกับระยะเวลาที่ทำงานนั้นๆ

(4) ความละเอียดรอบคอบ พิจารณาถึงความสุขุมรอบคอบในการทำงาน ตลอดจนความเป็นระเบียบของงาน

(5) ความรวดเร็วและฉับพลันในการทำงาน พิจารณาถึงเวลาที่ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จก่อนกำหนดหรือทันการหรือไม่

(6) ไหวพริบหรือดุลยพินิจ พิจารณาถึงความเฉลียวฉลาดความรู้รอบตัว และไหวพริบในการตอบข้อซักถามหรือเผชิญหน้ากับเหตุการณ์เฉพาะหน้าตลอดจนการใช้วิจารณญาณที่ถูกต้องสมเหตุสมผล

(7) ความคิดริเริ่ม พิจารณาถึงข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่การปรับปรุงกิจการขององค์การ และความสามารถในการนำข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะนั้นๆ ไปใช้ปฏิบัติ หรือสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองโดยไม่ต้องให้หัวหน้างานบอกกล่าวหรือชี้แจ้งซ้ำซากบ่อยๆ

(8) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร พิจารณาถึงความสามารถในการถ่ายทอดความรู้สึก ความนึกคิด ความเข้าใจ เรื่องราวต่างๆ แก่ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้าประชาชน ตลอดจนความในใจและกระตือรือร้นที่จะส่งหรือจ้างข่าวสารดังกล่าว

(9) ความสามารถพิเศษ พิจารณาถึงความสามารถพิเศษในเรื่องภาษา การใช้เครื่องจักรหรืออุปกรณ์การทำงาน การถ่ายรูป หรือความถนัดอื่นๆ รวมถึงความรอบรู้ในการบริหาร กิจกรรม บุคคล หรือหัวหน้างานต่างๆ ขององค์การนอกเหนือจากหน้าที่ปกติของผู้ถูกประเมินเอง

(10) ความซื่อสัตย์สุจริต พิจารณาถึงความเชื่อและความไว้วางใจได้เกี่ยวกับเงินทองหรือสินทรัพย์ขององค์การหรือของผู้อื่น ตลอดจนความจริงใจที่แสดงออกต่อเพื่อนร่วมงาน

(11) ทัศนคติและความร่วมมือ พิจารณาถึงท่าทีและความรู้สึกที่มีต่องาน เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนความร่วมมือช่วยเหลือที่ให้แก่บุคคลหรือสถาบันเหล่านี้

(12) ความขยันหมั่นเพียร พิจารณาถึงความมานะ บากบั่นที่มีต่อการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมถึงความสนใจและความตั้งใจในการทำงาน ตลอดจนแสวงหางานอื่นทำเมื่อว่างจากงานหน้าที่แล้ว

(13) ความประพฤติ พิจารณาถึงความประพฤติส่วนตัวและชีวิตครอบครัว ซึ่งจะมีผลกระทบต่องาน เช่น สุรา การพนัน หนี้สิน และเรื่องชู้สาว ตลอดจนความสงบสุขในครอบครัว

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550: 72-77) ได้นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาผลงานของพนักงานให้เป็นไปตามที่องค์การคาดหวัง โดยแสดงให้เห็นบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ จากการเขียนบทความสรุป “บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคหน้ากับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อการเพิ่มผลงานของบุคลากร (Human Performance Enhancement)” จากหนังสือของ William J. Rothwell ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพิ่มผลงานของบุคลากร นั้น จะเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การที่ส่งผลกระทบต่อผลงานของบุคลากร โดยการวิเคราะห์นั้นแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ซึ่งการวิเคราะห์ระดับที่ 3 คือ การวิเคราะห์งานและกระบวนการทำงาน (The Work Level) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิผลต่อการบรรลุเป้าหมายของผลงานต่างๆ ของตำแหน่งงานหนึ่งๆ ประเด็นคำถามที่ใช้วิเคราะห์ในระดับนี้ คำถามหนึ่งคือ พนักงานได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลงานของตนเองอย่างทันเวลาหรือไม่

จากนั้นจึงได้เสนอแนวทางและกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาเรื่องการเพิ่มผลงานของบุคลากร โดยให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ต้องมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์ต้นเหตุของปัญหาเรื่องผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หนึ่งในกลยุทธ์ในการพัฒนาผลงานของพนักงานให้เป็นไปตามที่องค์การคาดหวัง คือ การแก้ไขปัญหาการสื่อสารภายในองค์การ กลยุทธ์นี้ใช้เมื่อพนักงานรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับงานของตนและองค์การอย่างเพียงพอ หรือไม่มีระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Feedback) ที่ทันเวลา และการปรับปรุงการให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งหมายถึง การปรับปรุงการแจ้งผลระหว่าง “หัวหน้างาน” กับ “ผู้ใต้บังคับบัญชา” โดยต้องจัดหลักสูตรฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้หัวหน้างานทุกระดับ ทราบหลักการและวิธีการแจ้งผลงาน หรือการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลงานและพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับพนักงานระดับต่างๆ การให้ข้อมูลป้อนกลับในเรื่องผลงานจะช่วยให้พนักงานทราบผลงานของตนเป็นระยะๆ อีกทั้งยังสามารถปรับปรุงและแก้ไขความผิดพลาดได้อย่างทันเวลา ถ้าหากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำตามแนวคิดการเพิ่มผลงานของบุคลากร (Human Performance Enhancement) จะทำให้งานฝึกอบรมและพัฒนาช่วยเพิ่มผลงานของพนักงานมากกว่าเพิ่มความรู้ ทักษะและปรับปรุงทัศนคติของพนักงาน งานบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจะกลายเป็นงานหลักที่องค์การต้องให้ความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่างานอื่นๆ

การให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานได้ จากการศึกษาของ Geister, Konradt และ Hertel (2006: 459-489) ที่ศึกษาผลกระทบของการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีต่อทีมงานเสมือนจริง (Virtual Teams) ผลการศึกษาพบว่า ทีมงานที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับทีมงานที่ไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับ และการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นส่งผลกระทบทางบวกต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของทีมงานเสมือนจริงด้วย ส่วน Wiesman (2006: 1-19) ได้ศึกษาผลของการให้ข้อมูลป้อนกลับและการเสริมแรงทางสังคมที่ มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในร้านอาหารจานด่วน ผลการศึกษาพบว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับและการเสริมแรงทางบวก ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานและเพิ่มกำไรให้กับองค์การได้ โดยร้านที่ 1 มีผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 65 มาเป็น ร้อยละ 95 ร้านที่ 2 มีผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 81 มาเป็น ร้อยละ 96 และพบว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับและการเสริมแรงทางสังคม ช่วยลดความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้ง 2 ร้านด้วย

ส่วนงานวิจัยทางด้านการศึกษา นั้น Krbavac (2006: 1-12) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการให้ข้อมูลป้อนกลับกับผลการการเรียนและประสิทธิภาพของตนเอง (Self-Efficacy) ของนักเรียนหลักสูตรคณิตศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับช่วยให้นักเรียนปรับปรุงผลการเรียนให้ดีขึ้น โดยผลการเรียนรวมของนักเรียนทั้งหมดที่อยู่ในระดับเกรด A เพิ่มมากขึ้น และเกรด F ลดน้อย และผลการเรียนในวิชา คณิตศาสตร์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของตนเองด้วย ทางด้าน Stuart (2004: 1-15) ที่ศึกษาผลของการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีผลต่อการช่วยปรับปรุงทักษะการคิดวิเคราะห์ของนักเรียนการบัญชี ผลการศึกษาพบว่า นักเรียนการบัญชีที่ได้รับการฝึกอบรมและมีการฝึกปฏิบัติ พร้อมทั้งได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงอธิบาย (Explanatory Feedback) สามารถแสดง ออกได้ว่ามีทักษะเชิงคิดวิเคราะห์ทางบัญชีได้ดีกว่า นักเรียนที่ได้รับเฉพาะการฝึกอบรมและการฝึกปฏิบัติ โดยปราศจากการให้ข้อมูลป้อนก ลับ ดังนั้นการให้ข้อมูลป้อนกลับจึงมีส่วนช่วยให้นักเรียนมีผลการเรียนหรือผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมของพนักงานย่อมก็คือผลประกอบการที่ยอดเยี่ยมขององค์การเช่นกัน ดังนั้นแล้วองค์การต่างๆ จึงต้องการมั่นใจได้ว่าพนักงานของตนนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดีส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ จึงสรรหาวิธีการในการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งหนึ่งในกระบวนการที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันนั้นคือการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะจะทำให้พนักงานได้พัฒนาปรับปรุง ผลการปฏิบัติงานของตนเอง

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงคาดว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับที่จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น จะต้องประกอบไปด้วยผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับนั่นคือ หัวหน้างานที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกันไป ซึ่งจะส่งผลต่อทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ ของหัวหน้างาน และประสิท ธิภาพของข้อมูลป้อนกลับด้วย ส่วนผู้รับข้อมูลป้อนกลับนั่นคือ พนักงาน จะมีพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันและส่งผลต่อทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน รวมไปถึงประสิทธิภ าพของข้อมูลป้อนกลับตามการรับรู้ของพนักงานด้วย ซึ่งสุดท้ายแล้วปัจจัยต่างๆ เหล่านี้น่าจะทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้ ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามและเป็นข้อมูลในการอภิปรายผลการศึกษาวิจัยด้วย

บทที่ 3

กรอบแนวคิดและระเบียบวิธีการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่ งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ครั้งนี้ทำการศึกษาเฉพาะ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด และมุ่งศึกษาประเด็นเรื่องการให้และรับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงเท่านั้น โดยมีระเบียบวิธีการศึกษาวิจัยและขั้นตอนในการศึกษาเรียงตามลำดับเนื้อหา ดังต่อไปนี้

3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

3.2 สมมติฐานในการศึกษา

3.3 วิธีการศึกษาวิจัย

3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.6 การสนทนากลุ่ม

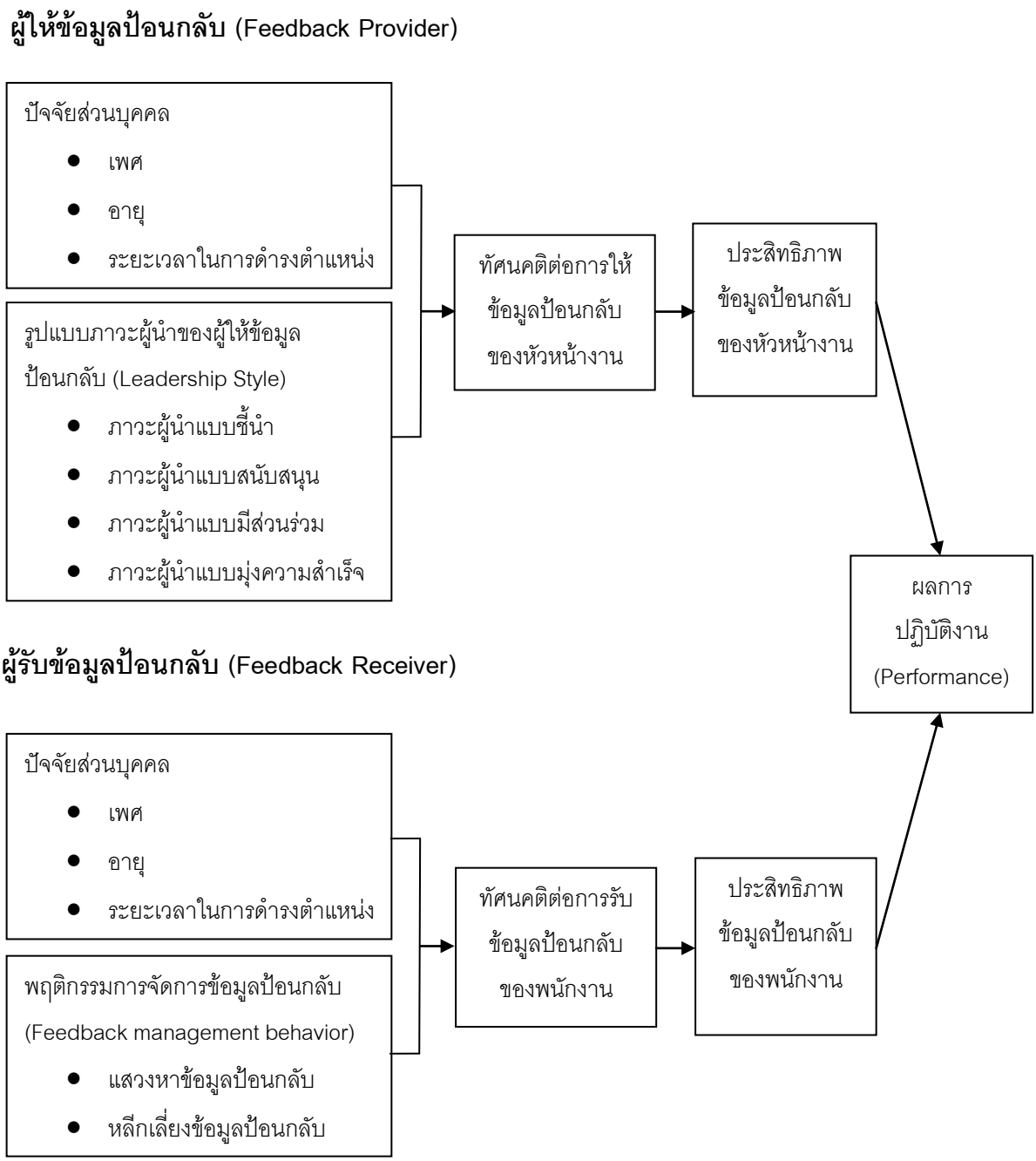
3.7 การทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

3.8 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.9 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องข้อมูลป้อนกลับ รูปแบบภาวะผู้นำ พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ ทัศนคติ ต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ และผลการปฏิบัติงานข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ไว้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

3.2 สมมติฐานในการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และได้สร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานในการศึกษาไว้ ดังต่อไปนี้

3.2.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Provider)

3.2.1.1 หัวหน้างานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน

1) อายุมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน

2) ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน

3.2.1.2 หัวหน้างานที่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน

1) หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบชี้นำที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับแตกต่างกัน

2) หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบสนับสนุนที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน

3) หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน

4) หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน

3.2.1.3 ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน

3.2.1.4 ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

3.2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Receiver)

3.2.2.1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน

1) เพศชายมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับแตกต่างจากเพศหญิง

2) อายุมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

3) ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

3.2.2.2 พนักงานที่มีพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) พนักงานที่มีระดับพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับแตกต่างกัน

2) พนักงานที่มีระดับพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน

3.2.2.3 ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

3.2.2.4 ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

3.2.3 สมการพยากรณ์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

3.2.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้างาน รูปแบบภาวะผู้นำ ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานสามารถทำนายประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานได้

3.2.3.2 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน สามารถทำนายประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับได้ของพนักงาน

3.2.3.3 ปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้างานและพนักงาน รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ของหัวหน้างาน ทัศนคติต่อรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน และประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและพนักงาน สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้

3.3 วิธีการศึกษาวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษาเฉพาะ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด และมุ่ง ศึกษาประเด็นเรื่องการให้และรับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงเท่านั้น โดยมีวัตถุประสงค์ของ การศึกษา 3 ข้อ คือ เพื่อศึกษาการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน เพื่อศึกษา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปีที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเพื่อ เสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติแก่หัวหน้างานและพนักงาน เมื่อต้องให้และรับ ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้ข้อมูล ที่ได้จากการศึกษา และผลการศึกษามีความ น่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจึงได้ใช้ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็น 3 วิธี ดังนี้

3.3.1 **การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร** (Documentary)

การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร โดยการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับ รูปแบบภาวะผู้นำ พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลั บทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ และผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษาจาก หนังสือ เอกสารทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ และข้อมูลอ้างอิ งที่เกี่ยวข้องผ่านเครือข่ายอินเตอร์เน็ต เพื่อนำไปใช้ใน การสร้างกรอบแนวคิด การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการอภิปรายผลการศึกษา

3.3.2 **การสนทนากลุ่ม** (Focus Group)

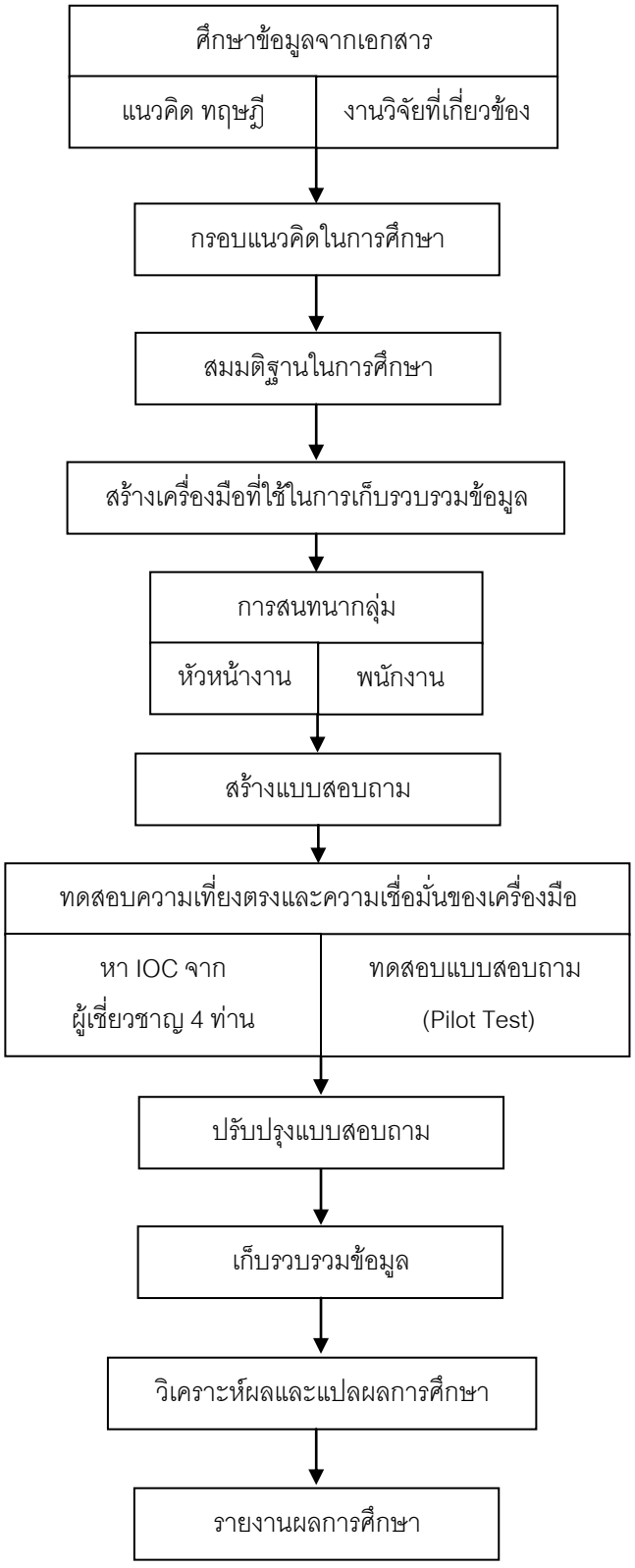
เป็นการสนทนากลุ่มกับหัวหน้างานและพนักงาน มีเป้าหมาย เพื่อศึกษาถึง ทัศนคติ และความคิดเห็นของหัวหน้างานและพนักงานต่อการให้ และรับข้อมูลป้อนกลับ ในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาพฤติกรรมและลักษณะการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน และศึกษาพฤติกรรมการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน ในช่วงการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาผลกระทบ และปัญหา ของการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และเพื่อร่วมกันเสนอแนวทางในการปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน การสนทนากลุ่มครั้งนี้ข้อมูลที่ได้ นำไปใช้ในการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การทำความเข้าใจเชิงลึกในสภาพและปัญหาของการให้และรับข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและพนักงาน และเพื่อนำมาใช้ร่วมกับการอภิปรายผลการศึกษาวิจัยด้วย

3.3.3 **การศึกษาข้อมูลจากการสำรวจ** (Survey)

การศึกษาข้อมูลจากการสำรวจ ด้วยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือใ นการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบบสอบถามนี้ได้สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและการสนทนากลุ่มกับหัวหน้างานและพนักงาน แบบสอบถามที่สร้างขึ้นได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินแบบสอบถามและการทำการทดสอบแบบสอบถาม (Pilot Test) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นและปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูล โดยการวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจากหัวหน้างานและพนักงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้ได้วิจัยเก็บร วบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้หัวหน้างานและพนักงานที่บริษัท บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด โดยระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ในช่วงระหว่างเดือนกันยายน – พฤศจิกายน 2552

จากนั้นผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลได้นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน แปลผลและอภิปรายผลการศึกษา เพื่อรายงานผลการศึกษาวิจัย ซึ่งขั้นตอนในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 ขั้นตอนในการศึกษาวิจัย

3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

3.4.1 ประชากร

ประชากรสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานทั้งหมดของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด จำนวน 644 คน จากข้อมูลของฝ่ายปฏิบัติงานบุคคล (ข้อมูล ณ วันที่ 18 มิถุนายน 2552) มีพนักงานทั้งหมด ดังต่อไปนี้

หัวหน้างาน	จำนวน	68	คน
พนักงาน	จำนวน	576	คน

3.4.2 กลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นไปที่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้างาน (Cell Head) ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้จัดการและพนักงานเท่านั้น ซึ่งจากการพิจารณาข้อมูลพนักงานพบว่ามีหัวหน้างานจำนวน 20 คน ที่ไม่มีพนักงานภายใต้บังคับบัญชา และมีพนักงานจำนวน 43 คน ที่ไม่ได้อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้างาน (Cell Head) ที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ ดังนั้นจึงไม่นำประชากรกลุ่มนี้เข้ามาเป็นตัวอย่างในการศึกษาวิจัย ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้างานและพนักงานที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จึงมีดังต่อไปนี้

หัวหน้างาน	จำนวน	48	คน
พนักงาน	จำนวน	533	คน
รวม	จำนวน	581	คน

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง นั้น ผู้วิจัย ได้ส่งแบบสอบถามไปทั้งหมด 581 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับมาทั้งหมด 532 ชุด คิดเป็นร้อยละ 91.56 โดยแบ่งเป็นแบบสอบถามจากหัวหน้างาน 46 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.83 และแบบสอบถามจากพนักงาน 486 ชุด คิดเป็นร้อยละ 91.18 แต่ทั้งนี้เมื่อ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบ ความถูกต้องและ ความสมบูรณ์ ของแบบสอบถามทั้งหมด พบว่ามีแบบสอบถามจำนวน หนึ่งที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ จึงไม่นำแบบสอบถามส่วนนี้มาใช้รวมในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมไปถึงแบบสอบถามที่ได้กลับมาจากหัวหน้างานและพนักงานที่ได้เคยเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนของการสร้างแบบสอบถามด้วย ดังนั้น แ บบสอบถามที่สมบูรณ์จึงมี จำนวน 370 ชุด คิดเป็นร้อยละ 63.68 โดยแบ่งเป็นแบบสอบถามจากหัวหน้างาน 38 ชุด คิดเป็นร้อยละ 79.16 และแบบสอบถามจากพนักงาน 332 ชุด คิดเป็นร้อยละ 62.28 โดยรายละเอียดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แสดงดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ส่วน (Department)	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง			กลุ่มตัวอย่างที่สมบูรณ์		
	ผู้จัดการ	พนักงาน	รวม	ผู้จัดการ	พนักงาน	รวม	ผู้จัดการ	พนักงาน	รวม
ส่วน น. กจก.	9	23	32	3	10	13	1	4	5
ส่วนการบุคคล	4	11	15	3	11	14	2	5	6
ส่วนซ่อมบำรุง	22	135	157	18	126	145	16	87	103
ส่วนผลิต	12	223	235	10	212	223	7	122	151
ส่วนส่งเสริมการผลิต	13	66	79	7	54	66	7	44	47
ส่วนเหมือง	8	118	126	7	110	120	5	70	71
รวม	**68**	**576**	**644**	**48**	**533**	**581**	**38**	**332**	**370**

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยนี้ คือ แบบสอบถา ม (Questionnaires) ที่สร้างขึ้นจากการ ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อ ง ได้แก่ หนังสือ งานวิจัย และการสนทนากลุ่มกับหัวหน้างานและพนักงาน จำนวน 27 คน งานวิจัย ชิ้นนี้แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือ หัวหน้างาน และพนักงาน แบบสอบถาม จึงแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ *ชุดที่หนึ่ง* แบบสอบถามสำหรับหัวหน้างานงาน และ *ชุดที่ สอง* แบบสอบถามสำหรับ พนักงาน โดยรายละเอียดของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ชุด ดังนี้

แบบสอบถามสำหรับหัวหน้างาน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับตัวหัวหน้างาน ประกอบด้วยแบบสอบถาม 4 ส่วนย่อย ได้แก่

ส่วนที่ 1.1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 1.2 แบบสอบถามปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ

ส่วนที่ 1.3 แบบสอบถามปัจจัยด้านทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ส่วนที่ 1.4 แบบสอบถามปัจจัยด้านประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ

ส่วนที่ 2 แนวทางการปฏิบัติในการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ส่วนที่ 3 การประเมิน ผลการปฏิบัติงานของ ลูกน้อง ประกอบด้วยแบบสอบถาม ตามจำนวนลูกน้องที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา

แบบสอบถามสำหรับพนักงาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับตัวพนักงาน ประกอบด้วยแบบสอบถาม 4 ส่วนย่อย ได้แก่

ส่วนที่ 1.1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 1.2 แบบสอบถามปัจจัยพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ

ส่วนที่ 1.3 แบบสอบถามปัจจัยด้านทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ

ส่วนที่ 1.4 แบบสอบถามปัจจัยด้านประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ

ส่วนที่ 2 แนวทางการปฏิบัติในการให้ข้อมูลป้อนกลับ

รายละเอียดตัวแปร เครื่องมือวัดและผู้ตอบแบบสอบถามสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ตัวแปร เครื่องมือวัดและผู้ตอบแบบสอบถาม

ชื่อตัวแปร	ชื่อเครื่องมือวัดในแบบสอบถาม	ผู้ตอบ
ปัจจัยส่วนบุคคล	1. แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล	หัวหน้างาน
	2. แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล	พนักงาน
รูปแบบภาวะผู้นำของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ	แบบสอบถามปัจจัยด้านผู้นำ	หัวหน้างาน
พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ	แบบสอบถามปัจจัยการรับข้อมูลป้อนกลับ	พนักงาน
ทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ	แบบสอบถามปัจจัยด้านทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ	หัวหน้างาน
	แบบสอบถามปัจจัยด้านทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ	พนักงาน
ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ	แบบสอบถามปัจจัยด้านประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ	หัวหน้างานและพนักงาน
ผลการปฏิบัติงาน	แบบประเมินลูกน้องของท่าน	หัวหน้างาน

สำหรับรายละเอียดของการสร้างเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล และเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละส่วนของแบบสอบถามนั้นมีดังต่อไปนี้

3.5.1 การสร้างแบบสอบถามวัดตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ

3.5.1.1 ที่มาของแบบสอบถาม

สำหรับตัวแปรรูปแบบ ภาวะผู้นำของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ ผู้วิจัย ใช้แนวคิดจากรูปแบบภาวะผู้นำ ตามทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ House and Mitchell โดยแบบสอบถามนี้ผู้วิจัยได้แปลความและปรับมาจากแบบสอบถามงานวิจัยของ Negron (2008: 75) ซึ่งได้ปรับปรุงมาจากแบบวัดรูปแบบภาวะผู้นำของ Jermier (1996 อ้างถึงใน Negron, 2008: 39) โดยผู้วิจัยได้พัฒนาให้เหมาะกับกลุ่มตัวอย่างและบริบทที่ทำการศึกษาโดยให้ หัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ตอบ “ไม่เคยเลย” ถึง “ตลอดเวลา” มีข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ

3.5.1.2 เกณฑ์การให้คะแนน

1) ข้อคำถามเชิงบวก ได้แก่ ข้อคำถามที่ 1-6, 8-10, 12-15, 17, 19-20 ซึ่งกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ไม่เคยเลย	ให้	1	คะแนน
แทบจะไม่เคย	ให้	2	คะแนน
นานๆ ครั้ง	ให้	3	คะแนน
เป็นครั้งคราว	ให้	4	คะแนน
บ่อยๆ	ให้	5	คะแนน
เป็นประจำ	ให้	6	คะแนน
ตลอดเวลา	ให้	7	คะแนน

2) ข้อคำถามเชิงลบ ได้แก่ ข้อคำถามที่ 7,11,16,18 ซึ่งกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ไม่เคยเลย	ให้	7	คะแนน
แทบจะไม่เคย	ให้	6	คะแนน
นานๆ ครั้ง	ให้	5	คะแนน
เป็นครั้งคราว	ให้	4	คะแนน
บ่อยๆ	ให้	3	คะแนน

เป็นประจำ	ให้	2	คะแนน
ตลอดเวลา	ให้	1	คะแนน

3.5.1.3 การแปลความหมายของคะแนน

เมื่อวิเคราะห์หาคะแนนจากข้อคำถามทั้งหมด หัวหน้างานที่ได้คะแนนจากการประเมินรูปแบบของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ ให้แปลรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบชี้นำ (Directive) คำถามข้อ 1,5,9,14 และ 18

คะแนนรวม	28	คะแนนขึ้นไป	ภาวะผู้นำแบบชี้นำสูง
คะแนนรวม	19-27	คะแนน	ภาวะผู้นำแบบชี้นำปานกลาง
คะแนนรวม	18	คะแนนลงมา	ภาวะผู้นำแบบชี้นำต่ำ

2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive) คำถามข้อ 2,8,11,15 และ20

คะแนนรวม	33	คะแนนขึ้นไป	ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนสูง
คะแนนรวม	24-32	คะแนน	ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนปานกลาง
คะแนนรวม	23	คะแนนลงมา	ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนต่ำ

3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) คำถามข้อ 3,4,7,12และ17

คะแนนรวม	26	คะแนนขึ้นไป	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูง
คะแนนรวม	17-25	คะแนน	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมปานกลาง
คะแนนรวม	16	คะแนนลงมา	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมต่ำ

4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented) คำถามข้อ 6,10,13,16 และ 19

คะแนนรวม	24	คะแนนขึ้นไป	ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จสูง
คะแนนรวม	15-23	คะแนน	ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จปานกลาง
คะแนนรวม	14	คะแนนลงมา	ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จต่ำ

3.5.1.4 ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ

ตารางที่ 3.3 ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ

คำถาม	ระดับของการปฏิบัติ						
	ไม่เคยเลย	แทบจะไม่เคย	นานๆ ครั้ง	เป็นครั้งคราว	บ่อยๆ	เป็นประจำ	ตลอดเวลา
1. ฉันแสดงให้ลูกน้องรู้ว่า อะไรคือสิ่งที่ฉันคาดหวังจากพวกเขา							
2. ฉันรักษาสัมพันธภาพในการทำงานกับลูกน้อง							
3. ฉันปรึกษากับลูกน้องเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา							

3.5.2 การสร้างแบบสอบถามวัดตัวแปรพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ

3.5.2.1 ที่มาของแบบสอบถาม

สำหรับตัวแปร พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Management Behavior) ผู้วิจัยได้แปลความและปรับมาจากแบบสอบถามงานวิจัยของ Moss, Valenzi and Taggart (2003: 487-510 ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่อง Are You Hiding from Your Boss? The Development of a Taxonomy and Instrument to Assess the Feedback Management Behaviors of Good and Bad Performers. ผู้วิจัยได้พัฒนา ปรับ เพิ่มเติมข้อความและข้อคำถามให้เหมาะกับกลุ่มตัวอย่างและบริบทที่ทำการศึกษา โดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ตอบ “ไม่เคยเลย” ถึง “ตลอดเวลา” มีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ โดยคำถามข้อที่ 10 นั้นเป็นประเด็นที่ได้มาจากการสนทนากลุ่มกับพนักงาน

3.5.2.2 เกณฑ์การให้คะแนน

ข้อคำถามทั้งหมด กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ไม่เคยเลย	ให้	1	คะแนน
นานๆ ครั้ง	ให้	2	คะแนน
เป็นครั้งคราว	ให้	3	คะแนน
เป็นประจำ	ให้	4	คะแนน
ตลอดเวลา	ให้	5	คะแนน

3.5.2.3 การแปลความหมายของคะแนน

เมื่อวิเคราะห์หาคะแนนเฉลี่ยจากข้อคำถามทั้งหมด พนักงานที่ได้คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ ให้แปลความหมายของคะแนน ดังนี้

การแปลผลคะแนนเฉลี่ย

$$\text{สูตร} = \frac{\text{คะแนนมากที่สุด} - \text{คะแนนน้อยที่สุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{3}$$

$$= 1.33$$

1) พฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Seeking Behavior) คำถามข้อ 1-2,5,7-8,10-11

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.68 – 5.00	แสวงหาข้อมูลป้อนกลับสูง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.34 – 3.67	แสวงหาข้อมูลป้อนกลับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00 – 2.33	แสวงหาข้อมูลป้อนกลับต่ำ

2) พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Avoiding Behavior) คำถามข้อ 3-4,6,9,12

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.68 – 5.00	หลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับสูง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.34 – 3.67	หลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00 – 2.33	หลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับต่ำ

3.5.2.4 ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับตัวแปรพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ

ตารางที่ 3.4 ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับตัวแปรพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ

คำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	ไม่เคยเลย	นานๆ ครั้ง	เป็นครั้งคราว	เป็นประจำ	ตลอดเวลา
1. ฉันยินดีที่จะทักทายหรือเข้าพบหัวหน้างาน เพื่อหวังให้หัวหน้างานพูดคุยถึง ผลการปฏิบัติงานของฉัน					
2. หากฉันทำงานผิดพลาดหรือไม่ตรงเป้าหมาย ฉันจะรีบชี้แจงให้หัวหน้างานทราบทันที					
3. เมื่อฉันทำงานได้ไม่ดี ฉันพยายามหลีกเลี่ยงการนัดพบกับหัวหน้างาน					

3.5.3 การสร้างแบบสอบถามวัดตัวแปรทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ

3.5.3.1 ที่มาของแบบสอบถาม

สำหรับตัวแปร ทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและการสนทนากลุ่ม มกับหัวหน้างานและพนักงาน ซึ่งแบบสอบถามสำหรับหัวหน้างานและพนักงานนั้น มีข้อคำถามที่สอดคล้องและคล้ายคลึงกันในบางประเด็น เพื่อเป็นการสอบถามถึงทัศนคติ ในเรื่องเดียวกัน โดยเป็นการถามถึงความคิดเห็น ความรู้สึกที่มีต่อเหตุการณ์การให้และรับข้อมูลป้อนกลับ ในช่วงช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น คำถามข้อที่ 5 สำหรับหัวหน้างานถามว่า “ฉันรู้สึกพึงพอใจกับการให้ข้อมูลป้อนกลับของตัวฉันเองที่ผ่านมา ” ส่วนพนักงานจะถามว่า “ฉันรู้สึกพึงพอใจกับการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานที่ผ่านมา ” โดยแบบสอบถามนี้ ให้หัวหน้างานและ พนักงานเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ตอบ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ” ถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” แบบสอบถามหัวหน้างานมีข้อคำถามจำนวน 25 ข้อ ส่วนแบบสอบถามพนักงานมีข้อคำถามจำนวน 24 ข้อ โดยคำถามสำหรับหัวหน้างานนั้นข้อที่ 4,8,11,17-20 เป็นประเด็นที่ได้มาจากการสนทนากลุ่มกับหัวหน้างานและ คำถามสำหรับพนักงานนั้น ข้อที่ 4,8,16-20,23 นั้นเป็นประเด็นที่ได้มาจากการสนทนากลุ่มกับพนักงาน

3.5.3.2 เกณฑ์การให้คะแนน

1) ข้อคำถามเชิงบวก

แบบสอบถามสำหรับหัวหน้างาน ข้อที่ 1-5, 8, 10-12, 14-19, 24-25

แบบสอบถามสำหรับพนักงาน ข้อที่ 1-5, 8, 10-12, 14-16, 18-20, 23-24 ได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้	1	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ให้	2	คะแนน
เฉยๆ	ให้	3	คะแนน
เห็นด้วย	ให้	4	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้	5	คะแนน

2) ข้อคำถามเชิงลบ

แบบสอบถามสำหรับหัวหน้างาน ข้อที่ 6-7, 9, 13, 20-23

แบบสอบถามสำหรับพนักงาน ข้อที่ 6-7, 9, 13, 17, 21-22 ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้	5	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ให้	4	คะแนน
เฉยๆ	ให้	3	คะแนน
เห็นด้วย	ให้	2	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้	1	คะแนน

3.5.3.3 การแปลความหมายของคะแนน

เมื่อวิเคราะห์หาคะแนนเฉลี่ยจากข้อคำถามทั้งหมด หัวหน้างานและพนักงานที่ได้คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินทัศนคติต่อ การให้และรับ ข้อมูลป้อนกลับ ให้แปลความหมายของคะแนน ดังนี้

การแปลผลคะแนนเฉลี่ย

$$\text{สูตร} = \frac{\text{คะแนนมากที่สุด} - \text{คะแนนน้อยที่สุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{3}$$

$$= 1.33$$

เกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.68 – 5.00	มีทัศนคติทางบวก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.34 – 3.67	มีทัศนคติปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00 – 2.33	มีทัศนคติทางลบ

3.5.3.4 ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับตัวแปรทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ

ตารางที่ 3.5 ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับตัวแปรทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เฉยๆ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. การให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถช่วยให้ฉันปรับปรุงและแก้ไขผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น					
2. การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานได้รับทราบโดยตรง					
3. ฉันมั่นใจว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานนั้นถูกต้อง					

3.5.4. การสร้างแบบสอบถามวัดตัวแปรประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ

3.5.4.1 ที่มาของแบบสอบถาม

สำหรับตัวแปร ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ ผู้วิจัยได้ สร้างขึ้นเองจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและการสนทนากลุ่มกับหัวหน้างานและพนักงาน ซึ่งแบบสอบถามสำหรับหัวหน้างานและพนักงานนั้น มีข้อคำถามที่คล้ายคลึงกัน แต่เป็นการถามในมุมมองการรับรู้ของทั้ง 2 ฝ่ายว่าข้อมูลป้อนกลับที่ให้นั้นเป็นอย่างไร โดยเป็นการถามถึงพ ฤติกรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน เช่น คำถามข้อที่ 14 สำหรับหัวหน้างานถามว่า “ฉันให้ข้อมูลป้อนกลับตามความเป็นจริงและตรงไปตรงมา ” ส่วนพนักงานจะถามว่า “หัวหน้างานฉันให้ข้อมูลป้อนกลับตามความเป็นจริงและตรงไปตรงมา ” โดยแบบสอบถามนี้ ให้หัวหน้างานและ พนักงานเ ป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ตอบ “ไม่เคยเลย” ถึง

“ตลอดเวลา” มีข้อคำถามจำนวน 21 ข้อ โดยคำถามข้อที่ 2,7,9,11-12,14-16,18 นั้นเป็นประเด็นที่ได้มาจากการสนทนากลุ่มกับหัวหน้างานและพนักงาน

3.5.4.2 เกณฑ์การให้คะแนน

ข้อคำถามทั้งหมด กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ไม่เคยเลย	ให้	1	คะแนน
นานๆ ครั้ง	ให้	2	คะแนน
เป็นครั้งคราว	ให้	3	คะแนน
เป็นประจำ	ให้	4	คะแนน
ตลอดเวลา	ให้	5	คะแนน

3.5.4.3 การแปลความหมายของคะแนน

เมื่อวิเคราะห์หาคะแนนเฉลี่ยจากข้อคำถามทั้งหมด หัวหน้างานและพนักงานที่ได้คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ แปลความหมายของคะแนน ดังนี้

การแปลผลคะแนนเฉลี่ย

$$\text{สูตร} = \frac{\text{คะแนนมากที่สุด} - \text{คะแนนน้อยที่สุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{3}$$

$$= 1.33$$

เกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.68 – 5.00	ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับสูง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.34 – 3.67	ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00 – 2.33	ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับต่ำ

3.5.4.4 ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับตัวแปรประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ

ตารางที่ 3.6 ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับตัวแปรประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ

คำถาม	ระดับของการปฏิบัติ				
	ไม่เคยเลย	นานๆ ครั้ง	เป็นครั้งคราว	เป็นประจำ	ตลอดเวลา
1. ฉันให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ก่อนที่ฉันจะตัดสินใจ					
2. ฉันให้ข้อมูลป้อนกลับตามความเป็นจริงและตรงไปตรงมา					
3. หัวหน้างานของฉันให้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับงานและมุ่งเน้นที่พฤติกรรมในการทำงานของฉันไม่ใช่เน้นที่ตัวบุคคล					

3.5.5 การสร้างแบบสอบถามวัดตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

3.5.5.1 ที่มาของแบบสอบถาม

สำหรับตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance) ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบสอบถามงานวิจัยของ ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์ (2548: 147-148) ซึ่งได้ประยุกต์จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประเมินบุคลากรของสถานประกอบการในจังหวัดสระบุรี จำนวน 3 แห่งและพิจารณาร่วมกับประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของอลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2551: 220-221) ผู้วิจัยได้พัฒนา แบบสอบถามให้เหมาะกับกลุ่มตัวอย่างและบริบทที่ ทำการศึกษาโดยให้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ตอบ “ไม่จริงเลย” ถึง “จริงที่สุด” มีข้อคำถามจำนวน 18 ข้อ

3.5.5.2 เกณฑ์การให้คะแนน

ข้อคำถามทั้งหมด กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ไม่จริงเลย	ให้	1	คะแนน
ไม่จริง	ให้	2	คะแนน
ไม่แน่ใจ	ให้	3	คะแนน
จริง	ให้	4	คะแนน
จริงที่สุด	ให้	5	คะแนน

3.5.5.3 การแปลความหมายของคะแนน

เมื่อวิเคราะห์หาคะแนนเฉลี่ยจากข้อคำถามทั้งหมด พนักงานที่ได้คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้แปลความหมายของคะแนน ดังนี้

การแปลผลคะแนนเฉลี่ย

$$\text{สูตร} = \frac{\text{คะแนนมากที่สุด} - \text{คะแนนน้อยที่สุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{3}$$

$$= 1.33$$

เกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.68 – 5.00	ผลการปฏิบัติงานสูง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.34 – 3.67	ผลการปฏิบัติงานปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00 – 2.33	ผลการปฏิบัติงานต่ำ

3.5.5.4 ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตารางที่ 3.7 ตัวอย่างข้อคำถามสำหรับตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

คำถาม	**ระดับความเห็น**				
	ไม่จริงเลย	**ไม่จริง**	**ไม่แน่ใจ**	**จริง**	**จริงที่สุด**
1. ลูกน้องคนนี้ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่ควรจะเป็น					
2.ทุกชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย ลูกน้องคนนี้ปฏิบัติงานได้ในเวลาที่กำหนด					
3. ลูกน้องคนนี้มีความรู้และความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ					

3.6 การสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นการสนทนากลุ่มกับหัวหน้างานและพนักงาน มีวัตถุประสงค์ในการสนทนากลุ่ม 4 ข้อ ดังนี้

3.6.1 เพื่อศึกษาทัศนคติและความคิดเห็นของหัวหน้างานและพนักงานต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.6.2 เพื่อศึกษาพฤติกรรมและลักษณะการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน และศึกษาพฤติกรรมการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.6.3 เพื่อศึกษาผลกระทบและปัญหาของการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

3.6.4 เพื่อร่วมกันเสนอแนวทางในการปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การสนทนากลุ่มครั้งนี้ข้อมูลที่ได้นำไปใช้ในการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การทำความเข้าใจเชิงลึกในสภาพและปัญหาของการให้และรับข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและพนักงาน และเพื่อนำมาใช้ร่วมกับการอภิปรายผลการศึกษาวิจัยด้วย

โดยการเลือกหัวหน้างานและพนักงานเพื่อเข้าร่วมการทำสนทนากลุ่ม (Focus Group) นั้นเป็นการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยให้ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติงานบุคคลเป็นผู้คัดเลือก ผู้ที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มจำนวน 30 คน แบ่งเป็น หัวหน้างาน (Cell Head) จำนวน 10 คน และพนักงาน (Subordinates) จำนวน 20 คน โดยการสนทนากลุ่มนั้นแบ่งออกเป็น 3 รอบ รอบละ 10 คน โดยรอบที่ 1 นั้น คือ หัวหน้างานจำนวน 10 คน ส่วนรอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นพนักงานรอบละ 10 ในส่วนของพนักงานนี้แต่ละรอบได้คละพนักงานจากแต่ละส่วนและแผนก (Cell) รวมถึงตำแหน่งในการทำงานด้วย เพื่อ ให้เกิดความหลากหลายของข้อมูลที่จะได้รับจากการสนทนากลุ่ม ใช้เวลาในการสนทนากลุ่มละ 1 ชั่วโมงครึ่ง ถึง 2 ชั่วโมง เมื่อถึงช่วงเวลาการสนทนากลุ่มมีผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มทั้งหมด 27 คน แบ่งเป็น หัวหน้างาน (Cell Head) จำนวน 9 คน และพนักงาน (Subordinates) จำนวน 18 คน โดยให้ฝ่ายปฏิบัติงานบุคคล ทำหน้าที่เป็นผู้คัดเลือกหัวหน้างานและพนักงานที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เนื่องจากว่าการวิจัยในครั้งนี้มุ่งเน้นไปที่การให้และรับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ผู้วิจัยจึงเน้นให้หัวหน้างานและพนักงานที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ได้ย้อนนึกถึงเหตุการณ์การให้และรับข้อมูลป้อนกลับในระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงเดือนธันวาคม 2551 ผ่านมา โดยข้อคำถามที่ใช้ในการสนทน ากลุ่มแสดงให้เห็นดังตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.8 คำถามที่ใช้ในการสนทนากลุ่มจำแนกตามวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์	กลุ่มหัวหน้างาน	กลุ่มพนักงาน
ทราบทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ	1. ท่านมีความคิดเห็นและรู้สึกอย่างไรกับการให้ข้อมูลป้อนกลับของตัวท่านเองในปีที่ผ่านมา 2. ท่านมีความรู้สึกอย่างไรเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน 3. ท่านคิดว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับมีผลต่อตัวท่านเอง พนักงานและองค์การอย่างไรบ้าง	1. ท่านมีความคิดเห็นและรู้สึกอย่างไรกับการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานในการประเมินผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา 2. เมื่อถูกเรียกเข้าพบเพื่อแจ้งผลการปฏิบัติงานหรือให้ข้อมูลป้อนกลับท่านมีความรู้สึกอย่างไร 3. ท่านคิดว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับมีผลอย่างไรกับตัวท่านบ้าง
ทราบพฤติกรรมการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ	1. ท่านได้ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานในเดือนธันวาคม 2551 ที่ผ่านมาหรือไม่ 2. เมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับหรือแจ้งผลการปฏิบัติงานแก่พนักงาน ท่านมีการเตรียมตัวอย่างไรบ้าง	1. หัวหน้างานของท่านมีการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานในเดือนธันวาคม 2551ที่ผ่านมาหรือไม่ 2. ท่านมีการเตรียมตัวหรือปฏิบัติตัวอย่างไรบ้างเมื่อต้องรับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน
ทราบผลกระทบและปัญหา ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ	1. การให้ข้อมูลป้อนกลับของท่านในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมามีปัญหาอะไรบ้างที่ควรต้องปรับปรุง 2. จากการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ผ่านมานั้นได้ผลออกมาเป็นอย่างไรบ้าง พนักงานมีปฏิกิริยาอย่างไร	1. การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ผ่านมาในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานมีปัญหาอะไรบ้างที่ต้องปรับปรุง

ตารางที่ 3.8 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	กลุ่มหัวหน้างาน	กลุ่มพนักงาน
ได้แนวทางปฏิบัติในการให้ข้อมูลป้อรกลับ	1. ท่านคิดว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพควรเป็นอย่างไร 2. ท่านต้องการให้พนักงานปฏิบัติตัวอย่างไรเมื่อได้รับข้อมูลป้อนกลับ หรือขณะที่กำลังรับข้อมูลป้อนกลับ 3. แนวทางการปฏิบัติสำหรับการให้ข้อมูลป้อนกลับควรเป็นอย่างไร	1. ท่านคิดว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพควรเป็นอย่างไร 2. แนวทางในการปฏิบัติในการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานที่ท่านต้องการเป็นอย่างไร

3.7 การทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

3.7.1 **การทดสอบความเที่ยงตรง** (Validity)

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยสร้างข้อคำถามแต่ละข้อให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์ เชิงปฏิบัติการ ของตัวแปรแต่ละตัวแปร จากนั้นนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาแล้วไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของแบบสอบถาม และ เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่สามารถวัดสิ่ งที่ต้องการวัดและครอบคลุมเนื้อห าที่ต้องการถาม จึงได้ทดสอบ หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยวิธีการหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนั้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 4 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมทั้งด้านเนื้อหาและภาษาที่ใช้ รวมไปถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัดและนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ โดยให้แต่ละท่านลงความเห็นว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัดหรือไม่ โดยกำหนดคะแนนความคิดเห็น ดังนี้

+ 1	หมายถึง	แน่ใจว่าข้อคำถามนี้สอดคล้องตรงกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนี้สอดคล้องตรงกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

- 1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามนี้ไม่สอดคล้องตรงกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

เมื่อบันทึกผลคะแนนการลงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในแต่ละข้อคำถามแล้ว หาผลคะแนนรวมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเป็นรายข้อ โดยวิธีการคำนวณหาค่า IOC จากสูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ยุทธ ไกยวรรณ์ (2552: 61) กล่าวว่า เมื่อคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ได้แล้ว ถ้าค่าของ IOC มากกว่า 0.5 แสดงความข้อความนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและถ้าค่าต่ำกว่า 0.5 ข้อคำถามนั้นถือว่าใช้ไม่ได้ ควรตัดทิ้งหรือแก้ไขปรับปรุงใหม่ ซึ่งจากการหาค่า IOC นั้น พบว่ามีข้อคำถามบ้างข้อที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ผู้วิจัยจึงปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามข้อนั้นตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและบางข้อก็ได้ตัดทิ้งออกไป

3.7.2 **การทดสอบความเชื่อมั่น** (Reliability)

หลังจากการปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้ง 2 ชุด ไปทดลองใช้กับหัวหน้างานและพนักงานของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยนำไปแจกให้กับหัวหน้างานจำนวน 10 คน และพนักงานจำนวน 40 คน จากนั้นนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยโปรแก รม SPSS โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) และพิจารณาว่าข้อคำถามใดที่ทำให้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามต่ำลง ก็ได้พิจารณาตัดข้อคำถามนั้นทิ้งไป เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่นสูงขึ้น

โดยเมื่อปรับปรุงแบบสอบถามให้ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้ว จึงนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัย ซึ่งแบบสอบถามที่ในการเก็บข้อมูลนี้มีรายละเอียดค่าความเชื่อมั่น แสดงดังตารางที่ 3.9 ดังนี้

ตารางที่ 3.9 ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

แบบสอบถาม	**ค่าความเชื่อมั่น** (Alpha)
แบบสอบถามสำหรับหัวหน้างาน	**0.956**
รูปแบบภาวะผู้นำ	0.870
ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ	0.914
ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ	0.915
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	0.946
แบบสอบถามสำหรับพนักงาน	**0.925**
พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ	0.796
ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ	0.813
ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ	0.948

3.8 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยในครั้งนี้ โดยแบบสอบถามที่ปรับปรุงสมบูรณ์แล้วนั้น ผู้วิจัยได้ออกแบบวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ โดยจัดแบบสอบถามแต่ละชุดใส่ซอง สีน้ำตาลขนาด A4 และติดชื่อของพนักงานแต่ละคนที่หน้าซอง จากนั้นใส่รวมกันในซองใหญ่ที่ระบุชื่อของหัวหน้าแผนกแต่ละแผนก พร้อมทั้งจดหมายชี้แจงการแจกและ เก็บคืนแบบสอบถาม ส่วนแบบสอบถามที่หัวหน้างานจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนนั้น ผู้วิจัยได้พิมพ์ชื่อพนักงานแต่ละคนไว้ในแบบสอบถามส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย เพื่อให้หัวหน้างานทราบว่ากำลังประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนใด และได้นำแบบสอบ ถามของหัวหน้างานทั้งหมดใส่ซองสีน้ำตาลขนาด A4 เช่นกัน ซึ่งการนำแบบสอบถามใส่ซองนั้น เพื่อเป็นการรักษาความลับของหัวหน้างานและพนักงาน เนื่องจากว่าแบบสอบถามนั้นเป็นการประเมินหัวหน้างานและพนักงานของตนเอง รวมไปถึงให้หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามรู้สึกสบายใจว่าข้อมูลที่ตนตอบนั้นจะไม่มีใครเห็นนอกจากผู้วิจัยเท่านั้น น นอกจากนั้นผู้วิจัยได้แนบคำแนะนำการตอบแบบสอบถามซึ่งเน้นให้ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

ปิดผนึกซองด้วยตนเองก่อนที่จะส่งคืนหัวหน้างาน และแจ้งว่าข้อมูลที่ได้มานี้จะถูกเก็บเป็นความลับ และนำไปใช้ในการเสนอแนะการให้และรับข้อมูลกลับของบริษัท โดยเน้นว่าสิ่งที่ตอบนั้นจะไม่ส่งผลใดๆ ต่อผลการปฏิบัติงานและตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ซองใหญ่ที่ใส่แบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำไปแจกให้หัวหน้างานแต่ละแผนก เพื่อให้ หัวหน้างานทำหน้าที่ในการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถาม จากพนักงานทุกคน คืนกลับไปยังฝ่ายทรัพยากรบุคคล จากนั้นผู้วิจัยจึงได้เข้าไปเก็บแบบสอบถามคืนกลับมาด้วยตนเอง

เนื่องจากว่าการวิจัยในครั้งนี้มุ่งเน้นไปที่การให้และรับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ผู้วิจัยจึงเน้นให้หัวหน้างานและพนักงานที่ตอบแบบสอบถามการวิจัย ได้ย้อนนึกถึงเหตุการณ์การให้และรับข้อมูลป้อนกลับในระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงเดือนธันวาคม 2551 ผ่านมา ส่วนหัวหน้าที่ต้องตอบแบบสอบถามประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นให้นึ กถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาหลังจากได้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงเดือน มกราคม – มิถุนายน 2552 จากนั้นจึงนำผลที่ได้จากการสนทนากลุ่มและแบบสอบถามมาประมวลผล เพื่อทดสอบสมมติฐานและตอบวัตถุประสงค์การศึกษา

3.9 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็น การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยจึง ใช้สถิติ เชิงอนุมาน ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยหลังจากได้รับแบบสอบถามกลับมา ผู้วิจัยได้ตรวจสอบแบบสอบถาม ทั้งหมดเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากนั้น นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์บันทึกลงในโปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS for Windows) เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประมวลผล และพิสูจน์สมมติฐานการศึกษา โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ คือ

3.9.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่

การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) สำหรับบรรยายตัวแปรต่างๆ

3.9.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistic) ได้แก่

3.9.2.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง 2 ตัวแปร (T-test) สำหรับทดสอบความแตกต่างของปัจจัยที่แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ เพศ ระดับของรูปแบบภาวะผู้นำ ระดับพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ

3.9.2.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) สำหรับทดสอบความแตกต่างของปัจจัยที่มากกว่า 3 กลุ่มขึ้นไป ได้แก่ ระดับพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ

3.9.2.3 การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficients) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร อายุ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ และความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับกับประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ

3.9.2.4 สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยการคัดเลือกปัจจัยเข้าสู่สมการด้วยวิธีการแบบขั้นตอน (Stepwise) เพื่อหาตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติเท่านั้น โดยใช้เพื่อทดสอบว่าปัจจัยส่วนบุคคล รูปแบบภาวะผู้นำของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ ทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้

รายละเอียดของสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงไว้ดังตารางที่ 3.10

ตารางที่ 3.10 สมมติฐานในการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้
1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ	
1.1 หัวหน้างานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน	
1.1.1 อายุมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน	Pearson Correlation
1.1.2 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน	Pearson Correlation
1.2 หัวหน้างานที่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน ดังนี้	
1.2.1 หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบชี้นำที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน	T-test
1.2.2 หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบสนับสนุนที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน	T-test
1.2.3 หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน	T-test
1.2.4 หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน	T-test
1.3 ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน	Pearson Correlation
1.4 ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	Pearson Correlation

ตารางที่ 3.10 (ต่อ)

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้
2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้รับข้อมูลป้อนกลับ	
2.1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน	
2.1.1 เพศชายมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับแตกต่างจากเพศหญิง	T-test
2.1.2 อายุมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน	Pearson Correlation
2.1.3 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน	Pearson Correlation
2.2 พนักงานที่มีพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน ดังนี้	
2.2.1 พนักงานที่มีระดับพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน	One-Way ANOVA
2.2.2 พนักงานที่มีระดับพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน	T-test
2.3 ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน	Pearson Correlation
2.4 ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	Pearson Correlation

ตารางที่ 3.10 (ต่อ)

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้
3. **สมการพยากรณ์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน** 3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้างาน รูปแบบภาวะผู้นำ ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน สามารถทำนายประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ได้ 3.2 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน สามารถทำนายประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของพนักงานได้ 3.3 ปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้างานและพนักงาน รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน และทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน และประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและพนักงาน สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้	Multiple Regression Analysis (Stepwise)

บทที่ 4

ผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัย เรื่อง การให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถามกับหัวหน้างานและพนักงานของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 ผลการสนทนากลุ่ม

4.2 ปัจจัยส่วนบุคคล

4.3 รูปแบบภาวะผู้นำของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ

4.4 พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

4.5 ทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและพนักงาน

4.6 ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ

4.7 ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

4.8 แนวทางการปฏิบัติในการให้ข้อมูลป้อนกลับ

4.9 ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1 ผลการสนทนากลุ่ม

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับหัวหน้างานและพนักงาน จำนวน 27 คน เพื่อนำผลที่ได้นั้นไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามและเป็นส่วนหนึ่งของการอภิปรายผลการศึกษา โดยวัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม มี 4 ข้อ คือ เพื่อศึกษาถึงทัศนคติและความคิดเห็นของหัวหน้างานและพนักงานต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษา พฤติกรรมและลักษณะการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน และศึกษาพฤติกรรมการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาผลกระทบและปัญหาของการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

และเพื่อร่วมกันเสนอแนวทางในการปฏิบั ติที่เหมาะสมสำหรับการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผลของการสนทนากลุ่มกับหัวหน้างานและพนักงาน จำแนกตามวัตถุประสงค์ มีดังต่อไปนี้

4.1.1 ทัศนคติและความคิดเห็นของหัวหน้างานและพนักงานต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.1.1.1 ทัศนคติและความคิดเห็นของหัวหน้างาน

หัวหน้างานทั้งหมดมีความคิดเห็นตรงกันว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นส่งผลดีต่อทั้งตัวหัวหน้างาน พนักงาน และองค์การ ในส่วนตัวของหัวหน้างานนั้น การให้ข้อมูลป้อนกลับช่วยในเรื่องการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานทำให้มีการสื่อสาร 2 ทาง และทำให้เรื่องที่ต้องการสื่อสารนั้นถูกต้องมากขึ้น ช่วยให้พนักงานในแผนกทำงานไปในทิศทางเดียวกันส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้มีบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้นด้วย ส่วนผลข องข้อมูลป้อนกลับที่มีต่อพนักงานนั้น หัวหน้างานเห็นว่า ถ้าหากพนักงานนำข้อมูลป้อนกลับหรือสิ่งที่หัวหน้างานให้ไปปรับปรุงและพัฒนาตนเองก็จะส่งผลดีโดยตรงต่อตัวพนักงานเอง คือ ทำให้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น พนักงานได้โอกาสในการพัฒนาตนเอง ส่วนผลกระทบต่อองค์การนั้น เมื่อผลการปฏิบัติงานระดับพนักงานและแผนกดีขึ้น ผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์การ ย่อมดีขึ้นด้วย ดังที่มีหัวหน้างานท่านหนึ่งกล่าวว่า “เรื่องที่ต้องแก้ไขปรับปรุง หากพนักงานปฏิบัติ ตามผลที่ได้ก็จะดีต่อตัวพนักงานเอง รวมทั้งหัวหน้างาน องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น”

ในส่วนของความรู้สึกของหัวหน้างานเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานนั้น หัวหน้างานทั้งหมดให้ความคิดเห็นตรงกันว่า ไม่รู้สึกกลัว เพียงแต่รู้สึกธรรมดาหรือเฉยๆ อีกทั้งยังสบายใจและดีใจที่จะได้ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานด้วย เนื่องจากว่า โดยปกติแล้วลักษณะการทำงานจะเป็นแบบพี่น้องซึ่งสามารถพูดคุยกันได้ตลอดเวลา และการพูดคุยกันส่วนใหญ่นั้นจะเป็นลักษณะที่ไม่ทางการ หัวหน้างานมีความเห็นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นสิ่งที่ดีที่จะทำให้พนักงานได้รู้ว่าตนเองนั้นสามารถทำงานส่วนใดได้ดีแล ะมีส่วนใดหรือพฤติกรรมการทำงานอะไรที่ต้องปรับปรุง ซึ่งการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นนั้นผลที่ได้ก็คือพนักงานโดยตรง พนักงานจะได้พัฒนาการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น ดังคำกล่าวของหัวหน้างานท่านหนึ่ง “ดีใจ ที่จะทำ ให้เขารู้สิ่งที่เขาสามารถทำได้ดี ข้อบกพร่อง เพื่ อปรังปรุ งตัวเองให้ดีขึ้น อยากให้เขาเก่งขึ้น ก้าวหน้า มีการพัฒนาตนเองที่ดีขึ้น ทั้งเรื่ องส่วนตัว ทีมงาน องค์การ สิ่ง ต่างๆ ที่ดีขึ้นนั้นเ พื่อตัวเขาเองไม่ใช่เพื่อองค์การหรือหัวหน้างาน ” ส่วนพนักงานที่ไม่เห็นด้วยกับข้อมูล ป้อนกลับ หัวหน้างานมองว่าเป็น

เรื่องปกติ เพราะว่าคนเรามักไม่ชอบให้มีใครมาประเมินตนเองหรือว่าตนเองในทางที่ไม่ดี หัวหน้างานส่วนใหญ่บอกว่าพนักงานส่วนมากจะไม่ตอบโต้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานรุนแรงมากนัก เมื่อให้หัวหน้างานประเมินและแสดงความคิดเห็นต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของตนเองในช่วงการประเมินผลการปฏิบั ติงานในเดือนธันวาคม ปี 2551 ที่ผ่านมา พบว่า หัวหน้างานทั้งหมดเห็นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับของตนนั้นยังไม่เป็นที่น่าพอใจมากนัก ยังมีส่วนที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูล เวลาในการติดตามพนักงาน เป็นต้น ดังที่หัวหน้างานท่า นหนึ่งกล่าวว่า “ข้อมูลที่เก็บรวบรวมเอาไว้ยังไม่ดีพอ เพราะเวลาที่ตนเองจะดูพฤติกรรมของลูกน้องนั้นมีน้อย เนื่องจากลูกน้องมีจำนวนมากและมีขีดจำกัดด้านเวลาที่จะสามารถไปดูได้ทุกคนถึง ข้อบกพร่องที่มีการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานนั้นต้องมีข้อมูลที่เพียงพอ แต่บางทีเรายังมีข้อมูลไม่เพียงพอที่จะสามารถแนะนำเขาได้ ” ส่วนอีกท่านกล่าวว่า “ยังทำไม่ดี ตัวเองยังบันทึกข้อมูลสำหรับการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้องน้อยไป น่าจะบันทึกไว้มากกว่านี้ จะได้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับได้มากกว่านี้”

4.1.1.2 ทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงาน

พนักงานทั้งหมดมีความคิดเห็น ว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นส่งผลดีต่อตัวพนักงานเองโดยตรง คือ ทำให้ได้รับทราบถึงข้อดีและข้อเสียของตนเอง และยังทำให้ได้ตระหนักถึงสิ่งที่ตนเองปฏิบัติและสิ่งที่ควรต้องพัฒนาปรับปรุงในการทำงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับยังส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและการขึ้นเงินเดือนด้วย แต่ทั้งนี้การให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานจะส่งผลดีมากยิ่งขึ้น ถ้าหากพนักงานนำสิ่งที่ได้นั้นไปปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น พนักงานมีความเห็นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานยังส่งผลกระทบต่อกำลังใจในการทำงานด้วย คือ ถ้าหากหัวหน้ างานให้ข้อมูลป้อนกลับด้านดีก็จะมีกำลังใจในการทำงาน แต่ถ้าหากให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบก็ต้องนำมาคิดทบทวนการปฏิบัติงานของตนเอง รวมไปถึงทำให้วันนั้นอารมณ์อาจไม่ดีไปทั้งวันอีกด้วย

ในด้านความรู้สึกของพนักงานเมื่อถูกหัวหน้างานเรียกเข้าพบเพื่อแจ้งผลการปฏิบัติงานหรือให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น พนักงานส่วนใหญ่จะรู้สึกเฉยๆ และพนักงานบางกลุ่มจะรู้สึกดีที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับ ในส่วนของพนักงานที่รู้สึกเฉยๆ กับการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น เป็นเพราะว่าหัวหน้างานมีการพูดคุยเรื่องงานกันเป็นปกติทุกวันอยู่แล้ว หรือเมื่อพบเจอกันก็มีการเรี ยกเข้าไปคุยเรื่องงานบ้าง และพนักงานแต่ละคนจะมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ของตนเองอยู่แล้ว ทำให้รู้ว่าตนเองทำงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่ พนักงานกล่าวว่าถ้าหากสามารถทำได้ตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่กำหนดไว้ก็ไม่ต้องมีเรื่องที่จะต้องพูดอะไรกันมาก หัวหน้างานก็

เพียงแต่บอกให้ทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม แต่หากพนักงานคนใดทำงานได้ไม่ตรงเป้าหมายก็จะแจ้งว่าต้องปรับปรุงสิ่งใดบ้าง ดังที่พนักงานคนหนึ่งกล่าวว่า “ไม่รู้สึกอะไร เพราะรู้ว่าตนเองปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ” ส่วนอีกคนกล่าวว่า “ใครทำได้ตาม KPIs ก็ไม่ต้อง พูดมากเท่าไร ” อีกเรื่องคือหัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับหรือพูดคุยกับพนักงานในเรื่องทั่วๆ ไป เช่น เรื่องเศรษฐกิจ สภาพทั่วไปของโรงงาน ผลประกอบการของบริษัท จึงทำให้พนักงานรู้สึกเฉยๆ กับการให้ข้อมูลป้อนกลับ ส่วนพนักงานที่รู้สึกดีและไม่เครียดกับการรับข้อมูลป้อ นกลับนั้น เนื่องมาจากในครั้งนั้นๆ ตนได้รับเงินเดือนขึ้นเยอะและหัวหน้างานทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาได้ดี สามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนเรื่องงานกันได้ตลอด หากพนักงานคนใดที่มีปัญหาก็จะเรียกเข้าพบก่อนไม่ต้องรอถึงปลายปี พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกดีที่ได้รับรู้ถึงสิ่งที่ตนเองต้ องปรับปรุงแก้ไข แต่ก็มีพนักงานบางส่วนที่รู้สึกตื่นเต้น และตกใจเมื่อถูกเรียกเข้าพบในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานบางคนเป็นพนักงานใหม่และเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งแรกอาจมีความรู้สึกกลัวบ้าง ส่วนพนักงานที่ตื่นเต้นก็จะมีการเตรียมตัว ตนเองในการตอบคำถามกับหัวหน้างาน คิดว่าจะต้องตอบเรื่องอะไรบ้าง มีการประเมินตนเองว่าส่วนไหนที่เราทำได้ดีและส่วนไหนที่ต้องปรับปรุง ส่วนพนักงานบางคนคิดว่าตนเองมีผลการปฏิบัติงานที่แย่ลงหรือทำงานได้ไม่ตรงตามเป้าหมายจึงถูกเรียกเข้าพบ

เมื่อได้รับข้อมูลป้อนกลับพ นักงานส่วนใหญ่จะรับฟังข้อมูลป้อนกลับนั้น และพิจารณาว่าสิ่งที่หัวหน้างานพูดนั้นเป็นความจริงหรือไม่ ถ้าเป็นความจริงและมีเหตุผล พร้อมทั้งเป็นเรื่องที่สามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขได้ ก็จะยอมรับข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้น แต่ถ้าหากสิ่งที่หัวหน้างานพูดนั้นไม่ใช่ความจริ ง พนักงานก็จะพยายามชี้แจงเหตุผลให้หัวหน้างานรับฟังและยอมรับ แต่ทั้งนี้ถ้าหากหัวหน้างานไม่รับฟังก็อาจจะมีอารมณ์ไม่พอใจบ้าง แต่ก็จะพยายามหาเหตุผลมาพูดคุยกันให้ชัดเจน ตามที่พนักงานคนหนึ่งกล่าวว่า “ถ้าจริงอย่างที่หัวหน้าพูดก็จะยอมรับ แต่หากไม่จริงก็จะค้านแต้ วก็จะพูดตรงๆ ชี้แจงกลับไป ” ส่วนอีกคนกล่าวว่า “เรื่องที่เขาพูดออกมาเป็นเรื่องจริงหรือไม่ ถ้าไม่จริงก็จะชี้แจงออกไป ถ้าหากหัวหน้างานไม่ฟังก็อาจมีอารมณ์บ้าง แต่ก็ต้องชี้แจงให้ชัดเจนตรงนั้น ” พนักงานส่วนใหญ่ยังเห็นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับในปัจจุบันมีความผ่อ นคลายมากกว่าแต่ก่อน เพราะพนักงานรู้ว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไร และหัวหน้างานมีการพูดคุยให้ข้อมูลป้อนกลับกันตลอดเวลา พอถึงช่วงเวลาสิ้นปีที่จะต้องรับข้อมูลป้อนกลับจึงไม่ตกใจหรือตื่นเต้นมากเท่าไหร่

เมื่อพิจารณาจากการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานที่ผ่านมาในช่ว งการประเมินผลการปฏิบัติงานเดือนธันวาคม 2551 พนักงานที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับส่วนใหญ่กล่าวว่า

รู้สึกดีต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน เนื่องจาก บรรยากาศในการให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นกันเอง พูดคุยกันแบบสบายๆ ไม่ทางการ หัวหน้างานพูดจาดี ดังที่พนักงานคนหนึ่งก ล่าวว่า “การพูดคุยก็ธรรมดาไม่มีพิธีการมาก แต่ก่อนเคยมีนั่งกันแบบสองต่อสอง แต่ปัจจุบันไม่มีแล้วเพราะว่าพบกันเป็นประจำ” แต่พนักงานบางส่วนรู้สึกเฉยๆ ธรรมดา และไม่มีการโต้ตอบใดๆ ต่อหัวหน้างาน เพราะเห็นว่าถ้าหากไม่เห็นด้วยกับการประเมินผลหรือการให้ข้อมูลป้อนกลับ นั้น ก็จะไม่ส่งผลดีอะไรต่อตนเอง เพราะหัวหน้างานไม่สามารถแก้ไขอะไรได้ โดยเฉพาะเรื่องเงินเดือน

4.1.2 พฤติกรรมและลักษณะการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน และพฤติกรรมการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.1.2.1 พฤติกรรมและลักษณะการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน

ในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานเดือนธันวาคม ปี 2551 ที่ผ่านมา หัวหน้างานส่วนใหญ่ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน โดยรูปแบบของการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น มีทั้งแบบเป็นรายบุคคลตัวต่อตัวและการให้แบบกลุ่ม ทั้งนี้หัวหน้างานส่วนใหญ่กล่าวว่ามีการพูดคุยและให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดทั้งปีอยู่แล้ว ทั้งในลักษณะของการประชุมประจำวัน การให้ข้อมูลป้อนกลับติดตามการทำงานทุกเดือน และการให้ข้อมูลและติดตามผลงาน 2 ครั้งต่อปี โดยลักษณะของการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น ส่วนใหญ่หัวหน้างานจะไม่ตำหนิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่จะชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นและชมเชยพนักงานก่อน จากนั้นจึงบอกถึงสิ่งที่ต้องพัฒนาปรับปรุง พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม รวมไปถึงการแจ้งถึงสิ่งที่จะต้องทำในปีถัดไป โดยสิ่งที่ไม่ดีหรือต้องปรับปรุงหัวหน้างานจะให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานทันที ดังที่หัวหน้างานท่านหนึ่งกล่าวว่า “มีการพูดคุยกันตลอดเวลา ไม่เฉพาะตอนที่แจกซองเท่านั้น และเวลาแจ้งจะไม่บอกว่าในช่วงต้นปีคุณทำผิดพลาดอย่างนั้นอย่างนี้ เพราะจะเป็นการสร้างแผลในใจ คำพูดจะเป็นการให้กำลังใจมากกว่า มีการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว โดยจะทำกันเป็นกลุ่ม ไม่ใช่แบบส่วนตัว " ส่วนหัวหน้างานบางท่านที่เห็นว่าตนมีการให้ข้อมูลป้อนกลับติดตามการทำงานของพนักงานมาตลอดทั้งปีแล้ว ในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานก็เพียงแต่แจ้งถึงภาพรวมขององค์การ ภาพรวมทางเศรษฐกิจ และแจกซองเงินเดือน ดังที่หัวหน้างานท่านหนึ่งกล่าวว่า “ก่อนหน้านี้มีการให้ข้ อมูลป้อนกลับในระหว่างปีอย่างต่อเนื่องหับพนักงานอยู่แล้ว ส่วนในช่วงสิ้นปีนั้นก็จะเป็นการแจ้งภาพรวมขององค์การเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับทุกคนเหมือนกันโดยให้เป็นกลุ่ม ” โดยมีรูปแบบการให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งแบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม จนบางครั้งอาจทำให้พนักงานเห็นว่าไม่ มี

การให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงปลายปี หัวหน้างานบางท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น บอกถึงปัญหาการทำงานในปีที่ผ่านมา และในส่วนของพนักงานที่ทำงานได้ดีหัวหน้างานก็จะชมเชย ให้กำลังใจเพื่อให้ปฏิบัติตนให้ดีต่อไป บางท่านมีการจัดทำเกียรติบัตรมอบให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานภาคภูมิใจด้วย

ด้านของการเตรียมตัวเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น หัวหน้างานได้กล่าวถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการให้ข้อมูลป้อนกลับ หัวหน้างานส่วนใหญ่ไม่ค่อยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นหลักฐานใน การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน จะมีหัวหน้างานบางท่านที่มีการจดบันทึกพฤติกรรมของพนักงานไว้เป็นหลักฐานด้วย และบางท่านก็ให้พนักงานจัดทำแฟ้มผลงานของตนเอง เพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูลการทำงานของพนักงานตลอดเวลา พร้อมทั้งติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านแฟ้มงานนี้ ดังที่หัวหน้างานท่านหนึ่งกล่าวว่า “มีการจดบันทึกหลักฐานพฤติกรรมของพนักงานเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับเราว่าคุยกันระหว่างทางแล้ว ให้พนักงานลงชื่อด้วย” บางท่านให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานผ่านทาง e-mail แต่ว่าพบว่าพนักงานมีทัศนคติไม่ดีต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับรูปแ บบนี้ แต่ทั้งนี้มีหัวหน้างานบางท่านมีความเห็นว่าไม่ควรมีการจดบันทึกพฤติกรรมของพนักงานอย่างละเอียดเพราะทำให้เกิดปัญหาการทำงานเป็นทีม ถ้าหากจดบันทึกผลงานของพนักงานแ ต่ละคน การทำงานเป็นทีมก็จะแย่ลง เพราะพนักงานมุ่ง แต่ที่จะทำงานของตนเอง จึงควรเน้นการทำงานเป็นทีม และ แจ้งให้พนักงานรู้ว่าถ้าหากตนทำผิดพลาดทีมงานก็จะแย่ไปด้วย ตามที่หัวหน้างานได้กล่าวว่า “ผมเคยเก็บว่าใครทำอะไรได้เท่าไหร่ แล้วมากางให้พนักงานทราบ ปรากฏว่ามีคนที่ไม่ยอมรับผลการทำงาน เพราะเราไม่ได้สอนคนให้ทำงานแบบ Salesman ที่ใครทำมากได้มาก การทำงานนั้ นต้องปฏิสัมพันธ์กัน คนทำงานกะ แรกทำได้ไม่ดี กะที่สองไม่สนใจทำแต่ข องตนเองผลการทำงานลดต่ำลง ทำให้การ ทำงานเป็นทีมเสียไป ฉะนั้น ควรใช้วิธีคุยภาพรวมทั้งทีมงานแต่ ไม่ต้องบอกว่าใครทำผิด ให้รู้ตัวเองว่าที่ทีมงานแย่ลงนั้นเพราะตนเอง ทำ” ในด้าน การเตรียมตัวตนเองนั้น หัวหน้างานบางท่านมีการเตรียมตัวรับมือกับพนักงานที่อาจไม่พึงพอใจต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของตนด้วยการบันทึกข้อมูลของพนักงานและจัดให้มีผู้ทำหน้าที่ให้ข้อมูลป้อนกลับหลายคน เช่น หัวหน้างานร่วมกับผู้ชำนาญการและเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานบางท่านมีการเตรียมตัวด้วยการพูดคุยกับผู้ชำนาญการก่อนการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลพนักงาน เพื่อตรวจสอบว่าเรื่องที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นตรงกันหรือไม่ เนื่องจากเห็นว่าผู้ชำนาญการมีความใกล้ชิดกับพนักงานมากกว่า ซึ่งการทำแบบนี้จะทำให้พนักงานไม่ต่อต้านและยอมรับในข้อมูลป้อนกลับนั้น

4.1.2.2 พฤติกรรมและลักษณะการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

พนักงานส่วนใหญ่บอกว่าในปีที่ผ่านมาหัวหน้างานมีการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติ โดยรูปแบบของการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นเป็นรูปแบบตัวต่อตัว ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ มีบร รยากาศสบายๆ เป็นกันเอง การให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานจะแตกต่างกันไป หัวหน้างานบ้างส่วนจะชมเชยผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาก่อน จากนั้นจึงบอกถึงสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข แต่หัวหน้างานบางส่วนก็จะพูดคุยแค่ในเรื่องทั่วๆ ไป เช่น สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ ผลประก อบการขององค์การ ส่วนเนื้อหาของข้อมูลป้อนกลับ เน้นเกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงาน มีการชี้แจงถึงผลคะแนนของการประเมิน ว่าพนักงานได้ผลการประเมินระดับใดคะแนนที่ขาดหายไปเนื่องด้วยเหตุผลใด ส่วนพนักงานที่บ อกว่าไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับ กล่าวว่า ในช่วงการให้ข้อมูลป้อนกลับหัวหน้างานจะพูดสั้นๆ เช่น ช่วยงานกันต่อไปนะ ขยันหน่อย จากนั้นก็จะแจกซองเงินเดือน แต่ถ้าหากคนใดไม่พอใจกับเงินเดือนก็จะมีการพูดคุยกันมากขึ้น ดังที่พนักงานคนหนึ่งกล่าวว่า “ไม่มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ พูดแค่ว่าขยันขึ้นหน่อยหนึ่งในตอนแจกซอง เงินเดือย ถ้าหากคนไหนเงินเดือนขึ้นน้อยก็จะพูดคุยกันนานขึ้น ส่วนใครเงินขึ้นเยอะก็ไม่คุยมาก”

ด้านการปฏิบัติตนในการรับข้อมูลป้อนกลับหรือขณะที่พนักงานรับข้อมูลป้อนกลับนั้น พนักงานส่วนใหญ่ กล่าวว่าไม่ต้องมีการเตรียมตัวอะไรมากนัก เพราะว่ามีข้อมู ลอยู่ภายในตัวของตนเองอยู่แล้ว เพียงแต่ต้องตอบคำถามให้ตรงประเด็นเท่านั้น ถ้าหากในปีนี้เราสามารถทำได้ดีตามแผนที่วางไว้ ก็เพียงแต่เตรียมที่จะพูดคุยถึงแผนงานในปีถัดไปเท่านั้น และเหตุผลหนึ่งที่ทำให้พนักงานไม่ต้องเตรียมตัวมากนัก เพราะหัวหน้างานมีความสนิทสนมกั บพนักงานหรือบางคนเป็นเพื่อนรุ่นเดียวกัน ดังที่พนักงานท่านหนึ่งกล่าวว่า “ไม่ต้องเตรียมตัวเพราะไม่รู้ว่าจะถามอะไร ข้อมูลอยู่ที่ตัวอยู่แล้ว เพียงแต่ตอบให้ตรงเท่านั้น เตรียมพร้อมตลอดเวลา ” ส่วนอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “ไม่เตรียมตัวอะไรมาก คุยกันได้ตามปกติ มีความสนิ ทสนม เป็นเพื่อนรุ่นเดียวกัน ” แต่ก็มีพนักงาน บางส่วนที่เตรียมตัวตนเองเมื่อต้องรับข้อมูลป้อนกลับ ด้วยการเตรียมข้อมูลของตนเองและลูกน้องของตนเองด้วย เพื่อให้มีข้อมูลรองรับและตอบคำถามได้ตรงประเด็น พนักงานได้เสนอแนะว่า เมื่อได้รับข้อมูลป้อนกลับมาแล้วควรจะพิจา รณาด้วยว่าถูกต้องหรือไม่ ถ้าหากไม่ถูกต้องจะต้องพยายามหาเหตุผลชี้แจง ในส่วนที่เราทำผิดก็ต้องยอมรับแล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข พร้อมทั้งควรขอแนวทางและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงานจากหัวหน้างานด้วย และพิจารณาด้วยว่าสิ่งที่หัวหน้างานบอกมานั้นเราสามารถทำได้มากน้ อยแค่ไหน ทั้งนี้พนักงานควรจะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเอง ยอมรับทั้งคำตำหนิและชมเชย

4.1.3 ผลกระทบและปัญหาของการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

4.1.3.1 ผลกระทบและปัญหาของการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน

ผลของ การให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานที่ผ่านมา หัวหน้างานกล่าวว่า พนักงานมีการตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับทั้งที่ดีและไม่ดี พนักงานที่ยอมรับข้อมูลป้อนกลับก็จะนำข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้นไปปรับปรุงแก้ไขตนเอง แต่ทั้งนี้หัวหน้างาน เองควรให้โอกาสพนักงานได้ปรับปรุงตนเอง เนื่องจากการพัฒนา ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงนั้นต้องใช้ระยะเวลา พนักงานส่วนใหญ่ยินดีรับข้อมูลป้อนกลับ เนื่องจากหัวหน้างานทำตนเป็นแบบอย่างที่ ดีและให้ข้อมูลป้อนกลับใน เนื้อหาของงานและมีความเป็นกลาง พนักงานบางส่วนมีการข้อคำแนะนำในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมด้วย ดังนั้ นหัวหน้างานควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น พูดถึงบรรยากาศการทำงานและแจ้งถึงสิ่งที่ต้องการให้หัวหน้างานช่วยเหลือหรือแก้ไข ส่วนพนักงานที่ไม่ยอมรับข้อมูลป้อนกลับหรือตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับในทางที่ไม่ดีมีอยู่บ้าง เช่น เปรียบเทียบตนเองกับเพื่อนร่วมงานเรื่องงานและเงินเดือน พนักงานมักเห็นว่าตนเองได้งานที่ต้องรับผิดชอบมากกว่าเพื่อนร่วมงาน และบางคนเห็นว่าตนเองได้เงินเดือนขึ้น น้อยกว่าเพื่อนร่วมงาน หัวหน้าจึงใช้วิธีการพูดคุยชี้แจงถึงวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และให้พิจารณาลักษณะงานและการปฏิบัติงานของตนเองมากกว่าการเปรียบเทียบกับคนอื่นๆ

ในส่วนของ ปัญหาที่ต้องปรับปรุงในการให้ข้อมูลป้อนกลับในปีที่ผ่านมา หัวหน้างานเห็นว่า คือ เรื่องการเก็บรวบรวมข้อมูลของพนักงานสำหรับใช้ประกอบในการให้ข้อมูลป้อนกลับยังไม่ดีพอ น้อยเกินไป ทำให้การให้ข้อมูลป้อนกลับห รือให้ข้อเสนอแนะพนักงานมีข้อมูลน้อย อีกเรื่องหนึ่ง คือ อุปสรรคด้านเวลา หัวหน้างาน กล่าวว่า ไม่มีเวลาในการติดตามการทำงานของพนักงานทุกคน เนื่องจากพนักงานทำงานเป็นกะ การให้ข้อมูลป้อนกลับจึงไม่ทันทีกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้น เช่น พอคิดจะให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานแต่ก็ไม่เจอพนัก งาน พอมาเจอกันอีกทีก็ลืมเรื่องที่จะพูดไปแล้ว หัวหน้างานบางส่วนยังเห็นว่าตนเองยังต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ด้านการทำงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพราะหัวหน้างานต้องมีความรู้ในเรื่องที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน หัวหน้างานเสนอว่าในการให้ข้อมูลป้อนกลับ หั วหน้างานควรทำใจเป็นกลาง ไม่เอาอารมณ์เป็นที่ตั้งจะทำให้พูดเกินความจริงซึ่งจะส่งผลต่อพนักงาน ในขณะที่หัวหน้างานบางคนนั้นพยายามทำตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานและเน้นให้พนักงานนำสิ่งที่ให้นั้นไปปฏิบัติ

4.1.3.2 ผลกระทบและปัญหาของการให้ข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

การให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานในปีที่ผ่าน พนักงานบางส่วนแสดงความคิดเห็นว่า มีปัญหาเรื่องการแบ่งงานที่ไม่ชัดเจน เนื่องจากเป็นแผนกที่มีหัวหน้างาน 2 คน มีปัญหาที่หัวหน้างาน แบ่งงานกันไม่ชัดเจน ทำให้บางครั้งมีความซับซ้อนหรือสั่งงานไม่ชัดเจน ทำให้พนักงานทำงานลำบาก ในส่วนของการให้ข้อมูลป้อนกลับพนักงานเสนอแนะว่าหัวหน้างานควรใช้ดุลยพิ นิจในการรับฟังข้อมูลจากพนักงาน อื่น เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินพนักงาน เนื่องจากพนักงานทำงานเป็นกะทำให้หัวหน้างานไม่ได้พบหรือเห็นการทำงานพนักงานทุกคนตลอดเวลา หัวหน้างานจึงไม่ รู้ว่าพนักงานทำอะไรเป็นอย่างไร ดังนั้นหัวหน้างานควรพิจารณาให้รอบคอบถึงสิ่งที่ได้ฟัง และต้องไม่เชื่อทั้งหมด แต่ทั้งนี้พนักงานกล่าวว่า หัวหน้างานอาจไม่จำเป็นต้องมีหลักฐานที่ชัดเจนถึงพฤติกรรมที่ทำ เพี ยงแต่หัวหน้างานควรให้ความสนใจ พนักงานทุกคนมากขึ้น ในส่วนข องรูปแบบการให้ข้อมูลป้อนกลับ พนักงานมีความเห็นว่าหั วหน้างานควรให้ข้อมูลป้อนกลับแบบไม่เป็นทางการมากนัก และควรให้แบบกลุ่มพร้อมๆ กันทุกคน เพราะว่าพนักงานทุกคนรู้ผลงานกันอยู่แล้วว่าเป็นอย่างไร และถ้าหากข้อมูลไม่ถูกต้องจะได้คัดค้านและเสน อแนะได้ อีกทั้งหัวหน้างานสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับได้ตลอดเวลาหรือสามารถพูดคุยกันนอกรอบ เช่น ช่วงการรับประทานอาหาร พนักงานยังเห็นว่าการจะให้ข้อมูลป้อนกลับเวลาใดนั้น ให้หัวหน้างานพิจารณาตามลักษณะการทำงานแล ะคุณลักษณะของพนักงานแต่ละคน การให้ข้อมูลป้อนกลับก่อนหรือหลังแจกซองเงินเดือนให้พิจารณาตามลักษณะพนักงานแต่ละคนและดูอารมณ์และความพร้อมของพนักงานด้วย

4.1.4 แนวทางในการปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.1.4.1 แนวทางการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน

แนวทางปฏิบัติ สำหรับการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ ทั้งหัวหน้างานและพนักงานมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน คือ หัวหน้างานเสนอแนะว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับต้องมีความจริงใจ มีความเป็นกลาง ไม่มีอคติขณะให้ข้อมูลป้อนกลับ และควรมีศิลปะในการพูดโดยเฉพาะข้อมูลป้ อนกลับทางลบยิ่งควรต้องระมัดระวังคำพูดมากขึ้น ดังที่พนักงานคนหนึ่งกล่าวว่า “อยากให้พูดตรงๆ ไม่อ้อมค้อม และมีความจริงใจ ” พนักงานเห็นว่าลักษณะของการพูดควรเป็นการให้กำลังใจในการทำงาน หัวหน้างานไม่ควรใช้อารมณ์หรือนำ

อารมณ์ส่วนตัวเข้ามาร่วมในการให้ข้อมูลป้อนกลับและไม่มีอคติต่อพนักงาน ต้องพูดความจริงและพูดอย่างตรงไปตรงมา

ในส่วนของข้อมูลป้อนกลับหรือสารที่จะบอกแก่พนักงาน หัวหน้างานเสนอแนะว่าควรจะต้องมีหลักฐานที่ชัดเจน มีข้อมูลรองรับพฤติกรรมนั้นๆ แตกต่างจากพนักงานที่มีความคิดเห็นว่า หัวหน้างานไม่จำเป็น ต้องมีหลักฐานที่ชัดเจนหรือเป็นรายละเอียดมากนัก เพียงแต่สามารถบอกรายละเอียดสิ่งที่ให้ข้อมูลป้อนกลับได้ มิใช่การพูดรวมๆ หรือคลุมเครือ คือ หัวหน้างานต้องบอกรายละเอียดให้ชัดเจนว่าสิ่งใดสามารถทำได้ดีและสิ่งใดที่ควรจะต้องปรับปรุงและข้อมูลป้อนกลับที่ให้นั้นต้องมีความสมเหตุสมผล ดังที่พนักงานคนหนึ่งกล่าวว่า “ควรบอกรายละเอียดให้ชัดเจนว่าตรงไหน และมีเหตุผลไม่ต้องขนาดมีหลักฐานชัดเจน ให้หัวหน้าใส่ใจและเก็บรายละเอียดของเรา และนำมาบอกกับเรา อย่าบอกแบบรวมๆ”

พนักงานกล่าวว่า ข้อมูลป้อนกลับที่ หัวหน้างานให้นั้นควรพูดถึงข้อดี ข้อเสียและสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข พร้อมกันนี้ให้บอกวิธีการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นและหาแนวทางในการช่วยเหลือพนักงานให้บรรลุตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) พร้อมกันทั้งทีมงานด้วย ซึ่งตรงกับหัวหน้างานที่กล่าวว่า เมื่อให้ข้อเสนอแนะ แก่พนักงานแล้วก็ควรที่จะหาแนวทางแก้ไขและให้ความช่วยเหลือพนักงานให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องด้วย

เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นมีประสิทธิภาพ หัวหน้างานจะต้องดูว่าพนักงานเข้าใจในสิ่งที่หัวหน้าต้องการสื่อสารหรือไม่ด้วย พนักงานเสนอแนะว่า หัวหน้างานควรรับฟังสิ่งที่ลูกน้องเสนอแนะและเปิดโอกาสให้พนักงานได้สอบถามถึง สิ่งที่สงสัยด้วย หัวหน้างานควรให้ความใส่ใจต่อเรื่องส่วนตัวของพนักงานด้วย โดยให้คำแนะนำในเรื่องส่วนตัวแก่พนักงานบ้าง เช่น เรื่องครอบครัว ไม่ควรสนใจแต่เรื่องงานเท่านั้น ทั้งนี้ข้อมูลป้อนกลับไม่จำเป็นจะต้องให้เฉพาะปลายปีเท่านั้น ควรให้ตลอดเวลาอาจในช่วงระหว่างการทำงานหรือช่วงพักทานอาหารก็ได้ เพราะถ้าหากให้ตอนปลายปีพนักงานอาจไม่พร้อมที่จะรับฟัง

แนวทางในการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น ทั้งหัวหน้างานและพนักงานมีความคิดเห็นตรงกันว่า ควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2 ครั้งต่อปี เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น และปรับตัวได้ทันก่อนที่จะมีการประเมินผลปลายปี โดยพนักงานเสนอแนะว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับไม่ควรให้เฉพาะช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลา เช่น ถ้าหากหัวหน้างานเห็นว่าพนักงานทำงานผิดพลาดก็ให้ตักเตือนได้ทันที ส่วนหัวหน้างานเสนอว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงปลายปีพร้อมกับการแจกซองเงินเดือนนั้น อาจไม่ใช่เวลาที่เหมาะสมเพราะพนักงานไม่อยู่ใน

อารมณ์ที่จะรับข้อมูลป้อนกลับ อาจเลือกใช้เวลาอื่นหรือ เป็นการให้ข้อ มูลป้อนกลับแบบไม่เป็นทางการ เช่น การเดินไปตบไหล่เบาๆ แล้วบอกเตือนพนักงาน ชมก่อนแล้วค่อยว่ากล่าวตักเตือน หัวหน้างานยังกล่าวว่า ควรให้เวลาแก่หัวหน้างานในการแจ้งผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย เพราะถ้าหากเวลาน้อยเกินไปอาจส่งผลต่ออารมณ์ของหัวหน้างานได้

ในส่วนขอ งข้อมูลที่นำมาใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น พนักงานเสนอแนะว่า หัวหน้างานควรที่จะพิจารณาข้อมูลของเฉพาะปีนั้นๆ ไม่ใช่นำข้อมูลเก่ามาใช้ และควรให้โอกาส พนักงานที่เคยทำผิดพลาดในอดีตได้ปรับปรุงตนเองด้วย หัวหน้างานควรเปิดเผยผลการประเมินประจำปีว่าพนักงานได้คะแนนเท่ าไหร่ ส่วนไหนบ้างที่คะแนนได้น้อยแล้วต้องปรับปรุง มิใช่แจ้งแต่เพียงว่าอยู่ในระดับดีหรือพอใช้ เพราะทำให้ไม่รู้ว่าต้องปรับปรุงในส่วนใด ทั้งนี้อาจให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นลายลักษณ์อักษรใส่ไว้ในซองเงินเดือนด้วยก็ได้ ทั้งนี้พนักงานบางส่วนยังเสนอแนะให้รูปแบบการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทั้งทีมงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนได้ตระหนักไปพร้อมๆ กัน

4.1.4.2 แนวทางการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

หัวหน้างานได้เสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติ ของ พนักงาน เมื่อต้องรับข้อมูลป้อนกลับว่า พนักงานควรเปิดใจรับฟังคำตำหนิ คำชมเชย ข้อเสนอแนะ สิ่งที่บอกให้ปรับปรุงแก้ไข และในขณะรับข้อมูลป้อนกลับอยากให้พนักงานทำตัวสบายๆ ไม่ต้องเกร็ง หรือตื่นเต้น อยากให้พนักงานมองว่าสิ่งที่หัวหน้างานพูดหรือให้ข้อมูลป้อนกลับไปนั้นเป็นสิ่งที่ดี ไม่ต้องการให้นำข้อขัดแย้งต่างๆ หรือคำตำหนิไปเป็นอารมณ์ต่อเนื่องหรือคิดว่าหัวหน้างานกลั่นแกล้งพนักงาน ดังที่หัวหน้างานท่านหนึ่งกล่าวว่า “ควรเปิดใจ ยอมรับในสิ่งที่ถูกแนะนำหรือให้ปรับปรุงแก้ไข ไม่อยากให้เอาประเด็นที่ถูกเสนอแนะมาเป็น ความขัดแย้งหรืออารมณ์ต่อเนื่อง หรือคิดว่าแกล้งพนั กงาน” ทั้งนี้พนักงานควรพิจารณาตนเองถึงสิ่งที่หัวหน้างานพูดหรือให้ข้อเสนอแนะด้วยว่าเป็นความจริงหรือไม่ จะมีแนวทางอย่างไรในการปรับปรุงตนเอง รวมไปถึงพิจารณาว่ามีเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นที่มีความเห็นตรงกับสิ่งที่หัวหน้างานพูด หรือเห็นว่าพนักงานควรปรับปรุงกา รทำงานเช่นกัน และถ้าหากเรื่องใดที่ไม่สามารถแก้ไขหรือจัดการได้ด้วยตนเองควรข้อคำแนะนำหรือแนวทางในการปฏิบัติจากหัวหน้างานด้วย สิ่งที่สำคัญหัวหน้างานต้องการให้พนักงานนำสิ่งที่หัวหน้างานบอกไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ทั้งนี้หัวหน้างานต้องการให้พนัก งานมีการให้ข้อมูลป้อนกลับไปยังหัวหน้างานด้วย เพื่อให้หัวหน้างานทราบถึงปัญหาการทำงานของพนักงานและจะได้หาแนวทางในการแก้ไขให้ตรงตามความต้องการของพนักงาน

4.2 ปัจจัยส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ หัวหน้างานและพนักงานของบริษัทปูนซิเมนต์ ไทย (แก่งคอย) จำกัด โดยหัวหน้างานทั้งหมดนั้นเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 100 มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่ คือ ระดับปวส . จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 42.1 รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 มัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช . จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7 และระดับปริญญาโท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9 ส่วนพนักงานนั้นส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 315 คน คิดเป็นร้อยละ 94.9 ที่เหลือเป็นเพศหญิง จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 พนักงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ที่ ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช. จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 44.9 รองลงมา คือ ระดับปวส . จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 30.7 ระดับปริญญาตรี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 16.3 ระดับการศึกษาอื่นๆ เช่น ประถมศึกษาปีที่ 4 ประถมศึกษาปีที่ 7 มศ.3 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และอวท . จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6.6 และระดับปริ ญญาโท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9 ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของเพศและระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนบุคคล	หัวหน้างาน		พนักงาน	
	จำนวน (n=38)	ร้อยละ (100.00)	จำนวน (n=332)	ร้อยละ (100.00)
เพศ				
ชาย	38	100.0	315	94.9
หญิง	-	-	17	5.1
ระดับการศึกษา				
มัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช.	9	23.7	149	44.9
ปวส.	16	42.1	102	30.7
ปริญญาตรี	10	26.3	54	16.3
ปริญญาโท	3	7.9	3	0.9
อื่นๆ	-	-	22	6.6

อายุของหัวหน้างานโดยเฉลี่ย คือ 47.2 ปี หัวหน้างานที่มีอายุน้อยที่สุด คือ อายุ 26 ปี ส่วนหัวหน้างานที่มีอายุมากที่สุด คือ อายุ 60 ปี ส่วนระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของหัวหน้างานโดยเฉลี่ย คือ 11.1 ปี หัวหน้างานที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งน้อยที่สุด คือ ระยะเวลา 1 ปี ส่วนหัวหน้างานที่มีระยะเวลาในก ารดำรงตำแหน่งมากที่สุด คือ ระยะเวลา 29 ปี ส่วนระยะเวลาในการทำงานกับบริษัทของหัวหน้างานนั้น โดยเฉลี่ย 24.7 ปี หัวหน้างานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับบริษัทน้อยที่สุด คือ ระยะเวลา 1 ปี ส่วนหัวหน้างานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับบริษัทมากที่สุด คือ ระยะเวลา 40 ปี พนักงานในการบังคับบัญชาของหัวหน้างานเฉลี่ย 11.4 คน หัวหน้างานที่มีพนักงานในการบังคับบัญชาน้อยที่สุด คือ 2 คน ส่วนหัวหน้างานที่มีพนักงานในการบังคับบัญชามากที่สุด คือ 30 คน

ส่วนพนักงานมีอายุเฉลี่ย คือ 39.3 ปี พนักงานที่มีอายุน้อยที่สุด คือ อายุ 21 ปี พนักงานที่มีอายุมากที่สุด คือ อายุ 60 ปี ส่วนระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของพนักงานโดยเฉลี่ย คือ 11.3 ปี พนักงานที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งน้อยที่สุด คือ ระยะเวลา 1 ปี ส่วนพนักงานที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากที่สุด คือ ระยะเวลา 38 ปี ส่วนระยะเวลาในการทำงาน กับบริษัทของพนักงานนั้น โดยเฉลี่ย 17.1 ปี พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับบริษัทน้อยที่สุด คือ ระยะเวลา 1 ปีพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับบริษัทมากที่สุด คือ ระยะเวลา 55 ปี ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าน้อยที่สุด ค่ามากที่สุด และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของอายุ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงานกับบริษัท และพนักงานในการบังคับบัญชาของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนบุคคล	หัวหน้า				พนักงาน			
	น้อยที่สุด	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	น้อยที่สุด	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
อายุ	26	60	47.2	8.0	21	60	39.3	9.7
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	1	29	11.1	7.2	1	38	11.3	9.0
ระยะเวลาในการทำงานกับบริษัท	1	40	24.7	8.0	1	55	17.1	9.7
พนักงานในการบังคับบัญชา	2	30	11.4	7.6	-	-	-	-

4.3 รูปแบบภาวะผู้นำของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ

หัวหน้างานผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า หัวหน้างานของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด มีรูปแบบภาวะผู้นำ แบบมุ่งความสำเร็จอยู่ในระดับสูง โดยมีคะแนน เฉลี่ย 26.52 คะแนน ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้นำ รูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และรูปแบบภาวะผู้นำแบบ มีส่วนร่วมนั้น อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 25.34, 26.15 และ 24.21 คะแนน ตามลำดับ ซึ่งในส่วนของรายละเอียดของรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จนั้น หัวหน้าส่วนใหญ่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ สูง จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 73.7 ที่เหลือมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ปานกลาง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้นำ หัวหน้างานส่วนใหญ่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้นำปานกลาง จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 73.7 ที่เหลือมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้ นำสูง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมนั้นมีหัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับต่ำด้วย แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

รูปแบบภาวะผู้นำ	ระดับ	จำนวน	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
ภาวะผู้นำแบบชี้นำ				25.34	3.71	ปานกลาง
	สูง	10	26.3			
	ปานกลาง	28	73.7			
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน				26.15	3.08	ปานกลาง
	ปานกลาง	28	73.7			
	ต่ำ	10	26.3			
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม				24.21	3.55	ปานกลาง
	สูง	12	31.6			
	ปานกลาง	25	65.8			
	ต่ำ	1	2.6			
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ				26.52	3.37	สูง
	สูง	28	73.7			
	ปานกลาง	10	26.3			

4.4 พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด มีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.35 และมีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ ต่ำ คือ มีค่าเฉลี่ย 1.29 ซึ่งหากพิจา รณาพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับของพนักงานตามระดับแล้วนั้น พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ ต่ำ จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 55.1 มีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับปานกลางจำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 38.9 และที่เหลือมีพฤติกรรมการแสวงหาข้ อมูลป้อนกลับ สูง จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 ส่วน

พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับของพนักงานนั้น พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ ต่ำ จำนวน 310 คน คิดเป็นร้อยละ 93.4 และที่เหลือมีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับปานกลาง จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6.6 ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ	ระดับ	จำนวน	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
แสวงหาข้อมูลป้อนกลับ				2.35	0.76	ปานกลาง
	สูง	20	6.0			
	ปานกลาง	129	38.9			
	ต่ำ	183	55.1			
หลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ				1.29	0.46	ต่ำ
	ปานกลาง	22	6.6			
	ต่ำ	310	93.4			

4.5 ทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและพนักงาน

4.5.1 ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน

ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า หัวหน้างานมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.84 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า หัวหน้างานมีทัศนคติทางบวกในหลายเรื่อง เช่น หัวหน้างานเห็นว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถช่วยให้ลูกน้องปรับปรุงและแก้ไขผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ค่าเฉลี่ย 4.28 หัวหน้างานจะไม่กล่าวคำชมเชยเฉพาะพนักงานที่ชอบหรือพอใจเท่านั้น ค่าเฉลี่ย 4.23 หัวหน้างานเห็นว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานได้รับทราบโดยตรง ค่าเฉลี่ย 4.21 หัวหน้างานเห็นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างการปฏิบัติงานทำให้ลูกน้องทำงานได้ถูกต้องมากขึ้น ค่าเฉลี่ย 4.18 รายละเอียดดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน

ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ทัศนคติ
1. การให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถช่วยให้ลูกน้องปรับปรุงและแก้ไขผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	4.28	0.45	บวก
2. การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานได้รับทราบโดยตรง	4.21	0.57	บวก
3. หัวหน้างานมั่นใจว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ผ่านมานั้นถูกต้อง	4.00	0.61	บวก
4. การให้ข้อมูลป้อนกลับมีประโยชน์ต่อตัวหัวหน้างานเอง	4.05	0.80	บวก
5. หัวหน้างานพึงพอใจกับการให้ข้อมูลป้อนกลับของตนเองที่ผ่านมา	3.78	0.70	บวก
6. หัวหน้างานรู้สึกไม่สบายใจหรือมีความกังวลเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้องในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.10	0.92	ปานกลาง
7. หัวหน้างานรู้สึกกลัวหรือกังวลเมื่อต้องตำหนิผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง	3.07	0.88	ปานกลาง
8. หัวหน้างานยินดีและเต็มใจที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้องไม่ว่าข้อมูลนั้นจะระบุว่าลูกน้องทำงานดีหรือไม่ดีก็ตาม	3.94	0.51	บวก
9. หัวหน้างานคิดว่าตนเองไม่ควรให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้อง	4.10	0.83	บวก
10. ลูกน้องมักจะปฏิบัติตามคำแนะนำที่ได้รับจากการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน	3.76	0.54	บวก
11. หัวหน้างานสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ หากพนักงานไม่ยอมรับในข้อเสนอแนะและคำติชม	3.71	0.65	บวก
12. ลูกน้องมักจะถามหาคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะจากหัวหน้างานในขณะที่พวกเขาปฏิบัติงานหรือเมื่อถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	3.51	0.73	ปานกลาง
13. หัวหน้างานไม่เคยตำหนิหรือชมเชยลูกน้องในการปกครองของตนเองเลย	4.00	0.77	บวก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ทัศนคติ
14.หัวหน้างานสามารถพูดคุยกับลูกน้องในเรื่องผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ไม่ว่าผลงานจะดีหรือต้องปรับปรุง	4.02	0.55	บวก
15.การให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างการปฏิบัติงานทำให้ลูกน้องทำงานได้ถูกต้องมากขึ้น	4.18	0.72	บวก
16.หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้องตลอดเวลา ในขณะที่ปฏิบัติงาน	3.62	0.79	ปานกลาง
17.หัวหน้างานยอมรับเหตุผลที่ลูกน้องชี้แจงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขา	3.94	0.46	บวก
18.การให้ข้อมูลป้อนของหัวหน้างานสามารถส่งผลต่อกำลังใจในการทำงานของลูกน้องได้	3.94	0.51	บวก
19.การชี้แจงถึงผลการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อเสนอแนะอย่างละเอียดนั้นเป็นสิ่งที่พนักงานชอบ	3.86	0.66	บวก
20.หัวหน้างานวิตกกังวลเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนแก่ลูกน้องที่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญมากกว่า	3.34	0.99	ปานกลาง
21.หัวหน้างานวิตกกังวลเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนแก่ลูกน้องที่มีอายุมากกว่า	3.68	0.73	บวก
22.หัวหน้างานรู้สึกลำบากใจเมื่อต้องตักเตือนการทำงานแก่ลูกน้องที่เป็นเพื่อนร่วมงานของตนเอง	3.44	0.82	ปานกลาง
23.หัวหน้างานรู้สึกลำบากใจเมื่อต้องกล่าวคำชมเชยผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง	4.10	0.89	บวก
24.หัวหน้างานมักจะกล่าวคำชมเชยเฉพาะพนักงานที่ตนเองชอบหรือพอใจเท่านั้น	4.23	0.85	บวก
25.หัวหน้างานมั่นใจว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับของตนนั้นมีประโยชน์ต่อลูกน้อง	4.18	0.65	บวก
รวม	**3.84**	**0.39**	**บวก**

4.5.2 ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน ตามตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อ นกลับทางบวก คือ มีค่าเฉลี่ย 3.84 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่าพนักงานมีทัศนคติทางบวกในหลายเรื่อง เช่น พนักงานคิดว่าหัวหน้างานควรให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้อง ค่าเฉลี่ย 4.37 พนักงานมั่นใจว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานนั้นมีประโยชน์ต่อตัวเอง ค่าเฉลี่ย 4.30 การให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถช่วยให้พนักงานปรับปรุงและแก้ไขผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ค่าเฉลี่ย 4.29 พนักงานยินดีและเต็มใจที่จะรับข้อมูลป้อนกลับ ไม่ว่าข้อมูลนั้นจะระบุว่าทำงานดีหรือไม่ดีก็ตาม ค่าเฉลี่ย 4.25

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ทัศนคติ
1. การให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถช่วยให้พนักงานปรับปรุงและแก้ไขผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	4.29	0.67	บวก
2. การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานได้รับทราบโดยตรง	4.21	0.76	บวก
3. พนักงานมั่นใจว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานนั้นถูกต้อง	3.71	0.94	บวก
4. ข้อมูลป้อนกลับนั้นสามารถจะส่งผลลกระทบต่อหัวหน้างานของพนักงานด้วย	3.48	1.03	ปานกลาง
5. พนักงานรู้สึกพึงพอใจกับการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานที่ผ่านมา	3.70	0.80	ปานกลาง
6. ข้อมูลป้อนกลับหรือข้อเสนอแนะที่หัวหน้างานให้นั้นมักเป็นเรื่องที่ไม่ดีต่อตัวพนักงาน	3.59	0.95	ปานกลาง
7. พนักงานรู้สึกไม่ดีหรือโกรธเมื่อถูกหัวหน้างานตำหนิผลการปฏิบัติงาน	3.65	1.00	ปานกลาง
8. พนักงานยินดีและเต็มใจที่จะรับข้อมูลป้อนกลับ ไม่ว่าข้อมูลนั้นจะระบุว่าพนักงานทำงานดีหรือไม่ดีก็ตาม	4.25	0.77	บวก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ทัศนคติ
9. พนักงานคิดว่าหัวหน้างานไม่ควรให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้อง	4.37	0.77	บวก
10. พนักงานมักจะปฏิบัติตามคำแนะนำที่ได้รับจากการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน	4.03	0.66	บวก
11. พนักงานสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เมื่อถูกหัวหน้างานตำหนิผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีหรือบกพร่อง	3.99	0.73	บวก
12. พนักงานมักจะถามหาคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะจากหัวหน้างาน ขณะที่ตนปฏิบัติงานหรือเมื่อถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	3.57	0.92	ปานกลาง
13. การให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานไม่ทำให้พนักงานเปลี่ยนพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานของตนเอง	3.83	0.94	บวก
14. พนักงานสามารถพูดคุยกับหัวหน้างานในเรื่องผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ไม่ว่าผลงานจะดีหรือต้องปรับปรุงแก้ไข	3.99	0.89	บวก
15. การให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างการปฏิบัติงานทำให้พนักงานทำงานได้ถูกต้องมากขึ้น	4.23	0.78	บวก
16. การให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานสามารถส่งผลกระทบต่อองค์การได้	3.48	1.22	ปานกลาง
17. พนักงานไม่ได้เตรียมตัวก่อนการเข้ารับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.12	1.03	ปานกลาง
18. พนักงานจะพยายามชี้แจงเหตุผลถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองให้หัวหน้างานทราบ	3.63	0.86	ปานกลาง
19. การให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานสามารถส่งผลต่อกำลังใจในการทำงานของพนักงานได้	4.00	0.75	บวก
20. พนักงานชอบให้หัวหน้างานชี้แจงถึงผลการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อเสนอแนะอย่างละเอียด	4.12	0.83	บวก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ทัศนคติ
21. ข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้ทำให้พนักงานรู้สึกเสียใจและหมดกำลังใจ	3.71	0.98	บวก
22. พนักงานจะปฏิเสธหัวหน้างานทันที เมื่อได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ผิดหรือไม่ตรงกับความเป็นจริงของตนเอง	3.08	1.16	ปานกลาง
23. พนักงานพยายามจะหาเหตุผลและทำความเข้าใจ ถึงสิ่งที่หัวหน้างานพูด โดยเฉพาะผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีของตนเอง	3.75	0.84	บวก
24. พนักงานมั่นใจว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานนั้นมีประโยชน์ต่อตนเอง	4.30	0.66	บวก
รวม	**3.84**	**0.38**	**บวก**

4.6 ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ

4.6.1 ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้แก่พนักงาน

ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้แก่พนักงาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้แก่พนักงานอยู่ใน ระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.65 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้กับพนักงานอยู่ในระดับสูงหลายเรื่อง เช่น หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับตามความเป็นจริงและตรงไปตรงมา ค่าเฉลี่ย 4.00 หัวหน้างานเปิดโอกาสให้ลูกน้องเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ค่าเฉลี่ย 3.94 หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่อยู่บนพื้นฐานข้อมูลปัจจุบันมากกว่าข้อมูลในอดีตที่เก็บไว้นานแล้ว หรือข้อมูลที่ได้ยินมา ค่าเฉลี่ย 3.89 ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้แก่พนักงาน

ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับประสิทธิภาพ
1. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่เฉพาะเจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างชัดเจน พร้อมยกตัวอย่างพฤติกรรมประกอบ	3.42	0.64	ปานกลาง
2. หัวหน้างานเก็บรวบรวมข้อมูลการทำงานของลูกน้องอย่างละเอียด สำหรับใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ	3.34	0.78	ปานกลาง
3. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับงานและมุ่งเน้นที่พฤติกรรมในการทำงานของลูกน้องไม่ใช่เน้นที่ตัวบุคคล	3.60	0.63	ปานกลาง
4. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่อยู่บนพื้นฐานข้อมูลปัจจุบันมากกว่าข้อมูลในอดีตที่เก็บไว้นานแล้ว หรือข้อมูลที่ได้ยินมา	3.89	0.55	สูง
5. ข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้ลูกน้องนั้น มีทั้งข้อเสนอแนะในการทำงาน คำตำหนิและคำชมเชย	3.57	0.72	ปานกลาง
6. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นการตำหนิหรือตักเตือนลูกน้องในสถานที่ส่วนบุคคล ไม่พูดต่อหน้าคนอื่น	3.63	0.81	ปานกลาง
7. หัวหน้างานให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ก่อนที่หัวหน้างานจะตัดสินใจ	3.73	0.64	สูง
8. ลูกน้องรับฟังข้อเสนอแนะของหัวหน้างาน โดยไม่เอาอารมณ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง	3.50	0.55	ปานกลาง
9. หากต้องให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นการตำหนิพฤติกรรมการทำงานและข้อบกพร่องในผลการปฏิบัติงานแก่ลูกน้อง หัวหน้างานจะมีการเตรียมข้อมูลและวิธีการพูดไว้เป็นอย่างดี	3.57	0.82	ปานกลาง
10. เมื่อต้องว่ากล่าวตำหนิผลการทำงานของพนักงาน การปรับปรุงแก้ไข หัวหน้างานจะช่วยเหลือ สนับสนุน และเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องด้วย	3.78	0.62	สูง
11. เมื่อหัวหน้างานพบว่าลูกน้องมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี หัวหน้างานจะชี้แจง แนะนำ และตักเตือนในทันที	3.76	0.58	สูง

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับประสิทธิภาพ
12.ลูกน้องสามารถปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมและการทำงานตามที่หัวหน้างานบอกให้ปรับปรุงได้	3.44	0.76	ปานกลาง
13.หัวหน้างานบอกแนวทางในการแก้ไข พัฒนา ปรับปรุงการทำงานแก่ลูกน้อง ในช่วงการให้ข้อมูลป้อนกลับ	3.65	0.62	ปานกลาง
14.หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับตามความเป็นจริงและตรงไปตรงมา	4.00	0.56	สูง
15.หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้องตลอดเวลา ไม่ใช่เฉพาะช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น	3.76	0.75	สูง
16.หัวหน้างานบอกกับลูกน้องถึงสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่ชัดเจนด้วย	3.86	0.58	สูง
17.หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้องช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบเป็นส่วนบุคคล เช่น ห้องทำงาน	3.42	1.00	ปานกลาง
18.หัวหน้างานจะไม่เอาอารมณ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องในขณะที่ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้อง	3.65	1.19	ปานกลาง
19.หัวหน้างานเปิดโอกาสให้ลูกน้องเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาปรับปรุงตนเอง	3.94	0.69	สูง
20.หัวหน้างานมีหลักฐานหรือข้อมูลชัดเจนเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของลูกน้อง	3.50	0.72	ปานกลาง
21.หัวหน้างานจะให้ข้อมูลป้อนกลับ เมื่อลูกน้องพร้อมที่จะรับฟังข้อมูลป้อนกลับนั้น	3.67	0.94	ปานกลาง
รวม	**3.65**	**0.44**	**ปานกลาง**

4.6.2 ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้ตามการรับรู้ของพนักงาน

ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้ตามการรับรู้ของพนักงาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.8 พบว่า ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้กับพนักงานตามการรับรู้ของพนักงานนั้นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.36 แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้ตามการรับรู้ของ พนักงานอยู่ในระดับสูง 2 เรื่อง เช่น พนักงานสามารถปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมและการทำงาน ตามที่หัวหน้างานบอกให้ปรับปรุงได้ ค่าเฉลี่ย 3.88 พนักงานรับฟังข้อเสนอแนะของหัวหน้างาน โดยไม่เอาอารมณ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง ค่าเฉลี่ย 3.72

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้ตามการรับรู้ของพนักงาน

ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับประสิทธิภาพ
1. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่เฉพาะเจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างชัดเจน พร้อมทั้งยกตัวอย่างพฤติกรรมการทำงานประกอบ	3.11	1.01	ปานกลาง
2. หัวหน้างานเก็บรวบรวมข้อมูลการทำงานของพนักงานอย่างละเอียด สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการให้ข้อมูลป้อนกลับ	3.29	1.07	ปานกลาง
3. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับงานและมุ่งเน้นที่พฤติกรรมในการทำงานของฉันไม่ใช่เน้นที่ตัวบุคคล	3.24	1.05	ปานกลาง
4. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่อยู่บนพื้นฐานข้อมูลปัจจุบันมากกว่าข้อมูลในอดีตที่เก็บไว้นานแล้วหรือข้อมูลที่ได้ยินมา	3.33	1.06	ปานกลาง
5. ข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้นั้น มีทั้งข้อแนะนำในการทำงาน คำตำหนิและคำชมเชย	3.48	0.99	ปานกลาง
6. ในการตำหนิหรือตักเตือนพนักงาน หัวหน้างานมักพูดในสถานที่ส่วนบุคคล โดยไม่พูดต่อหน้าคนอื่น	3.07	1.13	ปานกลาง
7. หัวหน้างานให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ก่อนที่หัวหน้างานจะตัดสินใจ	3.29	1.02	ปานกลาง

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับประสิทธิภาพ
8. พนักงานรับฟังข้อเสนอแนะของหัวหน้างาน โดยไม่เอาอารมณ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง	3.72	1.00	สูง
9. หากต้องให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นการตำหนิพฤติกรรมการทำงานและข้อบกพร่องในผลการปฏิบัติงาน หัวหน้างานจะมีการเตรียมการข้อมูลและวิธีการพูดไว้เป็นอย่างดี	3.29	1.06	ปานกลาง
10. เมื่อต้องว่ากล่าวตำหนิผลการทำงาน การปรับปรุงแก้ไข หัวหน้างานจะช่วยเหลือ สนับสนุน และเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานแก่พนักงานด้วย	3.42	1.09	ปานกลาง
11. เมื่อหัวหน้างานพบว่า พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี หัวหน้างานจะชี้แจง แนะนำ และตักเตือนในทันที	3.38	1.09	ปานกลาง
12. พนักงานสามารถปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมและการทำงานตามที่หัวหน้างานบอกให้ปรับปรุงได้	3.88	0.89	สูง
13. หัวหน้างานบอกแนวทางในการแก้ไข พัฒนา ปรับปรุงการทำงานแก่พนักงาน ในช่วงการให้ข้อมูลป้อนกลับ	3.43	1.04	ปานกลาง
14. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับตามความเป็นจริงและตรงไปตรงมา	3.58	1.06	ปานกลาง
15. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานตลอดเวลา ไม่ใช่เฉพาะช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น	3.42	1.15	ปานกลาง
16. หัวหน้างานบอกกับพนักงานถึงสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่ชัดเจนด้วย	3.54	1.06	ปานกลาง
17. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้องในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยตรงแบบเป็นส่วนบุคคล เช่น ห้องทำงาน	2.97	1.23	ปานกลาง
18. หัวหน้างานไม่เอาอารมณ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องในขณะที่ให้ข้อมูลป้อนกลับ	3.12	1.27	ปานกลาง

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับประสิทธิภาพ
19.หัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาปรับปรุงตนเอง	3.57	1.07	ปานกลาง
20.หัวหน้างานมีหลักฐานหรือข้อมูลชัดเจนเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน	3.34	1.07	ปานกลาง
21.หัวหน้างานจะให้ข้อมูลป้อนกลับ เมื่อพนักงานพร้อมที่จะรับฟังข้อมูลป้อนกลับนั้น	3.22	1.07	ปานกลาง
รวม	**3.36**	**0.75**	**ปานกลาง**

4.7 ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.90 เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่าพนักงานมีผลการปฏิบัติในระดับสูงหลายเรื่อง เช่น พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในโรงงาน ค่าเฉลี่ย 4.04 พนักงานให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่างๆของโรงงาน เช่น 5 ส. กิจกรรมสังคม ฯลฯ เป็นอย่างดี ค่าเฉลี่ย 4.04 เมื่อได้รับคำแนะนำพนักงานสามารถเข้าใจและปฏิบัติงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ย 4.02 พนักงานมีความจริงใจที่จะทำให้แผนกและโรงงานพัฒนาขึ้น ค่าเฉลี่ย 4.01 ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับผลการปฏิบัติงาน
1. พนักงานปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่ควรจะเป็น	3.92	0.57	สูง
2. ทุกชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ในเวลาที่กำหนด	3.78	0.70	สูง
3. พนักงานมีความรู้และความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ	3.98	0.64	สูง
4. พนักงานใช้ข้อมูลที่มีอยู่อย่างรอบคอบในการหาข้อยุติของปัญหา	3.73	0.68	สูง
5. พนักงานแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วโดยไม่มีข้อผิดพลาดในภายหลัง	3.72	0.68	สูง
6. พนักงานมีความสามารถในการพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม	3.84	0.68	สูง
7. พนักงานปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อก่อให้เกิดผลดีโดยไม่ต้องรอให้ออกคำสั่ง	3.74	0.74	สูง
8. พนักงานสามารถปรับตัวกับงานใหม่ได้อย่างรวดเร็วเพื่อช่วยในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง	3.93	0.62	สูง
9. เมื่อได้รับคำแนะนำ พนักงานสามารถเข้าใจและปฏิบัติงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.02	0.56	สูง
10. ลูกน้องคนนี้สามารถวิเคราะห์ข้อบกพร่องของตนเองและสามารถปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสมกับงาน	3.71	0.67	สูง
11. พนักงานปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนดของบริษัทอย่างเคร่งครัด	4.00	0.65	สูง
12. พนักงานหาทางรักษา ปกป้องทรัพย์สินของบริษัทตลอดจนใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.01	0.51	สูง
13. พนักงานสามารถชักชวนให้เพื่อนร่วมงานรักษาผลประโยชน์ของบริษัท	3.85	0.58	สูง

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ผลการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับผลการปฏิบัติงาน
14.พนักงานสามารถทำงานให้สำเร็จโดยไม่ต้องควบคุมมากนัก	3.96	0.65	สูง
15.พนักงานมีความจริงใจที่จะทำให้แผนกและโรงงานพัฒนาขึ้น	4.01	0.50	สูง
16. พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในโรงงาน	4.04	0.56	สูง
17. พนักงานสามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกโรงงานได้เป็นอย่างดี	3.92	0.62	สูง
18.พนักงานให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่างๆของโรงงาน เช่น 5 ส. กิจกรรมสังคม ฯลฯ เป็นอย่างดี	4.04	0.55	สูง
รวม	**3.90**	**0.75**	**สูง**

4.8 แนวทางการปฏิบัติในการให้ข้อมูลป้อนกลับ

แนวทาง การปฏิบัติในการให้ข้อมูลป้อนกลับ ตามความคิดเห็นของหัวหน้างาน จากการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 4.10 พบว่า เมื่อเดือนธันวาคม ปี 2551 หัวหน้างานส่วนใหญ่ ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 94.4 ส่วนที่เหลือไม่ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน จำน วน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 ส่วนจำนวนครั้งในการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานนั้น หัวหน้างานส่วนใหญ่เสนอให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ 2 ครั้งต่อปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 69.4 รองลงมาเสนอ ว่าควรให้ข้อมูลป้อนกลับ 4 ครั้งต่อปี จำนว น 7 คน คิดเป็นร้อยละ 19.4 เสนอให้ข้อมูลป้อนกลับ 1 ครั้งต่อปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 และเสนอให้ข้อมูลป้อนกลับ 3 ครั้งต่อปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 ที่เหลือเสนอให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ ตามการพิจารณาของหัวหน้างานหรือ ตามโอกาส จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อ ยละ 2.8 ในส่วนของสถานที่ที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลป้อนกลับ หัวหน้างานส่วนใหญ่เห็นว่า คือ ห้องทำงาน จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 57.1 รองลงมา คือ ให้ข้อมูลป้อนกลับที่

ไหนก็ได้ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 เสนอว่าให้ควรให้ข้อมูลป้อนกลับในห้องประชุม จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 และเสนอว่าให้ควรให้ข้อมูลป้อนกลับในสถานที่ทำงาน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 8.6 ส่วนที่เหลือเสนอว่าควรให้ข้อมูลป้อนกลับที่บ้านพักหรืออาจพิจารณาตามสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม และควรเน้นความเป็นส่วนตัว จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.3 ส่วนรูปแบบที่เ หมาะสมที่สุด ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ หัวหน้างานส่วนใหญ่เห็นว่าควรให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทีละคนตัวต่อตัวในแบบที่ไม่เป็นทางการ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 57.1 รองลงมาเสนอว่าควรให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทีละคนตัวต่อตัวในแบบที่เป็นทางการ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 34.3 รูปแบบให้ข้อมูลป้อนกลับพร้อมกันทุกคน ในแบบที่ไม่เป็นทางการ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7 และที่เหลือเสนอให้ข้อมูลป้อนกลับพร้อมกันทุกคน ในแบบที่เป็นทางการ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9

ส่วนแนวทางการปฏิบัติในการให้ข้อมูลป้อนกลับ ตามความเห็นของพนักงาน พบว่า เมื่อเดือนธันวาคม ปี 2551 พนักงานส่วนได้รับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 62.0 ส่วนพนักงานที่เหลือนั้นไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 ส่วนจำนวนครั้งในการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานนั้น พนักงานส่วนใหญ่เสนอให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ 2 ครั้งต่อปี จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 54.8 รองลงมาเสนอให้ข้อมูลป้อนกลับ 1 ครั้งต่อปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 17.2 เสนอให้ข้อมูลป้อนกลับ 4 ครั้งต่อปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7 และเสนอให้ข้อมูลป้อนกลับ 3 ครั้งต่อปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 9.6 ส่วนที่เหลือเสนอให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับทุกเดือน ทุกครั้งที่มีโอกาส ไม่จำกัดจำนวนครั้งหรือให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลา จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2 ในส่วนของสถานที่ที่เหมาะสมในการให้ข้อมู ล ป้อนกลับพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า คือ ห้องทำงาน จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 รองลงมา คือ ให้ข้อมูลป้อนกลับที่ไหนก็ได้ จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 23.5 เสนอว่าให้ควรให้ข้อมูลป้อนกลับในห้องประชุม จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 21.7 และเสนอว่าให้ควรให้ข้อมูลป้อนกลั บในสถานที่ทำงาน จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 ส่วนที่เหลือเสนอว่าควรให้ข้อมูลป้อนกลับในสถานที่ตามความสะดวก ให้แบบ email หรือเป็นเอกสาร และเน้นความเป็นส่วนบุคคล จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3 ส่วนรูปแบบที่เหมาะสมที่สุด ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าควรให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทีละคนตัวต่อตัวในแบบที่เป็นทางการ จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 34.6 รองลงมาเสนอว่าควรให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทีละคนตัวต่อตัวในแบบที่ไม่เป็นทางการ จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5 รูปแบบให้ข้อมูลป้อนกลับพร้อมกันทุกคน ในแบบที่

เป็นทางการ จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2 และที่เหลือเสนอให้ข้อมูลป้อนกลับพร้อมกันทุกคน ในแบบที่ไม่เป็นทางการ จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของแนวทางการปฏิบัติในการให้ข้อมูลป้อนกลับ

แนวทางการปฏิบัติ	หัวหน้างาน		พนักงาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การให้และรับข้อมูลป้อนกลับเมื่อเดือนธันวาคม 2551				
ให้ข้อมูลป้อนกลับ / ได้รับข้อมูลป้อนกลับ	34	94.4	206	62.0
ไม่ให้ข้อมูลป้อนกลับ / ไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับ	2	5.6	118	35.5
จำนวนครั้งในการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
1 ครั้งต่อปี	2	5.6	57	17.2
2 ครั้งต่อปี	25	69.4	182	54.8
3 ครั้งต่อปี	1	2.8	32	9.6
4 ครั้งต่อปี	7	19.4	42	12.7
อื่นๆ	1	2.8	14	4.2
สถานที่ในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสมที่สุด				
ห้องทำงาน	20	57.1	131	39.5
ห้องประชุม	4	11.4	72	21.7
สถานที่ทำงาน	3	8.6	34	10.2
ที่ไหนก็ได้	6	17.1	78	23.5
อื่นๆ	2	5.7	11	3.3
รูปแบบในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสมที่สุด				
ให้ทีละคน ตัวต่อตัว แบบเป็นทางการ	12	34.3	115	35.6
ให้พร้อมกันทุกคน แบบเป็นทางการ	1	2.9	67	20.2
ให้ทีละคน ตัวต่อตัว แบบไม่เป็นทางการ	20	57.1	98	29.5
ให้พร้อมกันทุกคน แบบไม่เป็นทางการ	2	5.7	45	13.6

4.9 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ ทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ และประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ โดยมีผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

4.9.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Provider)

4.9.1.1 หัวหน้างานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน

1) อายุมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุและทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ พบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐาน นั่นคือ อายุไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ

2) ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง กับทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ พบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับ ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ ของหัวหน้างาน จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐาน นั่นคือ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ตารางที่ 4.11 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน

ปัจจัยส่วนบุคคล	ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ	
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig
อายุ	-0.146	0.390
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	0.192	0.248

4.9.1.2 หัวหน้างานที่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน

1) หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบชี้นำที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ พบว่า หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบชี้นำสูงและภาวะผู้นำแบบชี้นำปานกลางมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวก ค่าเฉลี่ย 4.11 และ 3.75 ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยการหาผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ประชากร (t-test) พบว่า หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบชี้นำสูงมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกมากกว่าหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบชี้นำปานกล าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงเป็นการยอมรับสมมติฐาน คือ หัวหน้างานที่มีระดับ ภาวะผู้นำแบบชี้นำที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน

2) หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบสนับสนุนที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ พบว่า หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบ สนับสนุนปานกลาง มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ 3.8ต คะแนน และหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนต่ำ มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ 3.71 คะแนน ถือว่ามีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวก และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยการหาผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ประชากร (t-test) พบว่า หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนปานกลางมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับไม่แตกต่างกับหัวห น้างานที่มีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนต่ำ จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐาน คือ หัวหน้างานที่มีระดับ ภาวะผู้นำแบบ สนับสนุนที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับไม่แตกต่างกัน

3) หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ พบว่า หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูง มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ 4.09 คะแนน และหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมปานกลาง มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ 3.73 คะแนน ถือว่ามีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวก และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยการหาผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ประชากร (t-test) พบว่า หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูงมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกมากกว่าหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงเป็นการยอมรับสมมติฐาน คือ หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่แตกต่างกัน

4) หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ พบว่า หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จสูง มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนก ลับ 3.94 คะแนน คือ มีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวก และหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จปานกลาง มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ 3.57 คะแนน คือ มีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับปานกลาง และเมื่อเปรี ยบเทียบความแตกต่างของทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยการหาผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ประชากร (t-test) พบว่า หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จสูงมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกมากกว่าหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงเป็นการยอมรับสมมติฐาน คือ หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับจำแนกตามระดับภาวะผู้นำ

รูปแบบภาวะผู้นำ	ระดับ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	t	Sig (2-tailed)
ภาวะผู้นำแบบชี้นำ					-2.70	0.010*
	สูง	10	4.11	0.50		
	ปานกลาง	28	3.75	0.29		
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน					-1.24	0.222
	ปานกลาง	28	3.89	0.43		
	ต่ำ	10	3.71	0.20		
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม					-2.83	0.008**
	สูง	12	4.09	0.41		
	ปานกลาง	25	3.73	0.33		
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ					-2.82	0.008**
	สูง	28	3.94	0.39		
	ปานกลาง	10	3.57	0.20		

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4.9.1.3 ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ ของหัวหน้างานกับประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน พบว่า ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ ของหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับ ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ ของหัวหน้างาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.694 จึงเป็นการยอมรับสมมติฐาน นั่นคือ ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ ของหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ ของหัวหน้างาน คือ ถ้าหากหัวหน้างานมี ทัศนคติ

ต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ ทางบวกมากขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับสูงขึ้นเช่นกัน ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน

	ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ	
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig
ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ	0.694	0.000**

หมายเหตุ: ***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

4.9.1.4 ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ ของหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังตารางที่ 4.14 พบว่า ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ ของหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ -0.172 จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐาน นั่นคือ ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ ของหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ ถ้าหากประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ ของหัวหน้างานสูงจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่ำลง

ตารางที่ 4.14 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	P
ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ	-0.172	0.002**

หมายเหตุ: **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4.9.2 **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้รับข้อมูลป้อนกลับ** (Feedback Receiver)

4.9.2.1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน

1) เพศชายมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับแตกต่างจากเพศหญิง

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานเพศชายและเพศหญิง มีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับทางบวก ค่าเฉลี่ย 3.84 และ 3.82 ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับด้วยการหาผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ประชากร (t-test) พบว่า พนักงานชายและพนักงานหญิงมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับไม่แตกต่างกัน จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐาน คือ พนักงานชายและพนักงานหญิงหัว หน้างานมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับไม่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	t	Sig (2-tailed)
ชาย	315	3.84	0.39	0.284	0.779
หญิง	17	3.82	0.21		

2) อายุมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุและทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ ของพนักงาน พบว่า อายุมีความสัมพันธ์ ในทิศทางตรงกันข้าม กับทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ -0.131 จึงเป็นการยอมรับสมมติฐาน นั่นคือ อายุมีความสัมพันธ์ ในทิศทางเดียวกันกับทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ ของพนักงาน คือ ถ้าพนักงานมีอา ยุมากขึ้นจะมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับทางลบมากขึ้นนั่นเอง

3) ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งกับทัศนคติต่อการ รับข้อมูลป้อนกลับ ของพนักงาน พบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับ ทัศนคติต่อการ รับข้อมูลป้อนกลับ ของพนักงาน จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐาน นั่นคือ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับ ทัศนคติต่อการ รับข้อมูลป้อนกลับ ของพนักงาน ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

ปัจจัยส่วนบุคคล	**ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ**	
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig
อายุ	-0.131	0.018*
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	-0.091	0.111

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.9.2.2 พนักงานที่มีพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) พนักงานที่มีระดับพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ จำแนกตามระดับพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ ตาม ตารางที่ 4.17 พบว่า พนักงานที่มีระดับพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.17 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน จำแนกตามระดับพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	2	5.656	2.828		
				21.191	0.000**
ภายในกลุ่ม	329	43.905	0.133		
	331	49.561			

หมายเหตุ: ***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานที่มีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ ในทุกระดับทั้งระดับสูง ปานกลาง และ ต่ำ มีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ ทางบวก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.19, 3.93 และ 3.73 คะแนน ตามลำดับ เมื่อทดสอบความแตกต่างของทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ ของพนักงาน จำแนกตามระดับพฤติกร รมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีระดับพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ พนักงานที่มีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ สูงมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับสูงกว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ ต่ำ และ พนักงานที่มีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับปานกลางมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับสูงกว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ ต่ำ นอกจากนี้ผลการทดสอบสมมติฐาน 1 คู่ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ พนักงานที่มีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ สูงมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับสูงกว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ ปานกลาง ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน ว่าพนักงานที่มี ระดับพฤติกรรม การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ ที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ ของพนักงาน จำแนกตามระดับพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเป็นรายคู่

พฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ	ค่าเฉลี่ย	แสวงหาสูง	แสวงหาปานกลาง	แสวงหาต่ำ
		4.19	3.93	3.73
แสวงหาข้อมูลป้อนกลับสูง	4.19	-	0.258*	0.457***
แสวงหาข้อมูลป้อนกลับปานกลาง	3.93		-	0.199***
แสวงหาข้อมูลป้อนกลับต่ำ	3.73			-

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

2) พนักงานที่มีระดับพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานที่มีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับปานกลางมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.58 คะแนน และพนักงานที่มีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ ต่ำมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.86 คะแนน และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่ างของทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับด้วยการหาผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ประชากร (t-test) พบว่า พนักงานที่มีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ ต่ำมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับทางบวกสูงกว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับปานกลาง อย่างมีนัยสำคั ญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงเป็นการยอมรับสมมติฐาน คือ พนักงานที่มีระดับพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ ที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานจำแนกตามระดับพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ

พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	t	Sig (2-tailed)
หลีกเลี่ยงปานกลาง	22	3.58	0.27	3.237	0.001**
หลีกเลี่ยงต่ำ	310	3.86	0.38		

หมายเหตุ: **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4.9.2.3 ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ทัศนคติต่อการ รับข้อมูลป้อนกลับ ของพนักงาน กับประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ ของพนักงาน พบว่า ทัศนคติต่อการ รับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับ ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ ของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.496 จึงเป็นการยอมรับสมมติฐาน นั่นคือ ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ ของพนักงาน คือ ถ้าหากพนักงานมี ทัศนคติต่อการ รับข้อมูลป้อนกลับ ทางบวกมากขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่พนักงานรับรู้สูงขึ้นเช่นกัน ดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานและประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

	ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ	
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig
ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ	0.496	0.000**

หมายเหตุ: ***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

4.9.2.4 ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ ของพนักงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ ของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐาน นั่นคือ ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig
ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ	0.062	0.259

4.9.3 สมการพยากรณ์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ก่อนการหาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน จึงได้สรุปค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลตัวแปลที่ใช้ในการวิเคราะห์ ไว้ดังต่อไปนี้ อายุของหัวหน้างานโดยเฉลี่ยนั้นมากกว่าอายุของพนักงาน คือ หัวหน้างานอายุเฉลี่ย 47.24 ปี ส่วนพนักงานอายุเฉลี่ย 39.30 ปี ส่วนระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของหัวหน้างานและพนักงานโดยเฉลี่ยใกล้เคียงกัน คือ เฉลี่ย 11.18 ปีและ 11.39 ปี ตามลำดับ ในด้านรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานนั้น พบว่า หัวหน้างานมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้นำ ปานกลาง คะแนนเฉลี่ย 25.34 หัวหน้างานมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนปานกลาง คะแนนเฉลี่ย 26.15 หัวหน้างานมีรูปแบบภาวะผู้นำแบ บมีส่วนร่วมปานกลาง และหัวหน้างานมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จสูง คะแนนเฉลี่ย 26.52 ส่วนพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน แ บ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ พฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ พนักงานมีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.35 และพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งพนักงานมีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับต่ำ มี

ค่าเฉลี่ย 1.29 ด้านทัศนคติต่อการให้และรับข้อ มูลป้อนกลับของหัวหน้างานและพนักงานนั้น พบว่า หัวหน้างานและพนักงานมีทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับทางบวก คือ มีค่าเฉลี่ย 3.84 เท่ากัน ส่วนประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ พบว่า ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้าและพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.65 และ 3.36 ตามลำดับ ปัจจัยสุดท้ายผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า พนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.90 ดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
อายุของหัวหน้างาน (HAge)	47.24	8.03	-
อายุของพนักงาน (SAge)	39.30	9.79	-
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของหัวหน้างาน (HTime)	11.18	7.29	-
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของพนักงาน (STime)	11.39	9.09	-
ภาวะผู้นำแบบชี้นำ (Direct)	25.34	3.71	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Support)	26.15	3.08	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participate)	24.21	3.55	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achieve)	26.52	3.37	สูง
พฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ (Seek)	2.35	0.76	ปานกลาง
พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ (Avoid)	1.29	0.46	ต่ำ
ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน (HAtt)	3.84	0.39	ทางบวก
ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน (SAtt)	3.84	0.38	ทางบวก
ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับหัวหน้างาน (HEffi)	3.65	0.44	ปานกลาง
ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับพนักงาน (SEffi)	3.36	0.75	ปานกลาง
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Perform)	3.90	0.45	สูง

4.9.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้างาน รูปแบบภาวะผู้นำ ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานสามารถทำนายประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานได้

ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ ของหัวหน้างาน โดยใช้สมการถดถอยเชิงเส้น จำเป็นต้องตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันในแต่ละคู่ว่าจะไม่มีความสัมพันธ์กันมากนัก (เกินกว่า 0.75) เพื่อจะได้ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity Problem ซึ่งทำให้ไม่สามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยได้ ผู้วิจัยจึงได้หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของทุกตัวแปร พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระอยู่ระหว่าง - 0.244 ถึง 0.703 ดังตารางที่ 4.23 ดังนั้นปัจจัยที่นำมาศึกษาทั้งหมดสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุได้

ตารางที่ 4.23 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน

ตัวแปร	HAge	HTime	Direct	Support	Participate	Achieve	HAtt	HEffi
HAge	1.000	.349*	-.228	.112	-.244	-.086	-.146	-.206
HTime		1.000	.013	.254	.143	.201	.183	.186
Direct			1.000	.435**	.371*	.643***	.389*	.503**
Support				1.000	.648***	.664***	.517**	.485**
Participate					1.000	.588***	.509**	.571***
Achieve						1.000	.610***	.703***
HAtt							1.000	.688**
HEffi								1.000

หมายเหตุ: *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

การวิเคราะห์ผลผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regress Analysis) ในการหาสมการสำหรับพยากรณ์ เพื่อหาค่าอำนาจการทำนายของตัวแปรอิสระ เฉพาะที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่มีผลต่อตัวแปรตาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่

4.24 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ ของหัวหน้างานได้ร้อยละ 60.1 โดยปัจจัยทั้ง รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ แสดงความสัมพันธ์ด้วยสมการดังนี้

HEffi = 0.251 + 0.060 Achieve + 0.472 HAtt

ตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนของประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน

ปัจจัย	B	Beta	t	Sig.t
ค่าคงที่ (Constant)	0.251		0.51	0.614
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ	0.060	0.450	3.295	0.002**
ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน	0.472	0.414	3.026	0.005**
$R = 0.775$, $R^2 = 0.601$, SEE = 0.291 , F = 25.636 , Sig of F = 0.000				

หมายเหตุ: **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4.9.3.2 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน สามารถทำนายประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของพนักงานได้

ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ ของพนักงาน โดยใช้สมการถดถอยเชิงเส้น จำเป็นต้องตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันในแต่ละคู่ว่าจะไม่มีความสัมพันธ์กันมากนัก (เกินกว่า 0.75) เพื่อจะได้ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity Problem ซึ่งทำให้ไม่สามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยได้ ผู้วิจัยจึงได้หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของทุกตัวแปร พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่ างตัวแปรอิสระอยู่ระหว่าง - 0.203 ถึง 0.520 ดังนั้นปัจจัยที่นำมาศึกษาทั้งหมดสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุได้ ดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

ตัวแปร	SGender	SAge	STime	Seek	Avoid	SAtt	SEffi
SGender	1.000	.013	.001	-.013	-.048	.030	.071
SAge		1.000	.520***	-.037	.039	-.078	-.094*
STime			1.000	-.031	.065	-.083	-.048
Seek				1.000	.171**	.355***	.267***
Avoid					1.000	-.203***	-.019
SAtt						1.000	.489***
SEffi							1.000

หมายเหตุ: *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

การวิเคราะห์ถดถอยผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regress Analysis) ในการหาสมการความสัมพันธ์เชิงเส้นสำหรับพยากรณ์ เพื่อหาค่าอำนาจการทำนายของตัวแปรอิสระ เฉพาะที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่มีผลต่อตัวแปรตาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 4.26 พบว่า ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน และพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรประสิทธิภาพ ของข้อมูลป้อนกลับ ได้ร้อยละ 24.9 โดยปัจจัยทั้งทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน และพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ แสดงความสัมพันธ์ด้วยสมการดังนี้

$$SEffi = -0.292 + 0.883\ SAtt + 0.106\ Seek$$

ตารางที่ 4.26 การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนของประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

ปัจจัย	B	Beta	t	Sig.t
ค่าคงที่ (Constant)	-0.292		-0.819	0.413
ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน	0.833	0.451	8.922	0.000***
พฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ	0.106	0.107	2.125	0.034*
$R = 0.499$, $R^2 = 0.249$, SEE = 0.661 , F = 55.814 , Sig of F = 0.000				

หมายเหตุ: *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

4.9.3.3 ปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้างานและพนักงาน รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ทัศนคติต่อรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน และประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและพนักงาน สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้

ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้สมการถดถอยเชิงเส้น จำเป็นต้องตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันในแต่ละคู่ว่าจะไม่มีความสัมพันธ์กันมากนัก (เกินกว่า 0.75) เพื่อจะได้ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity Problem ซึ่งทำให้ไม่สามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยได้ ผู้วิจัยจึงได้หาค่าสัม ประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของทุกตัวแปร พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระอยู่ระหว่าง -0.292 ถึง 0.742 ดังตารางที่ 4.27 ดังนั้นปัจจัยที่นำมาศึกษาทั้งหมดสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุได้

ตารางที่ 4.27 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	SGender	HAge	SAge	HTime	STime	Direct	Support	Participate	Achieve	Seek	Avoid	HAtt	SAtt	HEffi	SEffi	Perform
SGender	1.000	-.176**	-.028	-.057	.017	.177**	.076	.118*	.107*	-.023	-.038	.191**	-.002	.266***	.052	-.124*
HAge		1.000	.157**	.375***	.031	-.070	-.093	-.358***	-.152**	-.034	-.045	-.273***	.050	-.294***	-.039	.114*
SAge			1.000	.073	.567***	.067	.048	-.143**	.092	-.047	.083	-.041	-.129*	.064	-.099*	-.134*
HTime				1.000	.083	.182**	.078	.046	.168**	.046	.077	.299***	-.009	.269***	-.011	-.026
STime					1.000	.134*	.067	-.072	.092	-.020	.074	.115*	-.088	.094	-.015	-.108*
Direct						1.000	.487***	.191**	.550***	-.071	-.119*	.338***	.073	.383***	.076	.120*
Support							1.000	.712***	.734***	-.125*	-.118*	.482***	.097	.448***	.179**	.052
Participate								1.000	.593***	-.062	-.065	.558***	.110***	.494***	.219***	-.002
Achieve									1.000	-.041	-.050	.567***	.045	.700***	.151**	-.062
Seek										1.000	.211***	.008	.366***	-.012	.257***	-.060
Avoid											1.000	.048	-.209***	.016	-.032	-.201***
HAtt												1.000	-.003	.742***	.107*	.020
SAtt													1.000	-.041	.479***	.056
HEffi														1.000	.106*	-.169**
SEffi															1.000	.052
Perform																1.000

หมายเหตุ: *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

การวิเคราะห์ผลผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regress Analysis) ในการหาสมการความสัมพันธ์เชิงเส้นสำหรับพยากรณ์ เพื่อหาค่าอำนาจการทำนายของตัวแปรอิสระ ที่ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล รูปแบบภาวะผู้นำของ ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ ทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ และประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ เฉพาะที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่มีผลต่อตัวแปรตาม นั่นคือ ผลการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 4.28 พบว่า พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ ของหัวหน้างาน ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ภาวะผู้นำแบบชี้นำ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของพนักงาน สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปร ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 18.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยปัจจัย ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน และภาวะผู้นำแบบชี้นำ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนปัจจัย พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับหัวหน้างาน และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของพนักงาน มีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แสดงความสัมพันธ์ด้วยสมการดังนี้

Perform = 3.756 - 0.177 Avoid - 0.566 HEffi + 0.504 HAtt + 0.024 Direct - 0.006 STime

ตารางที่ 4.28 การวิเคราะห์ถดถอยผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ปัจจัย	B	Beta	t	Sig.t
ค่าคงที่ (Constant)	3.756		14.191	0.000***
พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ	- 0.177	-0.182	-3.305	0.001**
ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับหัวหน้างาน	- 0.566	-0.600	-6.401	0.000***
ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน	0.504	0.463	5.011	0.000***
ภาวะผู้นำแบบชี้นำ	0.024	0.187	3.126	0.001**
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของพนักงาน	-0.006	-0.117	-2.120	0.001**
$R = 0.427$, $R^2 = 0.183$, SEE = 0.413 , F = 12.372, Sig of F = 0.000				

หมายเหตุ: **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

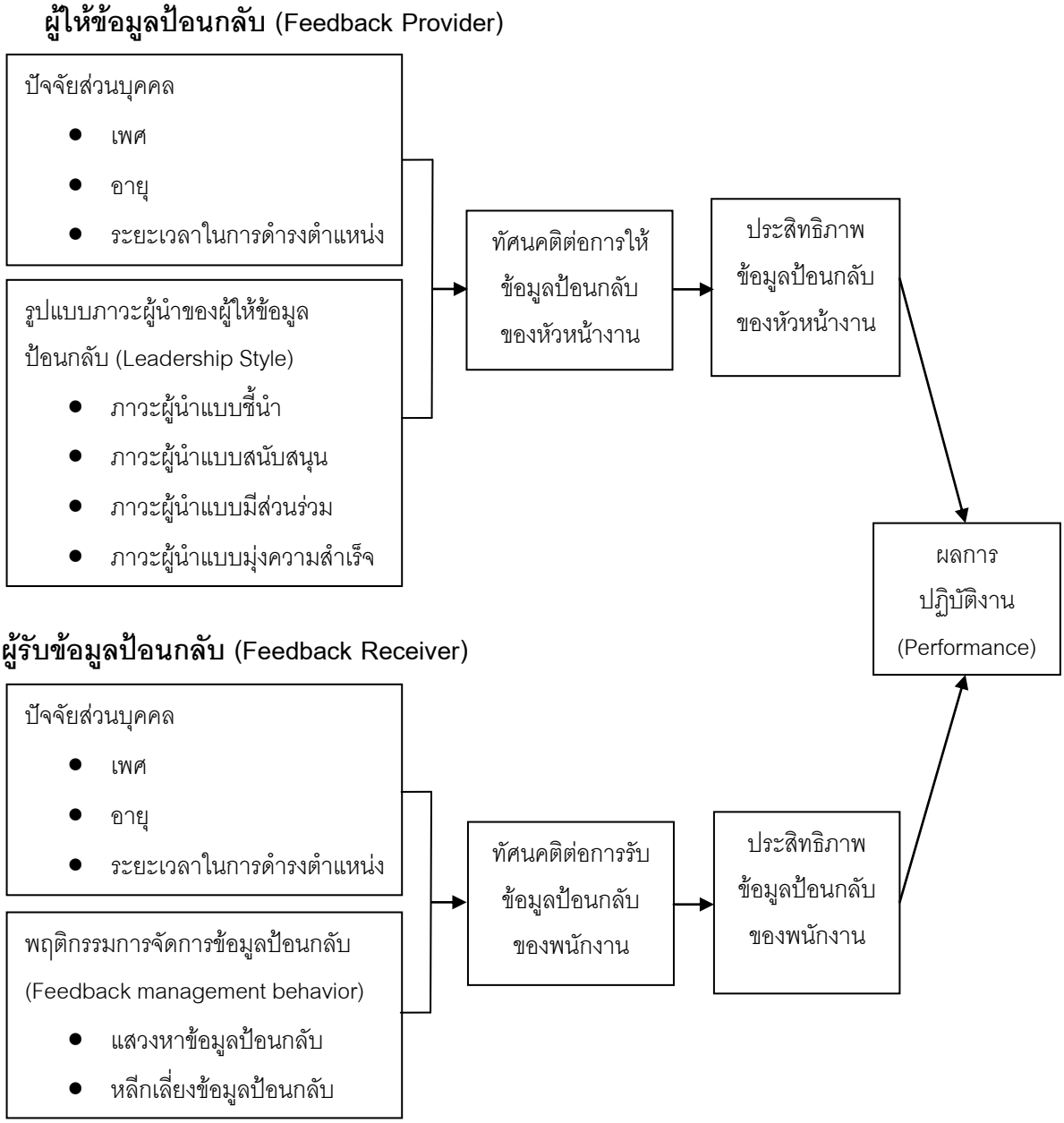
การศึกษาวิจัย เรื่อง การให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่ งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ครั้งนี้ทำการศึกษาเฉพาะ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด และมุ่งศึกษาประเด็นเรื่องการให้และรับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงเท่านั้น โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ระหว่างหัวหน้างานและพนักงานของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด 2) เพื่อศึกษา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปี ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากปัจจัยทำนาย ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล รูปแบบ ภาวะผู้นำ ของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ ทัศนคติต่อ การให้และรับ ข้อมูลป้อนกลับ และประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติแก่หัวหน้างานและพนักงาน เมื่อต้องให้และรับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

วิธีการศึกษาวิจัย ทำโดยใช้ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร โดยการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้ในการสร้างกรอบแนวคิด การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการอภิปรายผลการศึกษ า จากนั้นใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับหัวหน้างานและพนักงาน จำนวน 27 ท่าน เพื่อ ศึกษาถึงทัศนคติและความคิดเห็น เพื่อศึกษาพฤติกรรมและลักษณะการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อศึกษาผลกระทบและปัญหาของการให้ข้อมูลป้อนกลับ และเพื่อร่วมกันเสนอแนวทางในการปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วง การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลที่ได้จา การสนทนากลุ่มนำไปใช้ในการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การทำความเข้าใจเชิงลึกในสภาพและปัญหาของการให้และรับข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและพนักงาน

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นแล้ว แบบสอบถามประกอบด้วย 2 ชุด คือ แบบสอบถามสำหรับหัวหน้างาน ค่าความเชื่อมั่น 0.956 และแบบสอบถามสำหรับพนักงาน ค่าความเชื่อมั่น 0.925 โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ

หัวหน้างานและพนักงานของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ทั้งหมดจำนวน 370 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 63.68 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยแบ่งเป็น หัวหน้างานจำนวน 38 คน และพนักงานจำนวน 332 คน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อนำมาใช้ในการตอบวัตถุประสงค์การศึกษา ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

ข้อมูลที่ได้การจากเก็บรวบรวมข้อมูลนำ มาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิง พรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง 2 ตัวแปร (T-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficients) และสถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยการคัดเลือกปั จจัยเข้าสู่สมการด้วยวิธีการแบบขั้นตอน (Stepwise)

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล นำเสนอผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล สามารถนำมาสรุปผลการศึกษาและอภิปรายผลการศึกษา โดยมีเนื้อหาเรียงตามลำดับต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

5.3 ข้อเสนอแนะงานวิจัย

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ผลการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่ม เพื่อศึกษาถึงทัศนคติและความคิดเห็น ต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อศึกษาพฤติกรรมและลักษณะการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อศึกษาผลกระทบและปัญหาของการให้ข้อมูลป้อนกลับ และเพื่อร่วมกันเสนอแนวทางในการปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถสรุปผลการสนทนากลุ่มเรียงตามวัตถุประสงค์ตามตารางที่ 5.1 ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการสนทนากลุ่มจำแนกตามวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์	หัวหน้างาน	พนักงาน
ทราบทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ	• การให้ข้อมูลป้อนกลับมีประโยชน์ส่งผลดีตัวหัวหน้างาน พนักงานและองค์การ • รู้สึกเฉยๆ และยินดีให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน เนื่องจากมีการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการตลอดเวลา • ในปีที่ผ่านมาหัวหน้างานยังไม่พอใจในการให้ข้อมูลป้อนกลับของตนเอง	• การให้ข้อมูลป้อนกลับมีประโยชน์ส่งผลดีต่อพนักงานโดยตรง • รู้สึกเฉยๆ ต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ เนื่องจากมีการคุยกันเป็นปกติตลอดเวลาและหัวหน้างานแจ้งเรื่องทั่วไปขององค์การ • ยอมรับข้อมูลป้อนกลับถ้าหากข้อมูลนั้นเป็นความจริง มีเหตุผล และสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ แต่ถ้าหากไม่ใช่ความจริงจะพยายามชี้แจงเหตุผลให้หัวหน้างานยอมรับ • รู้สึกดีต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานในปีที่ผ่านมา เนื่องจากบรรยากาศเป็นกันเอง
ทราบพฤติกรรมการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ	• ในปีที่ผ่านมาได้ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน • มีการให้ข้อมูลป้อนกลับและติดตามการทำงานของพนักงานตลอดทั้งปี • ชี้ให้เห็นจุดเด่นและชมเชยพนักงานแล้วค่อยบอกถึงสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข • การเตรียมตัวนั้นไม่ค่อยได้เก็บรวบรวมข้อมูลของพนักงาน • ให้ผู้ชำนาญการเป็นหนึ่งในผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ	• ในปีที่ผ่านมาได้รับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน • ให้ข้อมูลป้อนกลับแบบตัวต่อตัว แบบไม่เป็นทางการ • หัวหน้างานชมเชยผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา จากนั้นจึงบอกสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข • ไม่ต้องมีการเตรียมตัวมาก แต่ต้องตอบคำถามให้ตรงประเด็น และมีความสนิทสนมกับหัวหน้างาน

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	หัวหน้างาน	พนักงาน
ทราบผลกระทบและปัญหา ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ	• พนักงานส่วนใหญ่ยินดีรับข้อมูลป้อนกลับ ส่วนที่ไม่ยอมรับนั้นมีการเปรียบเทียบตนเองกับเพื่อนร่วมงาน • การเก็บรวบรวมข้อมูลการทำงานของพนักงานยังไม่ดีพอ • ไม่มีเวลาในการติดตามการทำงานของพนักงานทุกคน เนื่องจากการทำงานเป็นกะ ทำให้ข้อมูลป้อรกลับที่ให้ไม่ทันเวลา	• หัวหน้างานควรใช้ดุลยพินิจในการรับฟังข้อมูล ก่อนที่จะตัดสินพนักงาน • ควรให้ความสนใจพนักงานทุกคนมากขึ้น ไม่ต้องมีหลักฐานพฤติกรรมการทำงานที่ชัดเจน • ควรให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลา แบบไม่เป็นทางการ • การจะให้ข้อมูลป้อนกลับแบบใดควรพิจารณาลักษณะการทำงานและบุคลิกภาพของพนักงานแต่ละคน
ได้แนวทางปฏิบัติในการให้ข้อมูลป้อรกลับ	• มีความจริงใจ เป็นกลาง ไม่อคติ มีศิลปะในการพูด พูดให้กำลังใจในการทำงาน ไม่เอาอารมณ์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง • มีหลักฐานรองรับข้อมูลป้อนกลับชัดเจน หรือไม่ต้องมีหลักฐานแต่สามารถบอกได้ชัดเจนว่าสิ่งใดทำได้ดีและต้องปรับปรุงส่วนใด • บอกข้อดีและข้อเสีย พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาด้วย • รับฟังข้อเสนอแนะและเปิดโอกาสให้พนักงานได้สอบถามสิ่งที่สงสัย • ควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2 ครั้งต่อปี	• ควรเปิดใจรับฟังคำตำหนิ คำชมเชย และข้อเสนอแนะ • ให้มองว่าข้อมูลป้อนกลับที่ให้นั้นมีประโยชน์และเป็นสิ่งที่ดี • ไม่นำคำตำหนิไปเป็นอารมณ์ต่อเนื่อง • พิจารณาว่าข้อมูลป้อนกลับนั้นเป็นความจริงหรือไม่ และหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง • ขอคำแนะนำหรือแนวทางแก้ไขจากหัวหน้างาน • ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่หัวหน้างานด้วย • นำสิ่งที่หัวหน้างานพูดไปปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น

5.1.2 ข้อมูลส่วนบุคคลของหัวหน้างานและพนักงาน

หัวหน้างานทั้งหมดเป็นเพศชาย จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 100 โดยมีอายุเฉลี่ย 47.2 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับ ปวส. จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 42.1 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของหัวหน้างานโดยเฉลี่ย คือ 11.1 ปี ส่วนระยะเวลาในการทำงานกับบริษัท นั้นเฉลี่ย 24.7 ปี หัวหน้างานแต่ละมีพนักงานในการบังคับบัญชาเฉลี่ย 11.4 คน

พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 315 คน คิดเป็นร้อยละ 94.9 ที่เหลือเป็นเพศหญิง จำนวน 17 คนเป็นร้อยละ 5.1 โดยมีอายุเฉลี่ย 39.3 ปี พนักงานส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช . จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 44.9 มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งโดยเฉลี่ย คือ 11.3 ปี ส่วนระยะเวลาในการทำงานกับบริษัทนั้นเฉลี่ย 17.1 ปี

5.1.3 รูปแบบภาวะผู้นำของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ

เมื่อพิจารณารูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบนั้น หัวหน้างานของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ โดยรวม อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 26.52) จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 73.7 รองลงมา คือ มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้นำ ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 25.34) จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 73.7 รูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 26.15) จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 73.7 และ รูปแบบภาวะผู้นำ แบบมีส่วนร่วม ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 24.21) จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 65.8

5.1.4 พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

พนักงานข องบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด มีพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ ดังนี้ พนักงานมี พฤติกรรมการแส วงหาข้อมูลป้อนกลับ โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.35) แต่เมื่อพิจารณาจำนวนพนักงานจำแนกตามระดับพฤติกรรมแล้ว พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับต่ำ โดยมีจำนวนถึง 183 คน คิดเป็นร้อยละ 55.1 และพนักงานมีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับโดยรวมอยู่ในระ ดับต่ำ (ค่าเฉลี่ย 1.29) โดยมีพนักงานที่มีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับน้อย จำนวน 310 คน คิดเป็นร้อยละ 93.4 ที่เหลือเป็นระดับปานกลาง

5.1.5 ทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและพนักงาน

5.1.5.1 ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน

หัวหน้างานมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวก (ค่าเฉลี่ย 3.84) โดยเมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า หัวหน้างานมีทัศนคติทางบวกในหลายเรื่อง เช่น หัวหน้างานเห็นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถช่วยให้ลูกน้องปรับปรุงและแก้ไขผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น หัวหน้างานจะไม่กล่าวคำชมเชยเฉพาะพนักงานที่ชอบหรือพอใจเท่านั้น หัวหน้างานเห็นว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานได้รับทราบโดยตรง หัวหน้างานเห็นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างการปฏิบัติงานทำให้ลูกน้องทำงานได้ถูกต้องมากขึ้น

5.1.5.2 ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

พนักงานมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับทางบวก (ค่าเฉลี่ย 3.84) เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า พนักงานมีทัศนคติทางบวกในหลายเรื่อง เช่น พนักงานคิดว่าหัวหน้างานควรให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้อง พนักงานมั่นใจว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานนั้นมีประโยชน์ต่อตัว เอง การให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถช่วยให้ พนักงาน ปรับปรุงและแก้ไขผลกา ร ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น พนักงานยินดีและเต็มใจที่จะรับข้อมูลป้อนกลับ ไม่ว่าข้อมูลนั้นจะระบุว่าทำงานดีหรือไม่ดีก็ตาม

5.1.6 ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ

5.1.6.1 ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้แก่พนักงาน

ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้แก่พนักงานอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.65) แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้กับพนักงานอยู่ในระดับสูงหลายเรื่อง เช่น หัวหน้างาน ให้ข้อมูลป้อนกลับตามความเป็นจริงและตรงไปต รงมา หัวหน้างานเปิดโอกาสให้ลูกน้องเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาปรับปรุงตนเอง หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่อยู่บนพื้นฐานข้อมูลปัจจุบันมากกว่าข้อมูลในอดีตที่เก็บไว้นานแล้ว หรือข้อมูลที่ได้ยินมา

5.1.6.2 ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้ตามการรับรู้ของพนักงาน

ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้กับพนักงานตามการรับรู้ของพนักงานนั้นอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.36) แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้ตามการรับรู้ของพนักงานอยู่ในระดับสูง 2 เรื่อง

คือ พนักงานสามารถปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมและการทำงาน ตามที่หัวหน้างานบอกให้ปรับปรุงได้ พนักงานรับฟังข้อเสนอแนะของหัวหน้างาน โดยไม่เอาอารมณ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง

5.1.7 ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

พนักงานของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.90) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่าพนักงานมีผลการปฏิบัติในระดับสูงหลายเรื่อง เช่น พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในโรงงาน เมื่อได้รับคำแนะนำ พนักงาน สามารถเข้าใจและปฏิบัติงานใหม่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ พนักงาน มีความจริงใจที่จะทำให้แผนกและโรงงานพัฒนาขึ้น พนักงาน หาทางรักษา ปกป้องทรัพย์สินของบริษัทตลอดจนใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.1.8 แนวทางการปฏิบัติในการให้ข้อมูลป้อนกลับ

การให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในปี 2551 ที่ผ่านมานั้น พบว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่มีการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานถึงร้อยละ 94.4 ซึ่งตรงกับพนักงานส่วนใหญ่ที่บอกว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมานั้นได้รับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน ร้อยละ 62.0 ส่วนแนวทางในการปฏิบัติในการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นมี ดังต่อไปนี้

5.1.8.1 จำนวนครั้งในการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งหัวหน้างานและพนักงานส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่าควรให้ข้อมูลป้อนกลับ 2 ครั้งต่อปี

5.1.8.2 สถานที่ที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งหัวหน้างานและพนักงานส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า สถานที่ที่เหมาะสม คือ ห้องทำงาน รองลงมา คือ ที่ไหนก็ได้ และห้องประชุม

5.1.8.3 รูปแบบในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสม หัวหน้างานส่วนใหญ่เห็นว่าควรให้แบบทีละคน ตัวต่อตัว ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ส่วนพนักงานส่วนใหญ่นั้นก็เห็นตรงกันว่ารูปแบบที่เหมาะสมคือ การให้แบบทีละคน ตัวต่อตัว แต่ว่าเป็นในรูปแบบทางการ คิดเป็นร้อยละ 35.2 รองลงมา คือ แบบทีละคน ตัวต่อตัว ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ คิดเป็นร้อยละ 31.7

จากผลการศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 สรุปผลการศึกษา

ปัจจัย	หัวหน้างาน (จำนวน 38 คน)	พนักงาน (จำนวน 345 คน)
เพศ	ชาย (100%)	ชาย (94.9%) หญิง (5.1%)
อายุ	47.2 ปี	39.3 ปี
การศึกษา	ปวส. (42.1%)	ม.6 หรือ ปวช. (44.9%)
ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง (เฉลี่ย)	11.1 ปี	11.3 ปี
ระยะเวลาทำงานกับบริษัท (เฉลี่ย)	24.7 ปี	17.1 ปี
รูปแบบภาวะผู้นำ	มุ่งความสำเร็จสูง (26.52) ชี้นำปานกลาง (25.34) สนับสนุนปานกลาง (26.15) มีส่วนร่วมปานกลาง (24.21	-
พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ	-	แสวงหาข้อมูลป้อนกลับปานกลาง(2.35) หลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับต่ำ (1.29)
ทัศนคติต่อข้อมูลป้อนกลับ	ทัศนคติทางบวก (3.84)	ทัศนคติทางบวก (3.84)
ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ	ประสิทธิภาพปานกลาง (3.65)	ประสิทธิภาพปานกลาง (3.36)
ผลการปฏิบัติงาน	-	ผลการปฏิบัติงานสูง (3.90)

5.1.9 ผลการทดสอบสมมติฐาน

5.1.9.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Provider)

1) หัวหน้างานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน

(1) อายุมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ ผลการศึกษาพบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานนี้

(2) ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ ผลการศึกษาพบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานนี้

สรุปคือ หัวหน้างานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ไม่แตกต่างกัน

2) หัวหน้างานที่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน

(1) หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบชี้นำที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบชี้นำสูงมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกมากกว่าหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบชี้นำปานกลาง นั่นคือ หัวหน้างานที่มีระดับ ภาวะผู้นำแบบชี้นำ ที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อกา รให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานนี้

(2) หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบสนับสนุนที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนปานกลางมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับไม่แตกต่างกับหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนต่ำ นั่นคือ หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบสนับสนุนที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับไม่แตกต่างกัน จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานนี้

(3) หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูงมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกมากกว่าหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมปานกลาง นั่นคือ หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานนี้

(4) หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จที่แตกต่างกันมี ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จสูงมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกมากกว่าหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จปานกลาง นั่น คือ หัวหน้างานที่มีระดับ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่แตกต่างกัน จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานนี้

สรุปคือ หัวหน้างานที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้นำ แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จ ในระดับที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน

3) ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับ ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ ของหัวหน้างาน ผลการศึกษาพบว่า ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพ ของข้อมูลป้อนกลับ นั่นคือ ถ้าหากหัวหน้างานมี ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ ทางบวกมากขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับสูงขึ้นเช่นกัน จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานนี้

สรุปคือ ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ ของหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน

4) ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพ ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ในทิศทาง ตรงกันข้าม กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นั่นคือ ถ้าหากประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับสูงจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่ำลง จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานนี้

สรุปคือ ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

5.1.9.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Receiver)

1) พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน

(1) เพศชายมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับแตกต่างจากเพศหญิงผลการศึกษาพบว่า พนักงานชายและพนักงานหญิงมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับไม่แตกต่างกัน จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานนี้

(2) อายุมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ ผลการศึกษาพบว่า อายุมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน จึงเป็นการยอมรับสมมติฐาน

(3) ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ ผลการศึกษาพบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานนี้

สรุปคือ พนักงานที่มี ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการ รับข้อมูลป้อนกลับที่ไม่แตกต่างกัน

2) พนักงานที่มีพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน ดังนี้

(1) พนักงานที่มีระดับพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ แตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับปานกลางมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ ทางบวกสูงกว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับต่ำ และพนักงานที่มีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ สูงมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ ทางบวกสูงกว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ ต่ำ นั่นคือ พนักงานที่มีระดับพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับแตกต่างกัน จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานนี้

(2) พนักงานที่มีระดับพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีพฤติกรร มการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับต่ำ มีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับทางบวกสูงกว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับปานกลาง นั่นคือ พนักงานที่มีระดับ พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ ที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ ที่แตกต่างกัน จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานนี้

สรุปคือ พนักงานที่มี พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ ในระดับ ที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน

3) ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกั บประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ ของพนักงาน ผลการศึกษา ทัศนคติต่อ การรับข้อมูลป้อนกลับ ของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน คือ ถ้าหากพนักงานมี ทัศนคติ ต่อการ รับข้อมูลป้อนกลับ ทางบวกมากขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่พนักงานรับรู้สูงขึ้น จึงยอมรับสมมติฐานนี้

สรุปคือ ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ ของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

4) ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับไม่มีความ สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานนี้

สรุปคือ ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ ของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

5.1.9.3 สมการพยากรณ์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

1) ปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้างาน รูปแบบภาวะผู้นำ ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ ของหัวหน้างาน สามารถทำนายประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ ของหัวหน้างานได้ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ ของหัวหน้างานได้ร้อยละ 60.1 โดยรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จและทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ

สรุปคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน สามารถ ทำนาย ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ ที่หัวหน้างานให้กับพนักงานได้ร้อยละ 60.1

2) ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ ทัศนคติต่อการรับ ข้อมูลป้อนกลับ ของพนักงาน สามารถทำนายประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน ได้ ผลการศึกษาพบว่า ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน และพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ ได้ร้อยละ 24.9 โดยทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน และพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ

สรุปคือ ทัศนคติ ต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ ของพนักงาน และพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับสามารถทำนายประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่พนักงานรับรู้ได้ร้อยละ 24.9

3) ปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้างานและพนักงาน รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ทัศนคติต่อรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน และประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน และพนักงาน สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ ของหัวหน้างาน ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ภาวะผู้นำแบบชี้นำ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของพนักงาน สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปร ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 18.3 โดยปัจจัยทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน และภาวะผู้นำแบบชี้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนปัจจัย พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับหัวหน้างาน และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของพนักงาน มีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สรุปคือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ ประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ ของหัวหน้างาน ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ภาวะผู้นำแบบชี้นำ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของพนักงาน ซึ่งมีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 18.3

จากผลการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังตาราง ที่ 5.3 ต่อไปนี้

ตารางที่ 5.3 ผลการทดสอบสมมติฐานเฉพาะที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐาน	นัยสำคัญ
1. **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ**	
1.1 หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบชี้นำที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน	0.010**
1.2 หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน	0.008**
1.3 หัวหน้างานที่มีระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน	0.00ค**
1.4 ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน	0.000*** r =0.694
2. **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้รับข้อมูลป้อนกลับ**	
2.1 อายุมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน	0.018* r = -0.131
2.2 พนักงานที่มีระดับพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน	0.000***
2.3 พนักงานที่มีระดับพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน	0.001**
2.4 ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ	0.000*** r = 0.496

หมายเหตุ: *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ตารางที่ 5.4 ผลการทดสอบปัจจัยทำนาย

ปัจจัยทำนาย	B	Sig t
ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ		
ปัจจัยทำนายประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ		
• ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ	0.060	0.002**
• ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน	0.472	0.005**
ค่าคงที่ = 0.251, R^2 = 0.601, Sig of F = 0.000		
สมการพยากรณ์ HEffi = 0.251 + 0.060 Achieve + 0.472 HAtt		
ผู้รับข้อมูลป้อนกลับ		
ปัจจัยทำนายประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ		
• ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน	0.833	0.000***
• พฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ	0.106	0.034*
ค่าคงที่ = -0.292, R^2 = 0.249, Sig of F = 0.000		
สมการพยากรณ์ SEffi = -0.292 + 0.883 SAtt + 0.106 Seek		
ปัจจัยทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงาน		
• พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ	- 0.177	0.001**
• ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับหัวหน้างาน	- 0.566	0.000***
• ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน	0.504	0.000**
• ภาวะผู้นำแบบชี้นำ	0.024	0.001**
• ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของพนักงาน	-0.006	0.001**
ค่าคงที่ = 3.756, R^2 = 0.183, Sig of F = 0.000		
สมการพยากรณ์		
Perform = 3.756 - 0.177 Avoid - 0.566 HEffi + 0.504 HAtt + 0.024 Direct - 0.006 STime		

หมายเหตุ: *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง การให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด สามารถอภิปรายผลการศึกษาเรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังต่อไปนี้

5.2.1 การให้และรับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด

5.2.1.1 การให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน จากการศึกษาพบว่า ในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานในปี 2551 ที่ผ่านมานั้น หัวหน้างานส่วนใหญ่ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานในการบังคับบัญชาของตน ซึ่งจากการศึกษาประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้กับพนักงาน พบว่าหัวหน้างานประเมินว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีประเด็นที่ควรปรับปรุง เช่น การขาดการเก็บรวบรวมข้อมูลของพนักงานเพื่อนำมาใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ การให้ข้อมูลป้อนกลับที่สมเหตุสมผลซึ่งพนักงานสามารถปฏิบัติได้ และการเลือกสถานที่ในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสม เป็นต้น

การให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน โดยทั่วไปแล้วมีทั้งแบบกลุ่มและแบบตัวต่อตัว และหัวหน้างานส่วนใหญ่จะใช้วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบไม่เป็นทางการ อาจเป็นเพราะไม่ต้องการให้พนักงานเครียดกับสถานการณ์การให้ข้อมูลป้อนกลับ และเห็นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลาและการให้ในทันทีที่เกิดเหตุการณ์นั้นมีประโยชน์ต่อพนักงานมากกว่า ในการนำไปใช้ประโยชน์และแก้ไขพฤติกรรมที่บกพร่อง หัวหน้างานบางส่วนใช้วิธีการติดตามการทำงานของพนักงานผ่านแฟ้มสะสมงาน ซึ่งจะช่วยให้ติดตามการทำงานและได้พูดคุยกับพนักงานในทุกๆ เดือนด้วย ซึ่งการให้ข้อมูลป้อนกลับในทันทีทำให้ทั้งผู้ให้และผู้รับยังจำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้และสามารถนำคำแนะนำไปปฏิบัติได้อย่างดี หัวหน้างานบางส่วนไม่สามารถให้ข้อมูลป้อนกลับได้ทันทีเนื่องจากการทำงานเป็นกะ จึงทำให้บางครั้งไม่ได้พูดคุยกับพนักงานถึงพฤติกรรมการทำงานที่ผิดพลาด ซึ่งหัวหน้างานไม่ควรละเลยเรื่องนี้หัวหน้างานควรพยายามหาเวลาที่จะเตือนพฤติกรรมเหล่านั้นของพนักงาน ด้วยการจดบันทึกพฤติกรรมเหล่านั้นเอาไว้แล้วนำไปบอกพนักงานภายหลังเมื่อได้พบกัน เพราะถ้าหากหัวหน้างานไม่บอกพนักงานถึงสิ่งที่ผิดพลาด จะทำให้พนักงานคิดว่าหัวหน้างานยอมรับความผิดพลาดเหล่านั้น

หัวหน้างานบางส่วนที่เห็นว่าตนเองได้ให้ข้อมูลป้อนกลับ ไปตลอดทั้งปีแล้ว พอถึงช่วงเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยการพูดคุยในเรื่องทั่วๆ ไป เช่น ปัญหาเศรษฐกิจ ชี้แจงสภาพองค์การ และการพูดคุยเล็กน้อย จึงทำให้พนักงานเห็นว่าไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งในส่วนนี้หัวหน้างานควรให้ความสำคัญกับการให้ ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นการพูดคุยในรูปแบบค่อนข้างเป็นทางการ คือ มีวาระในการพูดคุยตามช่วงเวลาของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี หัวหน้างานควรใช้เวลาในช่วงนี้พูดสรุปให้พนักงานเห็นถึง พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่าน มาว่าส่วนใดทำได้ดีและส่วนใดที่ควรต้องปรับปรุง เรื่องใดที่เคยบอกไว้แล้วในช่วงปีที่ผ่านมาสามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงได้ดีขึ้นหรือไม่ ควรจะต้องมีการเพิ่มเติมในส่วนใดบ้าง การที่หัวหน้างานชี้ให้เห็นพฤติกรรมอย่างชัดเจนนี้จะทำให้พนักงานเข้าใจในการทำงานของตนและสามา รถแก้ไขพฤติกรรมการทำงานที่บกพร่องได้อย่างตรงจุด ส่วนหนึ่งที่ทำให้หัวหน้างานไม่ได้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างละเอียด อาจเพราะมีงานที่ต้องรับผิดชอบมากทำให้ไม่มีเวลาที่เหมาะสมในการพูดคุยกับพนักงาน ซึ่งความจริงนั้นหัวหน้างานคว รจะมีการเตรียมความพร้อมก่อนที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน หัวหน้างานควรเตรียมเวลา เตรียมตัว และเตรียมข้อมูล จัดหาเวลาและสถานที่ที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าหัวหน้างานยังมีการเตรียมความพร้อมในส่วนของหลักฐานข้อมูลที่จะให้กับพนักงา นน้อย ทำให้รายละเอียดที่ให้นั้นไม่ชัดเจน ซึ่งพนักงานมีความเห็นในประเด็นนี้ว่า หัวหน้างานไม่จำเป็นต้องมีหลักฐานที่ชัดเจนในแต่ละพฤติกรรม แต่สิ่งที่หัวหน้างานควรทำ คือ ให้รายละเอียดสิ่งที่พูดได้อย่างชัดเจนว่าพฤติกรรมอะ ไร เป็นอย่างไร ดีไม่ดีอย่างไร การให้ข้อมู ลป้อนกลับที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงจะทำให้พนักงานยอมรับข้อมูลป้อนกลับได้ง่ายขึ้นและช่วยให้พนักงานวางแผนพัฒนาปรับปรุงตนเองได้ดีขึ้นด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Liden และ Mitchell (1985: 291-308) ที่แสดงให้เห็นว่า คนส่วนใหญ่ชอบข้อมูลป้อนกลับที่มีความเฉพาะเจาะจ งมากกว่าข้อมูลป้อนกลับที่คลุมเครือไม่ชัดเจน โดยเฉพาะข้อมูลป้อนกลับเชิงลบยิ่งต้องมีความเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น โดยต้องมีข้อมูลสนับสนุนพฤติกรรมต่างๆ จึงจะทำให้บุคคลยอมรับข้อมูลป้อนกลับมากขึ้น

จากการศึกษา เมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานหัวหน้างานจะไม่ตำ หนิพนักงาน จะกล่าวชมเชยพนักงาน โดยบอกถึงจุดเด่นและสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้ดี ก่อน จากนั้นจึงบอกถึงสิ่งที่ต้องพัฒนาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการบอกถึงจุดเด่นก่อนนั้นจะทำให้พนักงานยอมรับฟังที่หัวหน้างานพูดและทำให้บรรยากาศการพูดคุยนั้นเป็นไปด้วยดี หากหัวหน้างานเริ่มต้นด้วยการตำหนิพนักงาน โดยเฉพาะพูดถึงเรื่องบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับการ

ทำงานจะทำให้พนักงานต่อต้านสิ่งที่หัวหน้างานพูด และบรรยากาศในการพูดคุยจะไม่ดีพนักงานก็จะไม่ยอมรับข้อมูลป้อนกลับที่ให้ หัวหน้างานยังเปิดโอกาสให้ พนักงานได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะ และสอบถามสิ่งที่สงสัยด้วย เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าพนักงานเข้าใจสิ่งที่ตนเองพูดหรือไม่ แต่ทั้งนี้หัวหน้างานควรเปิดใจรับฟังในสิ่งที่พนักงานพูดด้วย พร้อมทั้งถ้าหากพนักงานต้องการความช่วยเหลือหรือข้อเสนอแนะหัวหน้างานควรให้วิธีก ารที่เหมาะสมซึ่งพนักงานสามารถปฏิบัติได้ และการพูดคุยนั้นควรทำด้วยความเต็มใจ จริงใจและตรงไปตรงมา

ส่วนทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น จากการศึกษาพบว่า หัวหน้างานมีทัศนคติทางบวกต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน โดยเฉพาะการเห็นถึงผลประโยชน์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีตนเอง พนักงานและองค์การ ผลประโยชน์ต่อพนักงานนั้นหัวหน้างานเห็นว่าส่งผลโดยตรงถ้าหากพนักงานนำข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้นไปปฏิบัติ จะทำให้พนักงานได้พัฒนาตนเองและส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สิ่งเหล่านี้จึงทำให้หัวหน้างานมีความยินดีที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน และอาจเป็นเพราะมีการพูดคุยเรื่องการทำงานมาตลอดทั้งปีจึงทำให้การให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีบรรยากาศสบายๆ ไม่เป็นทางการมากนัก แต่ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานยังคงมีความวิตกกังวลอยู่บ้างเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่พนักงาน โดยเฉพาะเมื่อต้องตำหนิผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้องที่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญมากกว่า หรือรู้สึกลำบากใจเมื่อต้องตักเตือนการทำงานของลูกน้องที่เป็นเพื่อนร่วมงานของตนเอง ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Van Fleet and others (2005: 43-48) ที่ได้รวบรวมอุปสรรคที่เกิดจากตัวผู้จัดการซึ่งส่งผลทำให้การให้ข้อมูลป้อนกลับไม่มีประสิทธิภาพ โดยกล่าวว่าหัวหน้างานที่กลัวการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบ เนื่องจากกลัวปฏิกิริยาตอบกลับทางล บของพนักงานซึ่งจะส่งผลเสียให้หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกมากขึ้น ส่วนหัวหน้างานที่วิตกกังวลเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญมากกว่านั้น เป็นเรื่องที่ท้าทายหัวหน้างานโดยเฉพาะหัวหน้างานที่อายุตัวและอายุงานน้อย รวมทั้งไม่มีควา มรู้มากในสาขาที่เฉพาะเจาะจง จึงทำให้ไม่เต็มใจที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบ เพราะกลัวพนักงานจะขอคำแนะนำในเรื่องที่ตนไม่ถนัด ส่วนหัวหน้างานที่ลำบากใจเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบแก่เพื่อนร่วมงาน เนื่องจากต้องการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนเอาไว้และกลัวก ารต้องแยกออกจากกลุ่ม ซึ่งหัวหน้างานและพนักงานของบริษัท ปูนซิเมนต์ (แก่งคอย) จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพื่อนร่วมงานและอายุรุ่นราวคราวเดียวกัน ซึ่งทำงานและเติบเติบโตมาพร้อมกันเป็นเวลานาน ปัญหาเหล่านี้จึงอาจเกิดขึ้นได้ หัวหน้างานจึงควรมีศิลปะในการพูดโดยเฉพาะเรื่องท างลบหรือ

การตำหนิพนักงาน และต้องมีหลักฐานหรือชี้แจงให้รายละเอียดที่ชัดเจนจะทำให้พนักงานยอมรับข้อมูลป้อนกลับได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้จะต้องพูดคุยด้วยความจริงใจและเปิดใจรับฟังคำชี้แจงของพนักงานด้วย เมื่อพนักงานต้องการชี้แจงเหตุผลในพฤติกรรมที่ผิดพลาดนั้นๆ

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้แก่พนักงาน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง นั่นแสดงให้เห็นว่า ถ้าหากหัวหน้างานมีทัศนคติที่ดีต่อการให้ข้อมูลป้อ นกลับ ข้อมูลป้อนกลับหรือกระบวนการในการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นก็จะมีประสิทธิภาพตามไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cannon และ Witherspoon (2005: 120-134) ที่ให้ความสำคัญกับการรู้คิด (Cognitive) และอารมณ์ (Emotion) เนื่องจากว่าสามารถส่งผลต่อความสามารถในการให้ข้อมู ลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพและไม่ทำให้ผู้รับป้องกันตนเองจากข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้น นอกจากนั้น Cardy (2004: 93) ยังได้กล่าวไว้ว่าในกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับจะมีเรื่องของอารมณ์และความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเสมอ หัวหน้างานจะต้องรู้จักการควบคุมตนเอง เพราะ เป็นผู้มีอำนาจมากในตำแหน่งของผู้แลกเปลี่ยนข้อมูล และผู้รับก็มีประสบการณ์ที่หลากหลายในเรื่องความรู้สึกที่จะจัดการกับข้อมูลป้อนกลับ ดังนั้นปัญหาเรื่องอารมณ์จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากความรู้สึกและอารมณ์ของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถส่งผลต่อทุกขั้นตอนของกระ บวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่การสำรวจพฤติกรรม การวินิจฉัย การประเมินผลและการให้ข้อมูลป้อนกลับ อารมณ์ความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับจึงเป็นปัจจัยกำหนดประสิทธิภาพของการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้วย

เมื่อพิจารณาผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ พบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้างานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ คือ ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน และรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ โดยสามารถทำนายประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับได้ร้อยละ 60.1 ซึ่งทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานสามารถสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับชัดเจนอยู่แล้ว เพราะเมื่อมีทัศนคติที่ดีก็ย่อมแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ดีตามไปด้วย ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จที่หัวหน้างานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 73.7) จะมีอยู่ใน ระดับสูงนั้นส่งผลต่อประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ เนื่องจากรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้จะมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายและมีวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจน จึงทำให้พนักงานทราบว่าหัวหน้างานต้องการอะไร และสามารถทำงานได้ตรงตามเป้าหมายที่หัวหน้าและหน่วยงานต้องการ ผู้นำแบบนี้ยังมุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตัวลูกน้องว่าสามารถทำงาน

บรรลุเป้าหมายได้ พร้อมทั้งยังมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานด้วย ดังนั้นแล้วการให้ข้อมูลป้อนกลับจึงมุ่งเน้นเรื่องที่เกี่ยวกับกา รทำงานเป็นหลัก มุ่งเน้นให้พนักงานเกิดการพัฒนาเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการที่หัวหน้างานเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงานจึงไม่ให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นการตำหนิพนักงาน และด้วยพนักงานของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด เป็นคนที่มีความรู้ความสาม ารถผู้นำที่มุ่งความสำเร็จจึงเหมาะสมกับพนักงานและการบริหารงาน โดยสรุปแล้วทัศนคติเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน ดังนั้นหัวหน้างานควรปรับทัศนคติของตนเองให้เห็นความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับ มุ่งเน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาพนักงาน และพนักงานจะรับรู้ได้ถึงความตั้งใจจริงใจ และพร้อมที่จะนำข้อมูลป้อนกลับไปปรับใช้ในการทำงาน

5.2.1.2 การรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน จากการศึกษาพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ได้รับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อปี 2551 ที่ผ่านมา ซึ่งพนักงานมีความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่พนักงานเห็นว่ามีประสิทธิภาพปานกลาง เช่น การเลือกสถานที่ที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลป้อนกลับ การให้ข้อมูลป้อนกลับที่พนักงานสามารถปฏิบัติตามได้ การให้ข้อ มูลป้อนกลับที่เฉพาะเจาะจง และการเก็บรวบรวมข้อมูลของพนักงานสำหรับการให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นต้น ซึ่งเป็นประเด็นที่มีความสอดคล้องกับการประเมินประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน

การให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน พนักงานเห็นว่ามีบรรยากาศสบายมีความเป็นกั นเองและไม่ทางการมากนัก หัวหน้างานจะชมเชยผลการปฏิบัติงานของพนักงานก่อนจากนั้นจึงบอกสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข มีหัวหน้างานบางส่วนที่พูดน้อยหรือพูดเพียงสถานการณ์ทางเศรษฐกิจหรือผลประกอบการของโรงงาน ทำให้พนักงานกล่าวว่าตนเองไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างา น หรือพนักงานบางคนอาจได้รับการพูดคุยมากขึ้นถ้าหากไม่พอใจเรื่องเงินเดือน ซึ่งความจริงแล้วหัวหน้างานควรให้ความสำคัญกับช่วงเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และควรให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานทุกคน เพราะเป็นโอกาสให้หัวหน้างานได้พูดคุยกับพนักงานถึงสิ่งที่ผ่านมา สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข และการวางแผนการทำงานในปีถัดไป การที่หัวหน้างานพูดสั้นๆ นั้นอาจเป็นเพราะไม่มีข้อมูลหรือรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่จะพูดคุยและชี้แจงให้พนักงานทราบ หรืออาจไม่มีเวลาเพียงพอ หัวหน้างานจึงควรมีการเตรียมตัวทั้งข้อมูล เวลา และสถานที่ที่เหมาะสม เพื่อให้การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ในด้านการปฏิบัติตนในการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน จากการศึกษาพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้มีการเตรียมตัวอะไรมากนัก เพราะว่าตนเองรู้อยู่แล้วว่าทำงานเป็นอย่างไร

และการที่มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองอยู่แล้วว่าตรงตามเป้าหมายหรือไม่ เมื่อต้องเข้าพบหัวหน้างานก็จะเพียงเตรียมตอบคำถามให้ตรงประเด็นเท่านั้น พนักงานเสนอแนะว่าหัวหน้างานไม่ควรตัดสินพนักงานจากข้อมูลที่ได้รับฟังมาจากพนักงา นคนอื่นหรือใช้ข้อมูลเก่าในการตัดสินและให้ข้อมูลป้อนกลับ เพราะหัวหน้างานไม่รู้ว่าพนักงานทำงานเป็นอย่างไร เนื่องจากการทำงานเป็นกะหัวหน้างานจึงควรแสวงหาข้อมูลและพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบก่อนที่จะตัดสินและให้ข้อมูลป้อนกลับในทันที ถ้าหากหัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนใ นทันทีโดยไม่พิจารณาว่าข้อมูลป้อนกลับนั้นถูกต้องหรือไม่ และถ้าหากข้อมูลนั้นผิดพลาดจะทำให้พนักงานไม่พอใจและเกิดความขัดแย้งได้ และถ้าหากผิดพลาดบ่อยๆ จะทำให้ข้อมูลป้อนกลับที่ให้นั้นขาดความน่าเชื่อถือ

ส่วนพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับของพนักงานจากการศึกษาพบ ว่าพนักงานของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด มีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับปานกลางและมีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับต่ำ ซึ่งการมีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับปาน กลาง นั่นแสดงให้เห็นว่าพนักงานค่อนข้างให้ความสำคัญกับข้อมูลป้อนกลับเพราะว่าช่ วยให้ตนเองได้ทราบจุดเด่นและสิ่งที่ต้องพัฒนาปรับปรุง และยังช่วยทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น แต่ทั้งนี้การศึกษาของ Ang and others (1993: 240-261) ยังได้แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของอารมณ์ของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับหรือหัวหน้างานที่มีต่อพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับของพนักงานด้วย ซึ่งพบว่า พนักงานจะแสวงหาข้อมูลป้อนกลับน้อยลง เนื่องจากรับรู้ว่าหัวหน้างานอารมณ์ไม่ดี จึงทำให้ไม่เต็มใจที่จะขอข้อมูลป้อนกลับ เพราะเห็นว่าเป็นการเสี่ยงที่หัวหน้างานจะโกรธและประเมินผลการปฏิบัติงานในทางลบ ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรม การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ คือ เมื่อพนักงานแสวงหาข้อมูลป้อนกลับน้อยก็จะมองว่าข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้นั้นมีประสิทธิภาพต่ำเช่นกัน ส่วนการที่พนักงานมีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับน้อยเป็นสิ่งที่ดี เพราะการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับนี้เป็นการทำให้ตนเองไม่ต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบจากผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี สิ่งที่ทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับน้อย เพราะหัวหน้างานได้มีการพูดคุยและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานอยู่เสมอ รวมทั้ งหัวหน้างานมีความเป็นกันเองกับพนักงานด้วย

ส่วนทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน จากการศึกษาพบว่า พนักงานมีทัศนคติทางบวกต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ โดยเห็นด้วยมากในเรื่องของประโยชน์ของข้อมูลป้อนกลับที่มีต่อตนเองโดยตรง คือ ช่วยให้ทราบถึงข้อดีและข้อเสี ยของตนเอง ช่วยให้สามารถ

ปรับปรุงและแก้ไขผลการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และช่วยให้ทำงานได้ถูกต้องมากขึ้น แต่ทั้งนี้พนักงานจะต้องนำสิ่งที่หัวหน้างานบอกไปปฏิบัติตามด้วย พนักงานยังเห็นด้วยว่าเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานโดยตรงในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน นอกจากนี้ผล การศึกษายังแสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกเฉยๆ เมื่อถูกหัวหน้างานเรียกเข้าพบเพื่อแจ้งผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยให้เหตุผลว่าได้มีการพูดคุยกับหัวหน้างานเรื่องงานเป็นประจำทุกวันอยู่แล้ว และแต่ละคนก็จะมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) เป็นของตนเอง ทำให้รู้ว่าตนทำงานเป็นอย่างไร เมื่อต้องรับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน พนักงานจะเงียบและไม่ตอบโต้เมื่อถูกตำหนิผลการปฏิบัติงาน และจะไม่พยายามชี้แจงถึงเหตุผลของผลการปฏิบัติงานนั้นๆ หรือการถามถึงข้อเสนอแนะในการทำงานจากหัวหน้างาน สาเหตุอาจมาจากพนั กงานเห็นว่า ไม่มีประโยชน์อะไรที่จะต้องชี้แจง เพราะหัวหน้างานไม่สามารถแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงอะไรได้โดยเฉพาะเรื่องเงินเดือน และจากศึกษาในเรื่องประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่พนักงานประเมินนั้น พบว่าหัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในเหตุการณ์ที่ เกิดขึ้น และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุงตนเองอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานไม่ค่อยเปิดโอกาสให้พนักงานได้ชี้แจงถึงเหตุผลในการปฏิบัติงาน ผนวกกับการไม่ค่อยมีเวลามากพอในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงทำให้พนักงานนิ่งเงียบและไม่ปฏิสัมพันธ์ ร่วมกับการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ซึ่งในความจริงแล้วการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ หัวหน้างานควรสอบถามพนักงาน เพื่อให้พนักงานแสดงความคิดเห็นกับข้อมูลป้อนกลับและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนที่จะมีการตัดสิน เพราะจะช่วยลดความเข้าใจที่ผิดพลาด ช่วยพัฒนาแนวทางแก้ไขให้ดีขึ้น และทำให้พนักงานมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับแนวทางแก้ไขปัญหานั้นด้วย

นอกจากนี้ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่า อายุของพนักงานนั้นมี ความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ คือ เมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้นมีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติทางลบต่อข้อมูลป้อนกลับ หรือไม่ยอมรับข้อมูลป้อนกลับมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Ilgen and others (1979: 349-371) ที่พบว่า อายุของผู้รับ ข้อมูลป้อนกลับนั้นมีอิทธิพลต่อระดับการยอมรับข้อมูลป้อนกลับ บุคคลที่มีอายุมากจะใช้ข้อมูลป้อนกลับน้อยกว่าคนที่มีอายุน้อยกว่า จึงสรุปว่าอายุมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับความตั้งใจในการยอมรับข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งอายุโดยเฉลี่ยของพนักงานบริษัทนี้อยู่ที่ 39.3 ปี ซึ่งอยู่ในช่วงวัยผู้ใหญ่และมีแนวโน้มที่จะมีอายุเฉลี่ยสูงขึ้น ดังนั้นแล้วองค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยจะต้องมีการปรับทัศนคติของพนักงานในเรื่องของข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้พนักงานยอมรับข้อมูลป้อนกลับได้ง่ายขึ้น

ส่วนการยอมรับในข้อมูลป้อนกลับนั้น จากการศึกษาพบว่าพนักงานจะยอมรับข้อมูลป้อนกลับก็ต่อเมื่อข้อมูลที่หัวหน้างานบอกหรือชี้แจงนั้นเป็นความจริง ถูกต้อง มีเหตุผล และสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขได้ เพราะถ้าหากพนักงานพิจารณาว่าข้อมูลนั้นไม่เป็นความจริงก็จะพยายามชี้แจงเหตุผลให้หัวหน้างานรับฟังและยอมรับ ถ้าหากหัวหน้างานไม่รับฟังพนักงานก็จะไม่พอใจบ้างและจะพยายามพูดคุ ยให้ชัดเจน ซึ่ง การศึกษาของ Sargeant and others (2008: 275-288) แสดงให้เห็นว่าบุคคลจะแสดงอารมณ์ทางบวกและยอมรับข้อมูลป้อนกลับที่ตรงกับสิ่งที่พวกเขาปฏิบัติหรือตรงกับการรับรู้ของตนเอง และเป็นข้อมูลป้อนกลับที่ระบุเฉพาะเจาะจงแสดงให้เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง ส่วน Collins และ Stukas (2006:463-483) พบว่า บุคคลจะยอมรับข้อมูลป้อน กลับที่ไม่ตรงกับมุมมองของตนเอง ถ้าหากผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับมีสถานภาพที่สูงกว่าและเป็นบุคคลที่ผู้รับข้อมูลป้อนกลับนั้นมีทัศนคติที่ดีด้วย ในด้านอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานเมื่อรับข้อมูลป้อนกลับ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า พนักงานยังคงมีอารมณ์โกรธหรือปฏิเสธข้อมูลป้ อนกลับ ถ้าหากข้อมูลป้อนกลับนั้นเป็นการตำหนิผลการปฏิบัติงานหรือไม่ตรงกับความเป็นจริง ซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษาของ Ilies and others (2007: 590-609) ที่ว่าข้อมูลป้อนกลับทางลบส่งผลให้บุคคลมีความรู้สึกทางลบเช่นกัน ซึ่งอารมณ์โกรธ (Angry) และการปฏิเสธ (Rejection) นั้น เป็น หนึ่งในอาการของปฏิกิริยาการป้องกันตนเอง (Defensiveness) ตามที่ Cardy (2004: 99-100) ได้กล่าวเอาไว้ถึงอารมณ์ที่บุคคลจะตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งปฏิกิริยาการป้องกันตนเองนี้จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเห็นว่าข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับนั้นกล่าวถึงบุคลิกภาพ หรือตัวตนมากกว่างานที่ทำ หรือข้อมูลป้อนกลับนั้นไม่มีความเป็นธรรม เมื่อบุคคลแสดงอาการเหล่านี้ก็จะทำให้ไม่รับฟังข้อมูลป้อนกลับ และไม่ให้ความร่วมมือในแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Wulingnan และ Leung (2000: 37-44) ที่ว่าถ้าหากพนักงานรับรู้ว่าข้อมูลป้อนกลับทางลบ (Negative Feedback) ที่หัวหน้างานให้นั้นเป็นไปเพื่อช่วยเหลือพนักงานให้เพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานมากกว่าการตำหนิข้อบกพร่องของพนักงาน ก็จะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการรับข้อมูลป้อนกลับและหัวหน้างาน และแสดงปฏิกิริยาที่ดีต่ อคำตำหนิเหล่านั้น รวมถึงช่วยให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์การมากขึ้นด้วย Hempel (2008: 196-219) ได้ศึกษาความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อเนื้อหาของข้อมูลป้อนกลับแล้วพบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและตนเองมากกว่าเนื้อหาของข้อมูลป้อนกลับ คือ ถ้าหากมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันพนักงานก็จะยอมรับข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้น แต่หากมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีระหว่างกัน พนักงานจะรับรู้ว่าข้อมูลป้อนกลับที่ให้นั้นพูดถึงเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในส่วนของพนักงานของ

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด อารมณ์และความรู้สึกเหล่านี้ยังอยู่ในระดับปานกลางทำให้หัวหน้างานยังสามารถรองรับพฤติกรรมเหล่านี้ได้ และสามารถพัฒนาให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีขึ้นได้ เนื่องจากพื้นฐานของพนักงานมองเห็นถึงประโยชน์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองอยู่แล้ว ดังนั้นหัวหน้างานจึงควรที่จะปรับปรุงวิธีการในการให้ข้อมูลป้อนกลับให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แสดงให้เห็นถึงความจริงใจและเต็มใจในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ต้องการมุ่งเน้นการพัฒนามากกว่าการตำหนิติเตียนพนักงาน หัวหน้างานควรให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่ดี ด้วย เพื่อให้พนักงานยอมรับและเห็นด้วยกับข้อมูลป้อนกลับ พร้อมที่จะนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ว่าทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับ คือถ้าหากหัวหน้างานให้ข้อมูลป้อน กลับที่มีประสิทธิภาพมากก็จะทำให้พนักงานมีทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับทางบวกมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

เมื่อพิจารณาทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานกับพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน พบว่า ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกา รจัดการข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน โดยที่ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน คือ พนักงานที่มีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับในระดับปานกลางและระดับมากจะมีทัศนคติทางบวกมากกว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมการแสว งหาข้อมูลป้อนกลับน้อย และทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน คือ พนักงานที่มีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับน้อยจะมีทัศคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับทางบวกมากกว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมการหลีกเลี่ ยงข้อมูลป้อนกลับปานกลางหรือมาก นั่นแสดงให้เห็นว่าถ้าหากพนักงานคนใดที่มีพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับมากและมีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับน้อยก็จะมีทัศนคติทางบวกต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ ดังนั้นองค์การและหัวหน้างานควรส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานมีพฤ ติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับให้มากขึ้น เพราะบุคคลที่ต้องการข้อมูลป้อนกลับย่อมเป็นบุคคลที่ต้องการการพัฒนาตนเอง จึงย่อมจะมีทัศนคติที่ดีและยอมรับข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้ได้ง่ายขึ้น เพราะเห็นว่ามีประโยชน์ต่อตนเองและองค์การ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกันกับผล การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับที่พบว่า ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานและพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับของพนักงานสามารถทำนายประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับได้ร้อยละ 24.9 ดังนั้นพนักงานควรปรับทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ โดยมองว่าคือ

สิ่งที่มีประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน พร้อมทั้งควรแสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานร่วมด้วย เพราะคนที่แสวงหาข้อมูลป้อนกลับมากย่อมมีทัศนคติที่ดีต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ เมื่อทัศนคติดีก็พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตนเองตามคำแนะนำจากหัวหน้างาน

5.2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปีที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เรียงตามลำดับจากปัจจัยที่ส่ งผลมากที่สุดไปหาปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด ได้แก่ ปัจจัยพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ ปัจจัยประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ปัจจัยทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้นำ และปัจจัยระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของพนักงาน ซึ่งทั้ง 5 ปัจจัยนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ร้อยละ 18.3 โดยสามารถอภิปรายผลการศึกษาเรียงตามลำดับปัจจัยได้ ดังต่อไปนี้

5.2.2.1 ปัจจัยพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน จากผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นั่นหมายความว่าถ้าหากพนักงานมีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับต่ำเท่าไรก็จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่มากขึ้นเท่านั้น แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าหากพนักงานแสดงพฤติก รรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับสูง ก็จะส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่แย่หรือต่ำลง เนื่องจากว่าการที่พนักงานหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับแสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับและอาจต่อต้านข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้ จนในบางครั้งถ้ามีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลั บสูงอาจแสดงออกโดยการพลัดวันประกันพรุ่ง ขาดงาน หรือการปกปิดงานที่ทำผิด ซึ่งนั้นจะทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่แย่ลงอย่างเห็นได้ชัด นอกจากนี้การหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับทำให้พนักงานไม่รู้ว่าตนนั้นมีข้อบกพร่องในการทำงานอย่างไร และจะต้องแก้ไขอย่างไร จึงทำให้ เมื่อต้องพบปัญหาในการทำงานรูปแบบเดิมปัญหานั้นก็ไม่ได้รับการแก้ไขและปรับปรุง ส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำลง ซึ่งในกรณีของพนักงานบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัดนั้น พนักงานส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับที่ต่ำ นั่นแสดงให้เห็นว่าพนักงา นให้ความสำคัญกับข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้ โดยได้นำไปใช้ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเอง จึงทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงตามไปด้วย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับของพนักงานมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลการ

ปฏิบัติงาน และจากกา รศึกษาพบว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ ดังนั้นนอกจากพนักงานจะไม่ควรหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับแล้ว พนักงานยังต้องแสวงหาข้อมูลป้อนกลับให้มากขึ้นด้วย เพราะถึงแม้ว่าจะไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติ งานของพนักงานแต่จากผลการศึกษาก็พบว่าพฤติกรรมการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับนั้นมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

5.2.2.2 ปัจจัยประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน โดยจากผลการศึกษานั้นพบว่าประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นั่นหมายถึงถ้าหากข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้นั้นมีประสิทธิภาพมากเท่าไหร่ก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง ซึ่งผลการศึกษานี้ตรงกันข้ามกับแนวคิดในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ว่า ถ้าหากให้ข้อมูลป้ อนกลับที่มีประสิทธิภาพ พนักงานก็จะสามารถทำความเข้าใจ ยอมรับ มีทัศนคติที่ดีและนำข้อมูลป้อนกลับที่ได้ไปพัฒนาปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของตนเอง จนทำให้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งการศึกษาถึงผลของการให้ข้อมูลป้อนกลับหลายการศึกษามีความสอดคล้องกันถึงผลดี ของการให้ข้อมูลป้อนกลั บที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ดังการศึกษาวิจัยของ Wiesman (2006: 1-19) ที่พบว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับและการเสริมแรงทางบวกช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานและเพิ่มกำไรให้กับองค์การ รวมไปถึงช่วยลดความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย และสอดคล้องกับการศึกษาของ Geister and others (2006: 459-489) ที่พบว่าทีมงานที่ได้รับข้อมูล ป้อนกลับมีผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับทีมงานที่ไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับ

การที่ประสิทธิภาพข้อมูลป้ อนกลับของหัวหน้างานส่งผลในทางตรงกันข้ามกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สาเหตุอาจเป็นเพราะประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้กับพนักงานนั้น ตัวของหัวหน้าเองประเมินออกมาว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง คือ ยังคงมีบางประเด็นที่ต้องปรับปรุง เช่น การเตรีย มข้อมูลในการให้ข้อมูลป้อนกลับ แต่ในขณะที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นอยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แม้จะมีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ ในระดับ ปานกลาง แต่พนักงานก็จะคงปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องจนมีผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือทั้งนี้ ผู้วิจัยมีควา มเห็นว่า อาจเป็นผลมากจากปัจจัยทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน และเป็นปัจจัยทำนายตัวที่สามในกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังที่จะอธิบายต่อไป

5.2.2.3 ปัจจัยทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ซึ่งจากการศึกษาความสัมพันธ์และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ พบว่าทัศนคติมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ และเป็นปัจจัยทำนายอันดับสูงสุดที่ทำนายประสิทธิภาพของข้อมูลป้อน กลับ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าทัศนคติมีความสำคัญต่อกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน และยังส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอีกด้วย ตามการศึกษาของ Adams (2005: 24-42) ที่พบว่าหัวหน้างานที่ชอบพนักงานคนไหนมากกว่าก็จะให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบแก่ พนักงานนั้นน้อยกว่าคนที่ไม่ชอบหรือว่าชอบน้อยกว่า ซึ่งพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ที่หัวหน้างานชอบก็จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่าพนักงานที่หัวหน้างานไม่ชอบ เนื่องจากได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่มากกว่านั่นเอง นอกจากนี้สิ่งหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าทัศนคติ มีความสำคัญอาจจะเท่ากันกับประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ นั่นคือพนักงานสามารถรับรู้ได้ถึงความจริงใจ เต็มใจ และอารมณ์ความรู้สึกของหัวหน้างานในการให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยเมื่อพนักงานเห็นว่าหัวหน้างานยินดีที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับ พนักงานก็ยินดีที่จะรับข้อมูลป้อนก ลับนั้นปฏิบัติเช่นกัน ผลจากการสนทนากลุ่มแสดงให้เห็นว่า พนักงานต้องการให้หัวหน้างานมีความจริงใจและเปิดใจในการให้ข้อมูลป้อนกลับ ไม่มีอคติต่อการทำงานและตัวพนักงานเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Wulingnan และ Leung (2000: 37-44) ที่พบว่า การรับรู้ถึงความตั้งใจในการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานส่งผลต่อทัศคติและพฤติกรรมที่พนักงานจะแสดงออกต่อข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้น

ตามที่ได้กล่าวไว้ว่า การที่ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับส่งผลในทางตรงกันข้ามกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อาจเป็นเพราะปัจจัยทั ศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย จากการศึกษาของ Hempel (2008: 196-219) พบว่าบุคคลจะให้ความสำคัญกับบริบทของข้อมูลป้อนกลับมากกว่าเนื้อหา (Content) ของข้อมูลป้อนกลับ นั่นคือบุคคลเห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและพนักงานมากกว่าเนื้อหาของข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้ ซึ่งหมายความว่า ถ้าหัวหน้างานและพนักงานมีทัศนคติหรือสัมพันธภาพที่ไม่ดีต่อกัน เมื่อต้องรับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานและยิ่งถ้าเป็นข้อมูลป้อนกลับทางลบ พนักงานจะมองว่าข้อมูลป้อนกลับนั้นมีความเกี่ยวข้องกั บเรื่องที่ไม่ดีหรือความสัมพันธ์ที่ไม่ดีของตนเองกับหัวหน้างานมากกว่าที่จะมองว่าหัวหน้างานพูดถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง ในส่วนเนื้อหาของข้อมูลป้อนกลับที่พนักงานเห็นว่ามีความสำคัญน้อยกว่านั้น ไม่ได้หมายว่าหัวหน้างานจะให้ข้อมูลป้อนกลับที่ไม่มีประสิทธิภาพแก่พนั กงานได้ ข้อมูลป้อนกลับยังคงต้องมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเกณฑ์ แต่สิ่งที่สำคัญมากคือ เรื่องของจิตใจ ทัศนคติ และความเอาใจใส่

ในการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ตามคำกล่าวของ Daft (2008: 212) ที่ว่าความเอาใจใส่ (Empathy) ของหัวหน้างานเป็นเครื่องมือที่มีความสำ คัญที่สุดในกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ หัวหน้างานจึงควรเอาใส่ในความรู้สึกของพนักงาน และรู้ว่าพนักงานรู้สึกอย่างไรในขณะรับข้อมูลป้อนกลับ ความเอาใจใส่นี้จะช่วยให้หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่สะท้อนความเป็นจริง และช่วยให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง สิ่งนี้แสดงใ ห้เห็นว่า ทัศนคติที่หัวหน้างานมีต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับรวมทั้งสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงานและหัวหน้างาน ย่อมส่งผลต่อการยอมรับข้อมูลป้อนกลับไปปฏิบัติด้วย หัวหน้างานจึงควรแสดงให้เห็นถึงความจริงใจในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานที่ต้องการมุ่งเน้นการพัฒนามา กกว่าตำหนิพนักงาน พนักงานจึงจะยอมรับข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้นไปปฏิบัติได้

5.2.2.4 ปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้นำของหัวหน้างาน ผลการศึกษาพบว่าเป็นปัจจัยหนึ่งในกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ตาม ทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้นทางสู่ เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ได้อธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมที่ผู้นำมีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายามและการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำมีหน้าที่ในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ด้วยการชี้ให้เห็นแน วทางและเป้าหมายการทำงาน ลดสิ่งกีดขวางการทำงาน สร้างปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่ช่วยให้ผู้ตามสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจและการเพิ่มผลผลิตของการปฏิบัติงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ , 2545: 291; รังสรรค์ ประเสริฐศรี , 2548: 234-235) โดยภาวะผู้นำแบบชี้นำ (Directive Leadership) ที่โดยส่วนใหญ่หัวหน้างาน บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด มีภาวะผู้นำแบบชี้นำอยู่ในระดับปานกลาง นั่นแสดงให้เห็นว่าผู้นำส่วนใหญ่เป็นผู้นำที่ทำให้พนักงานรู้ว่าบทบาทผู้นำของตนเองเป็นอย่างไร โดยผู้นำแบบนี้จะให้รายละเอียดของงานที่ได้มอบหมาย กำหนดมาตรฐานของง านที่แน่นอนชัดเจน และแสดงบทบาทของผู้นำได้อย่างชัดเจนด้วย ผู้นำแบบชี้นำนี้เหมาะสมกับงานที่มีลักษณะคลุมเครือหรืองานที่ไม่มีโครงสร้าง ลักษณะของผู้ตามมีความสามารถน้อยหรือไม่เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ทั้งยังมีขอบข่ายการควบคุมภายนอก (External Locus of Control) คือ เชื่อว่าผลลัพธ์ของงานมาจากโชคลาภหรือโอกาสมากกว่าความสามารถของตนเอง ภาวะผู้นำแบบนี้จะช่วยให้ความกระจ่างในงานที่ไม่ชัดเจน โดยแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน บอกถึงสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำ ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ

ในกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น หัวหน้างานเป็นผู้นำทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ ถ้าหากหัวหน้างานมีภาวะผู้นำแบบชี้นำก็จะแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน พยายามลดสิ่งที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน ชี้แนวทางการทำงานเพื่อให้พนักงานทำตามได้

ง่ายขึ้น การให้ข้อมูลป้อนกลับ ของผู้นำรูปแบบนี้จึงมีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง มุ่งเน้นให้แก้ไขการทำงานให้ดีขึ้น เสนอแนะแนวทางการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานทำงานได้สำเร็จ การที่หัวหน้างาน ส่วนใหญ่ ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด มีภาวะผู้นำแบบชี้นำในระดับปานกลางนั้น แสดงว่า หัวห น้างานไม่มีรูปแบบการนำที่เป็นเผด็จการที่เอาตนเองเป็นใหญ่ เพียงแต่มุ่งเน้นการทำงานและต้องการให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดีเท่านั้น จะมีหัวหน้างานเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นที่มีภาวะผู้นำแบบชี้นำอยู่ในระดับสูง

นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกต คือ ปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้นำของหัวหน้างาน นั้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นปัจจัยทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย คือ จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบชี้นำมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน คือ ถ้าหากผู้นำมีการชี้นำสูง พนักงานก็จะหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับน้อย แสดงให้เห็นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนของหัวหน้างานและการทำงานที่มีแบบแผน มีเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้พนักงานไม่หลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งส่งผลดีต่อการทำงานของพนักงานด้ว ย นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบชี้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน คือ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบชี้นำสูงก็จะแสดงให้เห็นถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นพร้อมทั้งมีทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกอีกด้วย สุดท้ายพบว่า ปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของพนักงานด้วย ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าในสถานการณ์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานหัวหน้างานควรแสดงภาวะผู้นำแบบชี้ นำ ด้วยการสร้างเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน พร้อมกับให้ข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมุ่งเน้นการทำงาน เพื่อช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

5.2.2.5 ปัจจัยระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของพนักงาน เป็นปัจจัยหนึ่งในกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นั่นคือ เมื่อพนักงานดำรงตำแหน่งงานของตนเองเป็นระยะเวลานานขึ้นจะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำลง จากผลการศึกษานี้สามารถอ ภิปรายผลได้ว่า เมื่อพนักงานดำรงตำแหน่งเดิมเป็นระยะเวลานานนอกจากจะทำให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงานเพิ่มขึ้น ก็อาจส่งผลให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายและจำเจในการทำงาน จึงส่งผลให้การทำงานนั้นไม่เต็มที่ทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำลง นอกจากนี้เมื่อพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับนั้น พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมานานก็มักจะคิดว่าตนเองนั้นมีความเชี่ยวชาญในการทำงานแล้ว จึงไม่

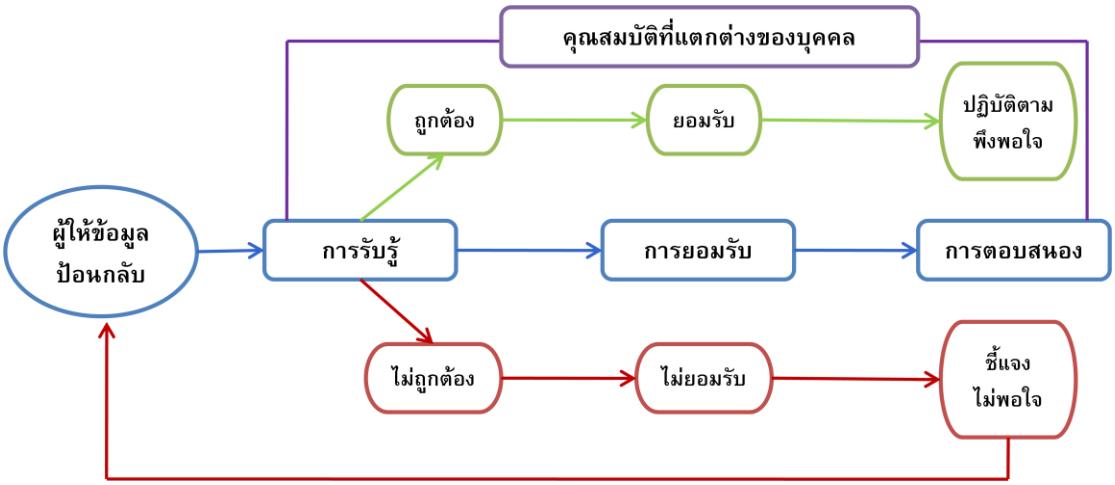
ต้องให้มีคนมาแนะนำหรือตำหนิการทำงานของตนเอง เมื่อหัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับจึงไม่ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้นไปปฏิบัติเพื่อปรั บปรุงการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา วิจัยของ Ilgen and others (1979: 349-371) ที่พบว่า บุคคลที่มีประสบการณ์มากมีแนวโน้มที่จะใช้ประสบการณ์ในอดีตของตนเองเป็นแหล่งที่มาของข้อมูลป้อนกลับ และมีแนวโน้มที่จะปฏิเสธข้อมูลป้อนกลับที่มาจากคนอื่นด้วย ดังนั้นแล้วจึงส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำลง ซึ่งพนักงานของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งเฉลี่ย 11.3 ปี ซึ่งถือว่าค่อนข้างนานจึงอาจทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ขาดแรงจูงใจในการทำงาน พร้อมทั้งไม่เต็มใจที่จะรับข้อมูลป้ อนกลับทำให้ผลการปฏิบัติแย่ลงได้ ในขณะที่พนักงานมีอายุงานน้อยก็ต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน มีกำลังและแรงจูงใจในการทำงาน พร้อมทั้งต้องการข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเองจึงส่งผลให้พนักงานที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งน้อยมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาร่วมกับอายุของพนักงาน ซึ่งเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความพันธ์กับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งพนักงานและมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อพนักงานมีอายุเพิ่มมากขึ้นก็จะมีความรู้และ ความชำนาญในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วย แต่ทั้งนี้ด้วยอายุที่เพิ่มขึ้นและสภาพร่างกายที่แย่ลงจึงอาจไม่เอื้อต่อการทำงานมากนัก ยิ่งในสภาพงานที่ต้องเจอความยากลำบากหรืองานที่ต้องใช้แรงงาน พนักงานที่มีอายุมากย่อมทำผลงานได้น้อยกว่าคนในช่วงวัยกำลังทำงานที่มีกำลังมาก ถ้าห ากสภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) เป็นไปตามข้างต้น นั่นย่อมแสดงให้เห็นว่าคนที่มีอายุมากขึ้นก็จะมีพละกำลังในการทำงานลดลง รวมไปถึงแรงจูงใจในการทำงานลดลงด้วย พนักงานบางคนอาจทำงานให้ผ่านไปแต่ละวันโดยไม่มุ่งมั่นในเป้าหมายการทำงาน เพราะเห็นว่าไม่มีความจำเป็น อีกไม่นานก็เกษียณอายุแล้ว จึงไม่มีความต้องการความก้าวหน้าในการทำงานอีกต่อไป จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานลดต่ำลง

ในส่วนของความสามารถในการทำนายหรืออธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากปัจจัยพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับ ปัจจัยประสิทธิภาพ ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ปัจจัยทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน ปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้นำ และปัจจัยระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของพนักงาน ที่สามารถอธิบายได้เพียงร้อยละ 18.3 แสดงให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นอีกมาก งานวิจัยครั้งนี้เน้นการศึกษาการให้และรับข้อมูลป้อนกลับใน ช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance

Management) ที่มีการให้ข้อมูลป้อนกลับเป็น กิจกรรมส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย ในการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องทำอย่างเป็นระบบตั้งแต่กระบวนการวางแผน (Planning) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Managing) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal) จึงจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไป ตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ จากการศึกษาครั้งนี้แม้ว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับจะสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ไม่มากนัก แต่ก็ยังแสดงให้เห็นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ดังนั้นหัวหน้างานจึงไม่ควรที่จะละเลยในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานภายใต้การบังคับบัญชาของตนเอง เมื่อถึงช่วงเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

จากการศึกษาการให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด นี้ สามารถนำเสนอกระบวนการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5.2 กระบวนการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงานบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด

เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน พนักงานจะพิจารณาว่าข้อมูลป้อนกลับที่ให้นั้นถูกต้องหรือไม่ เป็นความจริงตรงตามกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติหรือไม่ ถ้าหากถูกต้องก็จะยอมรับข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้นไปปฏิบัติตาม แต่ถ้าหากพิจารณาแล้วพบว่าไม่ถูกต้อง ไม่สมเหตุสมผลหรือไม่มีความเป็นจริง พนักงานก็จะไม่ยอมรั บข้อมูลป้อนกลับนั้น อาจมีการตอบสนองด้วยความไม่พึงพอใจบ้างแต่ก็จะพยายามชี้แจงเหตุผลให้หัวหน้างานฟัง เพื่อให้หัวหน้างานเข้าใจชัดเจน และยอมรับในเหตุผลที่ให้ แต่ถ้าหากหัวหน้างานไม่ยอมรับฟังก็อาจไม่พอใจบ้างแต่ก็จะพยายามชี้แจงให้เข้าใจ ทั้งนี้การรับรู้ การยอมรับและการตอบสนองของพนักงานแต่ละคนย่อมแตกต่างกันออกไปตามแต่คุณสมบัติส่วนบุคคล อันได้แก่ อายุ พฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับ และทัศนคติที่มีต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ

5.2.3 แนวทางในการปฏิบัติสำหรับหัวหน้างานและพนักงาน เมื่อต้องให้และรับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นหนึ่งในกระบวนการสื่อสารผลการปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงสิ่งที่ทำได้ดี และสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ดังนั้นแล้วในกระบวนการสื่อสารจะต้องประกอบไปด้วย ผู้ส่งสาร ผู้รับสาร และสาร เพื่อให้กระบวนการการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นมีประสิทธิภาพ จึงได้นำเสนอแนวทางการปฏิบัติสำหรับหัวหน้างานและพนักงานตามลำดับต่อไปนี้

5.2.3.1 ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ หัวหน้างานหรือผู้จัดการทำหน้าที่โดยตรงในการให้ข้อมูลป้อนกลับ และจากผลการศึกษาแสดงให้เห็น ว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้างานหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ หัวหน้างานจึงมีบทบาทที่สำคัญมากในการให้ข้อมูลป้อนกลับ สิ่งที่หัวหน้างานควรปฏิบัติในการให้ข้อมูลป้อนกลับมีดังนี้

1) กระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นวิธีการและขั้นตอนที่หัวหน้างานควรปฏิบัติเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน เพื่อให้การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นมีคุณค่าและมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนการให้ข้อมูลป้อนกลับ 3 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การเตรียมการ หัวหน้างานจะต้องมีการเตรียมรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมการ ทำงานของพนักงาน ผลการปฏิบัติงาน ข้อดีข้อเสีย สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง โดยเป็นข้อมูลที่มาจากการสังเกต การจดบันทึก หรือแฟ้มสะสมงานของพนักงาน เพื่อช่วยให้พนักงานทำความเข้าใจและยอมรับข้อมูลป้อนกลับได้ง่ายขึ้น หัวหน้างานต้องวางแผนประเด็นที่ต้องการจะชี้แจงให้ พนักงานทราบ โดยจะต้องมีประเด็นไม่มากจนเกินไปเพราะอาจทำให้พนักงานสับสน

หัวหน้างานต้องเลือกสถานที่ให้เหมาะสมในการให้ข้อมูลป้อนกลับ อาจเป็นห้องทำงานหรือห้องประชุม แต่ทั้งนี้ให้คำนึงถึงความเป็นส่วนตัวเป็นอันดับแรก หัวหน้างานควรมีการแจ้งหรือนัดพนักงานล่วงหน้าเพื่อให้พนักงานได้รับทราบและมีโอกาสได้เตรียมตัวก่อนที่จะรับข้อมูลป้อนกลับ และหัวหน้างานต้องวางแผนเรื่องเวลาให้ดี จะต้องทำให้พนักงานเห็นว่าหัวหน้างานมีเวลามากพอที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับและรับฟังพนักงาน และพนักงานเห็นว่าหัวหน้างานให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลป้อนกลับ

(2) การให้ข้อมูลป้อนกลับ หัวหน้างานควรสร้างบรรยากาศการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบไม่เป็นทางการมากนัก มีความเป็นกันเอง และควรให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานทุกคนอยู่ภายใต้การบังคับบัญชา ไม่ควรเลือกเฉพาะคนที่มีปัญหา เพราะจะทำให้พนักงานคนนั้นคิดว่าตนเองไม่ดีหรือทำงานด้อยกว่าเพื่อนร่วมงาน โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นควรให้ทีละคนไม่ควรให้พร้อมกันทุกคน เพราะเรื่องบางเรื่องพนักงานอาจไม่ต้องการให้เพื่อนร่วมงานรู้ และหากมีประเด็นที่ต้องตำหนิพนักงานจะทำให้พนักงานคนนั้นอาย การให้ข้อมูลป้อนกลับให้เริ่มต้นจากการกล่าวคำชมเชยผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านมา เพราะจะทำให้บรรยากาศการพูดคุยเป็นไปด้วยดี และพนักงานก็พร้อมที่จะยอมรับข้อมูลป้อนกลับมากขึ้น จากนั้นจึงค่อยพูดถึงสิ่งที่ควรต้องปรับปรุงแก้ไข แต่ไม่ควรตำหนิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ควรพูดแสดงให้พนักงานเห็นว่า การทำงานของเขานั้นนอกจากจะส่งผลต่อองค์การแล้วยังส่งผลต่อตัวพนักงานเองด้วย จะช่วยให้พนักงานเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น จากนั้นให้ร่วมกันวางแผนพัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน หัวหน้างานควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นกับข้อมูลป้อนกลับที่ให้และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หากพนักงานเฉยๆ หัวหน้างานควรกระตุ้นด้วยการตั้งคำถามปลายเปิด เพื่อให้พนักงานร่วมแสดงความคิดเห็น หัวหน้างานจะต้องรับฟังสิ่งที่พนักงานชี้แจงด้วยความตั้งใจ หากไม่ตรงกับสิ่งที่หัวหน้างานเห็นก็ไม่ควรโต้เถียงกับพนักงาน แต่ให้ร่วมกันหาแนวทางแก้ไข การที่ให้พนักงานร่วมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาตนเองจะทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการพัฒนาตนเองมากขึ้น จากนั้นจึงจบการสนทนาด้วยการกล่าวชมเชยพนักงานหรือว่าพูดในเชิงบวกอีกครั้ง เพื่อให้พนักงานรับรู้ว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นมีคุณค่า

ทั้งนี้แล้วการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานควรจัดให้มีขึ้นอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีที่มี 2 ครั้งเช่นกัน โดยหัวหน้างานอาจเลือกช่วงเวลาก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานประมาณ 1 เดือน เพื่อให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมาและสิ่งที่ต้องปรับปรุง เพราะถ้าหาก

ให้ในช่วงเวลาเดียวกันกับการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการขึ้นเงินเดือนประจำปี พนักงานอาจจะอยู่ในอารมณ์ที่ไม่พร้อมจะรับฟังข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้น แต่ความจริงแล้วเพื่อให้เกิดผลสูงสุด สิ่งที่หัวหน้างานควรทำคือ การให้ข้อมูลป้อนกลับทันทีหลังจากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น โดยหากพนักงานทำได้ดีแล้วได้รับคำชมเชยก็จะเป็นการเสริมแรงในทางบวกทำให้คงพฤติกรรมเหล่านั้น แต่หากทำผิดพลาดและได้รับคำแนะนำในทันทีก็จะแก้ไขพฤติกรรมนั้นได้ทันทีเช่นกัน แต่เนื่องจากลักษณะการทำงานของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ส่วนใหญ่เป็นการทำงานเป็นกะ หัวหน้างานอาจจะไม่สามารถให้ข้อมูลป้อนกลับได้ทันที จึงอาจทำได้โดยการจดบันทึกพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเอาไว้จากนั้นจึงค่อยให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานภายหลัง แต่อย่าใ ห้ระยะเวลาห่างจากพฤติกรรมที่เกิดขึ้นมากนัก เพราะพนักงานอาจจะจำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่ได้จะทำให้ทำความเข้าใจและจัดการกับข้อมูลป้อนกลับนั้นได้ยากขึ้น หรือหัวหน้างานอาจปรับเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับสัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่อให้พนักงานได้ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องและไม่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าโดนจับผิดหรือเบื่อ รำคาญข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้ แต่ทั้งนี้หัวหน้างานจะให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างไรแก่พนักงานนั้น ให้พิจารณาจากลักษณะการทำงานและบุคลิกภาพของพนักงานเป็นหลัก และออกแบบวิธีการและข้อมูลป้อนกลับให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน จะช่วยให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(3) การพัฒนาพนักงาน เมื่อได้ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานไปแล้ว หัวหน้างานควรเอื้ออำนวยให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้พนักงานได้แก้ไขและปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน หัวหน้างานควรมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษให้พนักงานทำ จัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้เรื่องการทำงานที่พนักงานยังไม่ชำนาญ ซึ่งการมอบหมายงานให้นั้นจะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้นำข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับไปปฏิบัติ ทั้งนี้ควรมีการติดตามผลของกา รให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยว่าได้ผลออกมาเป็นอย่างไร ตรงตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ และหัวหน้างานจะต้องคอยให้คำแนะนำการทำงานให้แก่พนักงานด้วย

2) ทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน เนื่องจากทัศนคติส่งผลต่อพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก ดังนั้นเพื่อให้การให้ข้ อมูลป้อนกลับนั้นมีประสิทธิภาพ หัวหน้างานควรเริ่มต้นจากตนเองด้วยการปรับให้มีทัศนคติที่ดีต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับการให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ หัวหน้างานควรมีความจริงและเอาใจใส่ต่อกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพราะพนักงานสามารถรับรู้ได้หากหัวหน้างานไม่จริงใจ พนักงานก็พร้อมที่จะต่อต้านข้อมูลป้อนกลับนั้น และอีกประเด็นหนึ่งคือ หัวหน้างานจะต้องไม่มีอคติหรือนำอารมณ์ส่วนตัวเข้ามาร่วมในการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพราะจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าหัวหน้างาน

ลำเอียง ไม่เป็นธรรมจะยิ่งเพิ่มให้พนักงานต่อต้านข้อมูลป้ อนกลับที่ให้ หัวหน้างานควรมุ่งเน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มุ่งการพัฒนา เกี่ยวข้องกับการทำงานมากกว่าการตำหนิพนักงาน ส่วนหัวหน้างานที่มีความวิตกกังวลในการให้ข้อมูลป้อนกลับไม่ว่าจะมาจากสาเหตุใดก็ตาม สิ่งที่จะช่วยให้หัวหน้างานไม่วิตกกังวล คือ การมีข้อมูลที่ ชัดเจนเพื่อรองรับข้อมูลป้อนกลับที่จะให้แก่พนักงาน รวมไปถึงการมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนด้วย เพราะจะช่วยให้พนักงานยอมรับข้อมูลป้อนกลับได้ง่ายขึ้น

5.2.3.2 ผู้รับข้อมูลป้อนกลับ พนักงานได้รับผลโดยตรงจากการให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ ช่วยในเรื่องการทำงาน พฤติกรรมและทัศนคติที่ดีขึ้น ดังนั้นเพื่อให้กระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับมีประสิทธิภาพ พนักงานจึงควรปฏิบัติดังต่อไปนี้

1) พฤติกรรมการรับข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน เมื่อพนักงานรับรู้ว่าจะมีการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิ บัติงาน พนักงานควรมีการเตรียมตัวตนเองด้วย โดยเตรียมข้อมูลการทำงานของตนเองและมีการประเมินตนเองด้วย (Self-Assessment) เพื่อจะได้รู้ว่าในปีที่ผ่านมาเราทำงานเป็นอย่างไร มีจุดไหนที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เมื่อหัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับมาจะได้พิจารณาได้ว่าข้อมูลนั้ นถูกต้องหรือไม่ และถ้าหากไม่ตรงจะได้มีข้อมูลเสนอแนะและชี้แจงกับหัวหน้างาน แต่ทั้งนี้จะต้องชี้แจงด้วยข้อมูลและคุยกันอย่างมีเหตุผล พนักงานต้องพยายามมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยการเสนอความคิดเห็นและชี้แจงพฤติกรรมที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง เมื่อพนักงา นสงสัยและต้องการคำแนะนำหรือแนวทางการทำงานควรขอจากหัวหน้างาน เพราะจะหัวหน้างานจะได้เสนอแนะแนวทางที่ถูกต้องเป็นการร่วมมือกันวางแผนพัฒนาพนักงานด้วย ทั้งนี้สิ่งที่พนักงานควรกระทำประกอบกันไปด้วยคือการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานมากขึ้น และแสดงพฤติกรรมการห ลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับให้น้อยลง โดยแสดงให้หัวหน้างานเห็นว่าตนเองพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ ในการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับนี้พนักงานควรมุ่งเน้นไปยังการเรียนรู้มากกว่าผลการปฏิบัติงาน เพราะถ้าหากแสวงหาข้อมูลป้อนกลับโดยเน้นการเรียนรู้ จะมีส่วนช่วย เพิ่มผลการปฏิบัติงานได้มากกว่า การเน้นการเรียนรู้ คือ บุคคลจะขอข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานหรือผู้เชี่ยวชาญโดยตรงโดนเน้นข้อมูลที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานมากกว่าผลการทำงานและมักจะแสวงหาข้อมูลป้อนกลับทันทีเมื่อสงสัยหรือต้องการ สิ่งที่สำคัญคือพนักงานควรนำข้อมู ลป้อนกลับที่ได้รับจากหัวหน้างานไปปฏิบัติ ปรับปรุงพฤติกรรรมการทำงานของตนอง จะช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

2) ทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ ในการรับข้อมูลป้อนกลับนั้นเป็นธรรมดาที่ข้อมูลที่ได้รับฟังนั้นอาจไม่ตรงกับความรู้สึกของตนเอง แต่พนักง านควรเปิดใจรับฟังข้อมูลนั้นด้วยสติและพิจารณาถึงประโยชน์ของข้อมูลป้อนกลับนั้น อย่าป้องกันตนเอง โดยจะต้องมองว่าสิ่งที่หัวหน้างานพูดนั้นเป็นเรื่องผลการปฏิบัติงานไม่ได้ต้องการตำหนิตัวตนของพนักงาน และเพื่อไม่ให้ผิดหวังในผลที่ได้พนักงานไม่ควรประเมินตนเองสูงเกินค วามเป็นจริง ควรพิจารณาตามเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานของตนเอง และไม่ควรเปรียบเทียบตนเองกับเพื่อร่วมงาน ให้เน้นการทำงานของตนเองให้ดีที่สุด และเพื่อไม่ให้ตนเองต้องตกใจหรือประหลาดใจกับผลการให้ข้อมูลป้อนกลับ พนักงานจึงควรถามหาข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานเป็นประ จำระหว่างการทำงานหรือหลังจากเสร็จสิ้นโครงการที่ได้รับมอบหมาย การเตรียมตัวตนเองก่อนการเข้ารับข้อมูลป้อนกลับประจำปีจะช่วยให้พนักงานสามารถจัดการกับความรู้สึกของตนเองและข้อมูลที่หัวหน้างานบอกมาได้ ช่วยให้มีสติในการพิจารณาข้อมูลและสามารถชี้แจงตอบคำถามของหัวหน้ างานได้อย่างตรงประเด็น สิ่งที่สำคัญพนักงานจะต้องยอมรับก่อนว่าข้อมูลป้อนกลับนั้นเป็นประโยชน์ต่อตนเองจะช่วยให้ตนเองได้พัฒนาการทำงานและมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เมื่อเห็นถึงประโยชน์แล้วก็พร้อมที่จะนำข้อมูลนั้นไปปฏิบัติ แต่ทั้งนี้ถ้าหากข้อมูลป้อนกลับทำให้ พนักงานเสียใจหรือผิดหวังให้ตั้งสติหายใจเข้าลึกๆ หรืออาจขอหยุดพักชั่วคราว พยายามตั้งใจฟัง ทำความเข้าใจถึงเป้าหมายที่หัวหน้างานพูด และถ้าหากไม่เข้าใจพยายามถามหัวหน้างานให้ชัดเจน พนักงานต้องพูดคุยกับหัวหน้างานให้ชัดเจน หลังจากที่ได้คุยแล้วไม่ควรนำไปเป็นอารม ณ์ต่อเนื่อง เพื่อทำให้หงุดหงิด โมโห หมดกำลังใจและท้อแท้ในการทำงาน ให้มุ่งเน้นเอาข้อมูลป้อนกลับไปพัฒนาตนเองมากกว่า

5.2.3.3 ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ นอกจากกระบวนการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ และทัศนคติต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและพนักงานแล้ว สิ่งที่มีความสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ส่งไปให้พนักงานรับทราบถึงสิ่งที่ต้องพัฒนาปรับปรุง พนักงานจะยอมรับข้อมูลป้อนกลับได้ง่ายขึ้นถ้าหากข้อมูลป้อนกลับที่ให้ไปนั้นเป็นข้อมูลที่สร้างสรรค์ คือมีทั้งการให้ความรู้และการจูงใจ มุ่งเน้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานมากกว่าการตำหนิบุคลิกลักษณะส่วนบุคคล เพราะบุคลิกภาพส่วนบุคคลเป็นสิ่งที่ปรับเปลี่ยนได้ยากกว่าพฤติกรรมการทำงานและหากตำหนิพนักงานจะทำให้พนักงานต่อต้านข้อมูลป้อนกลั บ หัวหน้างานควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีความเฉพาะเจาะจง โดยสามารถอธิบายหรือบอกพนักงานได้อย่างชัดเจนว่าพฤติกรรมอะไร เป็นอย่างไร จะต้องปรับปรุงอย่างไร การจะทำให้ข้อมูลป้อนกลับมีความชัดเจน หัวหน้างานควรมีการจดบันทึกพฤติกรรมพนักงานเอาไว้ เผื่อเมื่อต้องให้

ข้อมูลป้อนกลับจะได้สามารถยกตัวอย่างพฤติกรรมที่พนักงานควรจะต้องปรับปรุงได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้อาจไม่ต้องมีการจดบันทึกอย่างเป็นทางการเพื่อมานำเสนอให้พนักงานเห็น การทำเช่นนี้อาจทำให้พนักงานมองว่าเป็นการจับผิด หัวหน้างานเพียงแต่ทำบันทึกพฤติกรรมพนักงานเป็นการส่วนตัวเท่านั้นเพื่อนำมาประกอบการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจน อีกประการหนึ่งคือข้อมูลป้อนกลับหรือคำแนะนำที่หัวหน้างานบอกแก่พนักงานนั้น ควรเป็นสิ่งที่พนักงานสามารถปฏิบัติหรือจัดการได้ บางเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของพนักงานหรืออยู่บอกเหนืออำนาจการควบคุมของพนักงาน หากหัวหน้างานตำหนิในส่วนนั้นจะทำให้เห็นว่าหัวหน้างานไม่ยุติธรรมพนักงานจะไม่ยอมรับข้อมูลป้อนกลับนั้น ส่วนคำแนะนำหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่หัวหน้างานให้นั้นก็ควรเป็นสิ่งที่พนักงานสามารถปฏิบัติตามได้ด้วย เพื่อที่ว่าจะได้นำไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานของตนเองได้ง่ายและมีประสิทธิภาพขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะงานวิจัย

จากการศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะแบ่งออกเป็น 2 ประการ คือ ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด

5.3.1.1 จากการสนทนากลุ่มกับหัวหน้างานและพนักงาน รวมถึงผลการศึกษาจำนวนครั้งในการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงา นที่หัวหน้างานและพนักงานต้องการ จึงเสนอให้ องค์การควรจัดให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ถึงการทำงานของตนเองก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการขึ้นเงินเดือน เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นและปรับตัวได้ทันก่อนที่จะมีการประเมินผลปลายปี

5.3.1.2 จากปัญหาที่หัวหน้างานมีงานหนัก ไม่มีเวลาติดตามการทำงานของพนักงานหรือมีช่วงเวลาที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลป้อนรกลับ จึงเสนอให้ องค์การควรสนับสนุนปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ เช่น สถานที่ ซึ่งจากผลการศึกษาทั้งหัวหน้างานและพนักงานคิดว่าสถานที่ที่เหมาะสมคือ ห้องทำงานที่มีความเป็นส่วนตัว ส่วนเรื่องเวลานั้นควรมีการจัดสรรตารางเวลาเพื่อเป็นช่วงเวลาในกา รให้ข้อมูลป้อนกลับโดยเฉพาะ

5.3.1.3 องค์การควรจัดให้มีการฝึกอบรมหัวหน้างานในหัวข้อการให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมไปถึงการปรับทัศนคติของตนเองในการให้ข้อมูลป้อนกลับด้วย และในส่วนของพนักงานควรจัดอบรบเรื่องการแสดงออกถึงพฤติกรรมและทัศนคติต่อการ รับข้อมูลป้อนกลับ ด้วยอาจทำในลักษณะของการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้หัวหน้างานได้ฝึกปฏิบัติจริงและนำผลที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ

5.3.1.4 องค์การควรสร้างวัฒนธรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับและการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ เพื่อช่วยให้หัวหน้างานและพนักงานไม่มีความวิต กกังวลเมื่อต้องให้และรับข้อมูลป้อนกลับ เพราะมีการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการและการให้ข้อมูลป้อนกลับอยู่ตลอดเวลาแล้วและยังเป็นการช่วยสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การเรื่อง การกระตุ้นให้เกิดคนกล้าเปิดใจรับฟัง (Openness Challenge) อีกด้วย

5.3.1.5 ควรนำผลที่ได้จากการวิจัยไปนำเสนอให้กับหัวหน้างานและพนักงานได้รับทราบ เพื่อให้แต่ละฝ่ายได้ทำความเข้าใจว่าอีกฝ่ายมีความรู้สึกและความคิดเห็นอย่างไร และจะได้นำแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมไปปรับใช้ในหน่วยงานและองค์การของตนเอง

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

5.3.2.1 การศึกษาผลกระทบของการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากการให้ข้อมูลป้อนกลับควรให้เป็นประจำไม่ใช่ให้เพียง 2 ครั้งต่อปี และเนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้เน้นเฉพาะการให้และรับข้อมูลป้อนกลับในรูปแบบที่เป็นทางการคือช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น

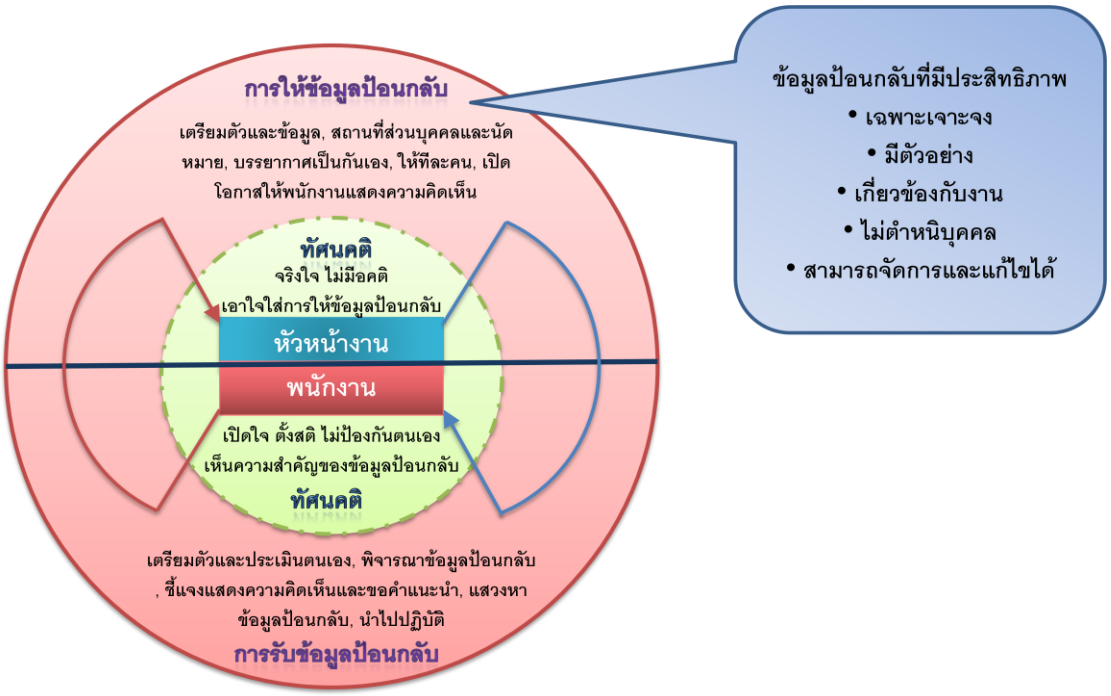
5.3.2.2 การศึกษาภาพรวมทั้งหมดในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งแบบทางการและไม่ทางการนั้นส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากน้อยเพียงใด เป็นการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกั บการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีการให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นปัจจัยหนึ่งในการทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

5.3.2.3 การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบและผลกระทบของการให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างองค์การเอกชน และองค์การภาครัฐ เพื่อดูว่ามีความแตกต่างกันอย่างไรและส่งผลอย่างไรต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

5.3.2.4 การศึกษาหาตัวแบบ (Model) ของการให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยศึกษาจากองค์การประเทศไทยหลากหลายรูปแบบ เพื่อนำมาสรุปเป็นตัวแบบ และเนื่องจากว่างานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาองค์การเดียวจึงอาจไม่สามารถเป็นตัวแบบให้กับการศึกษาหรือองค์การอื่นในการนำไปปฏิบัติมากนัก เพราะบริบทขององค์การอาจแตกต่างกัน

5.3.2.5 การศึกษาผลกระทบของการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ เช่น E-mail หรือระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างขึ้น เพื่อลดการเผชิญหน้าระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน และช่วยประหยัดเวลาในการดำเนินการให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยว่ามีความเหมาะสมกับองค์การประเทศไทยหรือไม่ และส่งผลกระทบอย่างไรบ้างเมื่อนำเทคโนโลยีมาใช้

จากการศึกษาการให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัดนี้ จึงได้เสนอ ตัวแบบการให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับหัวหน้างานและพนักงานนำไปปฏิบัติเมื่อต้องให้และรับข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ได้กับทุกองค์การหรือองค์การที่มีบริบทคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง ดังภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.3 ตัวแบบการให้ข้อมูลป้อนกลับ

บรรณานุกรม

กนกพรรณ เคียนทอง. 2540. **การเปรียบเทียบผลการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบทันทีกับการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบล่าช้าที่มีต่อความสามารถในการเขียนวิชาภาษาอังกฤษของนักเรียน ป.6 โรงเรียนวัดแพรกษาจังหวัดสมุทรปราการ**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

กรรณิกา ปิ่นทอง. 2537. **การเปรียบเทียบผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับและบอกวิธีแก้ไขกับการให้ข้อมูลย้อนกลับบอกวิธีแก้ไขและให้กำลังใจที่มีต่อความเข้าใจในการอ่านวิชาภาษาไทยของนักเรียน ประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนเทศบาล 4 (เพาะชำ) จังหวัดนครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

กาญจนา ปัญญาแวว. 2545. **ผลของการติดตามควบคุมโดยวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อผลิตภาพการทำงานและปฏิกิริยาความรู้สึกของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมพลาสติกแห่งหนึ่ง**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

จริยา พันธุ์วิทยากูล. 2543. **ผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับและความรู้ต่อการใช้อุปกรณ์ป้องกันของพยาบาล**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ติน ปรัชญพฤทธิ์, วุฒิชัย จำนง และ ปภาวดี ดุลยจินดา. 2531. **เอกสารประกอบการสอนพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ถวิล ธาราโภชน์. 2532. **จิตวิทยาสังคม**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

ทิพารี กาญจนพิบูลย์. 2550. **ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหาร ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคกับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธนิกานต์ อากาศวิภาต. 2548. **การยอมรับความสำคัญของการสะท้อนผลการปฏิบัติงานลักษณะของผู้สะท้อนผลการปฏิบัติงานกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ประสงค์ ปราณีตพลกรัง. 2543. **การบริหารการผลิตและการปฏิบัติการ**. กรุงเทพมหานคร: Diamond in Business World.

ปริญญา ประสานจิตร. 2541. **ผลของการให้ความรู้และการให้ข้อมูลย้อนกลับต่อการล้างมือของบุคลากรพยาบาลในแผนกอายุรกรรม โรงพยาบาลแพร่**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์. 2548. **การศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. 2542. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ผุสดี รุมาคม. 2542. **การประเมินการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนาเพลส แอนด์ กราฟฟิค จำกัด.

พยอม วงศ์สารศรี. 2540. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

พรรณทิพย์ มานะชนม์. 2540. **การเปรียบเทียบผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบทันทีกับการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบล่าช้าเพื่อพัฒนาความสามารถในการเขียนวิชาภาษาอังกฤษของนักเรียน ประถมปีที่ 6 โรงเรียนวัดศรีเอี่ยมอนุสรณ์ กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ยุทธ ไกยวรรณ์. 2552. **ออกแบบเครื่องมือวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธรรมสาร จำกัด

ลัดดา กิติวิภาต. 2532. **เอกสารประกอบการสอนวิชาทัศนคติทางสังคมเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายตำราและอุปกรณ์การศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วรลาภ์ ดาราพาณิชย์. 2549. **การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนที่ให้ข้อมูลป้อนกลับ 3 รูปแบบ ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนนครนายกวิทยาคม**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2541. **ยอดหัวหน้างาน**. กรุงเทพมหานคร: TPA Publishing.

วิรัช ลภิรัตนกุล. 2524. **การประชาสัมพันธ์**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วู๊ด, โรเบิร์ต และ มาร์แชล, เวอร์รีนา. 2546. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน: การดำเนินการ ปัญหา และประเด็น**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. 2550. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิรมย์, ชวลิต ประภาวนนท์ และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. 2545. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2545. **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2550. Human Performance Enhancement: บทบาทของ HRD ยุคหน้า. **Productivity World**. (September-Octerber): 72-77.

สุขดี ตั้งทรงสวัสดิ์. 2533. **การเปรียบเทียบผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการบ้านที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ ของนักเรียนชั้น ประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนนาสาร อำเภอบ้านนาสาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุนทร โคตรบรรเทา. 2551. **ภาวะผู้นำในองค์การการศึกษา: แนวคิดรวบยอด หลักการ ทฤษฎี แนวปฏิบัติและการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.

สุพานี สฤษฎ์วานิช. 2549. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อรษา เณรตาก้อง. 2535. **การเปรียบเทียบผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับทันทีกับการให้ข้อมูลย้อนกลับล่าช้า ที่มีต่อความสามารถในการแต่งประโยคภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านอ้อกระทิง อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อรสา จูภัทรธนากุล. 2551. **ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพมิติสร้างสรรค์ พฤติกรรมการเผชิญปัญหากับผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาโรงพยาบาลสังกัดรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อริญญา เถลิงศรี. 2550 (30 กรกฎาคม). Feedback Culture ติ (ชม) เพื่อการพัฒนา. **ประชาชาติธุรกิจ**. ค้นวันที่ 16 พฤศจิกายน 2550 จาก http://www.matichon.co.th/prachachat/prachachat_detail.php?s_tag=02hmc02300750&day=2007/07/30&sectionid=0220

อลงกรณ์ มีสุทธาและ สมิต สัชฌุกร. 2551. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินโดยใช้ Competency, KPI, Balance Scorecard, 360 องศา**. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. 2547 (21 กันยายน). **การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) นั้น..... สำคัญไฉน**. ค้นวันที่ 5 มกราคม 2552 จาก http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id =287

อุไรวรรณ อยู่ชา. 2550 (13 กันยายน). **วันนี้ คุณมีทักษะการ Coaching และ Feedback ซึ่งเป็น Competency ที่สำคัญของผู้บริหารหรือยังคะ ?**. ค้นวันที่ 29 ธันวาคม 2551 จาก http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=733&mode=disp

Adair, John. 1996. **Effective Innovation: How to Stay Ahead of the Competition**. London: Pan Books.

Adams, Susan M. 2005. Positive Affect and Feedback-giving Behavior. **Journal of Management Psychology**. 20 (1): 24-42. Retrieved December 20, 2008 from Emerald.

Alvero, Alicia M.; Bucklin, Barbara R. and Austin, John. 2001. An Objective Review of the Effectiveness and Essential Characteristics of Performance Feedback in Organizational Settings (1985-1998). **Journal of Organizational Behavior Management**. 21 (1): 3-29. Retrieved December 20, 2008 from Business Source Complete.

Ang, Soon; Cummings, Larry L.; Straub, Detmar. W. and Earley, P. C. 1993. The Effects of Information Technology and the Perceived Mood of Feedback Giver on Feedback Seeking. **Information Systems on Research**. 4 (3) (September): 240-261. Retrieved February 15, 2009 from ISR Journal Inform.

Armstrong, Michael. 2006. **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines**. 3rd ed. London: Kogan Page.

Atwater, Leanne and Brett, Joan. 2006. Feedback Format: Does It Influence Manager's Reactions to Feedback?. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. 79: 517-532. Retrieved February 15, 2009 from Sage Publications.

Bacal, Robert. 2004. **How to Manage Performance: 24 Lessons for Improving Performance**. New York: McGraw-Hill.

Barrett, Deborah J. 2006. **Leadership Communication.** New York: McGraw-Hill.

Belschak, Frank. D. and Den Hartog, Deanne. N. 2008. Consequences of Positive and Negative Feedback: The Impact on Emotions and Extra-Role Behaviors. **Applied Psychology: An International Review**. 1-30. Retrieved December 24, 2008 from Business Source Complete.

Blake, Rogers Robert and Mouton, Srygley Jane. 1964. **The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production Through People**. Houston: Gulf Pub.

Cannon, Mark D. and Witherspoon, Robert. 2005. Actionable Feedback: Unlocking the Power of Learning and Performance Improvement. **Academy of Management Executive**. 19 (2): 120-134. Retrieved December 24, 2008 from Business Source Complete.

Cardy, Robert L. 2004. **Performance Management: Concept, Skill and Exercises**. New York: M.E. Sharpe.

Collins, David R. and Stukas, Arthur A. 2006. The Effects of Feedback Self-Consistency, Therapist Status, and Attitude Toward Therapy on Reaction to Personality Feedback. **The Journal of Social Psychology**. 146 (4) (August): 463-483. Retrieved February 24, 2009 from ABI Inform

Cook, Curtis W. and Hunsaker, Phillip L. 1968. The Impact of Manager of Frequency of Feedback. **Academy of Management**. (September): 263-277. Retrieved December 24, 2008 from Business Source Complete.

Cook, Curtis W. and Hunsaker, Phillip L. 2001. **Management and Organizational Behavior**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.

Daft, Richard L. 2008. **The Leadership Experience**. 4th ed. Ohio: Thomson South-Western.

Dejanasz, Suzanne C.; Dowd, Karen O. and Schneider, Beth Z. 2002. **Interpersonal Skill in Organization**. New York: McGraw-Hill.

Delahaye, Brian L. 2005. **Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management**. 2nd ed. Qld: John Wiley & Sons Austrlia,Ltd.

Forte, Jay. 2009. Give Feedback, Get Performance. **SuperVision**. 70 (February): 3-4. Retrieved January 11, 2009 from ABI Inform.

Geister, Susanne; Konradt, Udo and Hertel, Guido. 2006. Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. **Small Group Research**. 37 (5): 459-489. Retrieved March 14, 2009 from Sage Publications.

Hamilton, Cheryl and Parker, Cordell. 1997. **Communicating for Results: a Guide for Business and the Professions**. 5th ed. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

Hargie, Owen; Dickson, David and Tourish, Dennis. 2004. **Communication Skill for Effective Management**. New York: Palgrave Macmillan

Harvard Business School. 2006. **Giving Feedback: Expert Solutions to Everyday Challenges**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.

Hattersley, Michael E. and McJannet, Linda. 2008. **Management Communication: Principles and Practice**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.

Hellriegel, Don and Slocum, John W. 2004. **Organizational Behavior**. 10th ed. Ohio: Thomson/South-Western.

Hempel, Paul S. 2008. Chinese Reactions to Performance Feedback: Non-task Attributions of Feedback Intentions. **Asia Pacific Journal of Human Resources** . 46 (2): 196-219. Retrieved February 15, 2009 from Sage Publications.

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. and Johnson, Dewey E. 2001. **Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources**. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.

Ilgen, Daniel R., Fisher, Cynthia D. and Taylor, Susan M. 1979. Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. **Journal of Applied Psychology**. 64 (4): 349-371. Retrieved March 4, 2009 from Business Source Complete.

Ilies, Remus; De Pater, Irene E. and Judge, Tim. 2007. Differential Affective Reactions to Negative and Positive Feedback, and the Role of Self-esteem. **Journal of Managerial Psychology**. 22 (6): 590-609. Retrieved December 20, 2008 from Emerald.

Ivancevich, John M. and Matteson Michael T. 2002. **Organizational Behavior and Management**. 6th ed. New York: McGraw-Hill.

Jackson, Susan E. and Schuler, Randall S. 2003. **Managing Human Resource Through Strategic Partnerships**. 8th ed. Ohio: South-Western College Pub.

Kang, Kyungwon; Oah, Shezeen and Dickinson, Alyce M. 2003. The Relative Effects of Different Frequencies of Feedback on Work Performance: A Simulation. **Journal of Organizational Behavior Management**. 23 (4): 21-53. Retrieved December 20, 2009 from Business Source Complete.

Krbavac, Marie. 2006. Examining an Instructional Strategy: Relationships Between Feedback, Performance, and Self-Efficacy. In **The Annual Meeting of AERA April 11, 2006**. San Francisco: AERA. Pp. 1-12. Retrieved January 11, 2009 from Business Source Complete.

Lam, Wing; Huang, Xu and Snape, Ed. 2007. Feedback-Seeking Behavior and Leader-Member Exchange: Do Supervisor-Attributed Motive Matter?. **Academy of Management Journal**. 50 (2): 348-363. Retrieved December 24, 2008 from Business Source Complete.

Liden, Robert C. and Mitchell, Terence R. 1985. Reactions to Feedback: the Role of Attributions. **Academy of Management Journal**. 28 (2): 291-308. Retrieved December 24, 2008 from Business Source Complete.

London, Manuel. 2003. **Job Feedback: Giving, Seeking and Using Feedback for Performance Improvement**. 2nd ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

London, Manuel; Larsen, Henrik H. and Thisted, Lars N. 1999. Relationships Between Feedback and Self-Development. **Group and Organization Management**. 24 (1): 5-27. Retrieved February 15, 2009 from Sage Publications.

Luecke, Richard. 2006. **Performance Management: Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees**. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Margerison, Charles J. 1988. **Feedback and Performance**. (February): 7-10. Retrieved December 20, 2008 from Emerald.

Max, Douglas and Bacal, Robert. 2003. **Perfect Phrases for Performance Reviews: Hundreds of Ready-to-use Phrases that Describe Your Employees' Performance (from Unacceptable to Outstanding)**. New York: McGraw-Hill.

Miller, Katherine. 1999. **Organizational Communication: Approaches and Process**. London: Wadsworth Publishing Company.

Mochal, Tom. (2006). **Follow These Six Steps When Providing Constructive Performance Feedback**. Retrieved December 16, 2008, from Techrepulic: http://content.techrepublic.com.com/5100-10878_11-6102736.html

Moss, Sherry E. and Sanchenz, Juan I. 2004. Are Your Employees Avoiding You? Managerial Strategies for Closing the Feedback Gap. **Academy of Management Executive**. 18 (1): 32-44. Retrieved December 24, 2008 from Business Source Complete.

Moss, Sherry E.; Valenzi, Enzo R. and Taggart, William. 2003. Are You Hiding from Your Boss? the Development of a Taxonomy and Instrument to Assess the Feedback Management Behaviors of Good and Bad Performers. **Journal of Management**. 29 (4): 487-510. Retrieved December 24, 2008 from Sage Publications.

Negron, Domingo. 2008. **A Case Study Examing the Relationship of the Path-Goal Theory Leadership Styles to Profits in El Paso, Texas, Rent- Acenter stores**. Doctoral dissertation, Capella University.

Neher, William W. 1997. **Organizational Communication Challenges of Change, Diversity, and Continuity**. Massachusetts: A Viacom Company.

Newstrom, John W. and Davis, Keith. 1993. **Organization Behavior: Human Behavior at Work**. New York: McGraw-Hill.

Noe, Raymand A.; Hollenbech, John R.; Gerhart, Barry and Wright, Patrich M. 2006. **Human Resource Management: Gaining and Competitive Advantage**. New York: McGraw-Hill.

Pampino, Ralph. N.; MacDonald, Jennifer. E.; Mullin, Jill. E. and Wilder, David. A. 2003. Weekly Feedback vs. Daily Feedback: an Application in Retail. **Journal of Organizational Behavior Management**. 23 (2/3): 21-43. Retrieved February 2, 2009 from The Haworth Press.

Renn, Robert W. and Fedor, Donald B. 2001. Development and Field Test of a Feedback Seeking, Self-efficacy, and Goal Setting Model of Work Performance. **Journal of Management**. 27: 563-583. Retrieved March 14, 2009 from Sage Publications.

Rummler, Geary A. and Brache, Alan. 1995. **Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Sargeant, Joan; Mann, Karen; Sinclair, Douglas; Vleuten, Cees Van Der and Metsemakers, Job. 2008. Understanding the Influence of Emotions and Reflection Upon Multi-Source Feedback Acceptance and Use. **Advances in Health Sciences Education**. 13 (3): 275-288. Retrieved February 15, 2009 from Springer.

Schreuder, Muchinsky Kriek. 2005. **Personnel Psychology**. Cape Town: Oxford University Press Southern Africa.

Shea, Christine M. and Howell, Jane M. 1999. Charismatic Leadership and Task Feedback: A Laboratory Study of Their Effects on Self-efficacy and Task Performance. **Leadership Quarterly**. 10 (3): 375-396. Retrieved February 15, 2009 from Elsevier Science.

Shute, Valeria J. 2008. Focus on Formative Feedback. **Review of Educational Research** . 78 (1): 153-189. Retrieved January 7, 2009 from Sage Publications.

Smeltzer, Larry R.; Leonard, Donald J. and Hynes, Geraldine E. 2002. **Managerial Communication: Strategy and Application**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.

Stuart, Iris. 2004. The Impact of Immediate Feedback on Student Performance: an Exploratory Study in Singapore. **Global Perspectives on Accounting Education**. 1: 1-15. Retrieved January 11, 2009 from Business Source Complete.

Van Fleet, David D.; Peterson, Tim O. and Van Fleet, Ella W. 2005. Closing the Performance Feedback Gap with Expert Systems. **Academy of Management Executive**. 19 (3): 38-53. Retrieved December 24, 2008 from Business Source Complete.

VandeWalle, Don. 2003. A Goal Orientation Model of Feedback-Seeking Behavior. **Human Resource Management Review**. 13: 581-604. Retrieved March 22, 2009 from Science Direct

Whetzel, Deborah L. and Wheaton, George R. 2007. **Applied Measurement: Industrial Psychology in Human Resources Management**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Wiesman, Daryl W. 2006. The Effects of Performance Feedback and Social Reinforcement on Up-Selling at Fast-Food Restaurants. **Journal of Organizational Behavior Management**. 26 (4): 1-19. Retrieved February 2, 2009 from The Haworth Press.

Williams, Richard S. 2002. **Managing Empolyee Performance: Design and Implementation in Organization**. London: TJ International.

Wulingnan, Peiguan and Leung, Kwok. 2000. Negative Feedback and Responses from Subordinates. **Journal of Human Resource Costing and Accounting**. 5 (1): 37-44. Retrieved December 20, 2008 from Emerald.

Yukl, Garry A . 2006. **Leadership in Organization**. 6th ed. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

คำแนะนำในการเก็บแบบสอบถาม

เรียน คุณ..... ผู้จัดการฝ่าย.....
บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด

เรื่อง การเก็บแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาการให้และรับข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานและพนักงาน จึงต้องมีการเก็บข้อมูลจากทั้งหัวหน้างานและพนักงานของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ดังนั้นเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการเก็บข้อมูลจึงขอ เสนอคำแนะนำสำหรับการเก็บข้อมูล ดังนี้

1. ภายในซองใหญ่นี้จะมีแบบสอบถามสำหรับตัวท่านที่เป็นหัวหน้างานและลูกน้องภายใต้การบังคับบัญชาของท่านทั้งหมด
2. ขอความกรุณาท่านแจกแบบสอบถามให้กับลูกน้องตามชื่อที่ปรากฏอยู่บนหน้าซองด้วย
3. เมื่อท่านทำแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาท่านรวบรวมแบบสอบถามจากลูกน้องทั้งหมด ใส่ลงในซองใหญ่นี้แล้วปิดซองให้เรียบร้อยด้วยตัวท่านเอง แล้วส่งคืนแบบสอบถามไปยังคุณกนก ส่งแสงเติม เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
   ภายในวันจันทร์ที่ 12 ตุลาคม 2552

งานวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จลุล่วงไปไม่ได้เลย หากไม่ได้รับความกรุณาจากท่านและลูกน้องของท่านที่เสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามของงานวิจัยนี้ จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ท่านกรุณาสละเวลาช่วยเหลือดิฉันในการเก็บข้อมูลครั้งนี้

ด้วยความนับถือ

นางสาวอัญญา เปี่ยมประถม
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์(NIDA)

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถามสำหรับหัวหน้างาน

เรียน หัวหน้างานบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ข้อมูลที่ได้ไปนั้นจะถูกเก็บเป็นความลับ ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ และใช้สำหรับการเสนอแนะการ ให้และรับข้อมูลป้อนกลับขอ งบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด เพียงเท่านั้น โดยสิ่งที่ท่านได้ตอบคำถามนั้นจะไม่ส่งผลใดๆ ต่อผลการปฏิบัติงานและตัวท่าน

ดังนั้นเพื่อความเป็นระเบียบในการเก็บรวบรวมข้อมูลและเป็นการป้องกันข้อมูล จึงขอเสนอคำแนะนำในการเก็บข้อมูลดังนี้

1. ในแบบสอบถามส่วนที่ 3 ที่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานลูกน้องของท่าน จะประกอบด้วยแบบสอบถามตามจำนวนลูกน้องที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของท่าน ซึ่งในแบบสอบถามนั้นจะปรากฏชื่อของลูกน้องของท่านไว้ด้วย จึง ขอ ให้ท่านประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนตามความเป็นจริง
2. เมื่อท่านทำแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว **ขอความกรุณาท่านสอดแบบสอบถามกลับคืนในซองและปิดผนึกให้เรียบร้อยด้วยตัวของท่านเอง**
3. ขอความกรุณาท่าน**รวบรวมซองแบบสอบถามจากลูกน้องของท่านทั้งหมด** ใส่ลงในซองใหญ่สีน้ำตาล แล้วมอบให้ คุณกนก ส่งแสงเติม เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล **ภายในวันจันทร์ที่ 12 ตุลาคม 2552**

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ท่านเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ด้วยความนับถือ

นางสาวอัญญา เปี่ยมประถม
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถามสำหรับพนักงาน

เรียน พนักงานบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ข้อมูลที่ได้ไปนั้นจะถูกเก็บเป็นความลับ ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ และใช้สำหรับการเสนอแนะการให้และรับข้อมูลป้อนกลับของบริษัท บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด เพียงเท่านั้น โดยสิ่งที่ท่านได้ตอบคำถามนั้นจะไม่ส่งผลใดๆ ต่อผลการปฏิบัติงานและตัวท่าน

ดังนั้นเพื่อความเป็นระเบียบในการเก็บรวบรวมข้อมูลและเป็นการป้องกันข้อมูล จึงขอเสนอคำแนะนำในการเก็บข้อมูลดังนี้

1. เมื่อท่านทำแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว **ขอความกรุณาท่านสอดแบบสอบถามกลับคืนในซองและปิดผนึกให้เรียบร้อยด้วยตัวของท่านเอง**
2. ขอความกรุณาท่านส่งคืนแบบสอบถาม**กลับคืนไปยังหัวหน้างานของท่าน ภายในวันจันทร์ที่ 5 ตุลาคม 2552**

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ท่านเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ด้วยความนับถือ

นางสาวอัญญา เปี่ยมประถม
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)

แบบสอบถามการวิจัย
เรื่อง การให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน:
กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด

ที่มาและความสำคัญ

การให้ข้อมูลป้อนกลับในช่ วงการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ถือเป็นขั้นตอนที่มี ความสำคัญและมีประโยชน์ต่อทั้งหัวหน้างานและพนักงานเนื่องจากจะทำให้หัวหน้างานได้เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาปรับปรุงการทำงานแก่พนักงาน ส่วนพนักงานจะได้ทราบผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา พร้อมทั้งแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงตนเอง เพื่อให้มีผลการทำงานตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ งานวิจัยชิ้นนี้จึงต้องการศึกษ า เพื่อหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางในการให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับหัวหน้างานและพนักงานด้วย

คำนิยามของข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

การให้ข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง การสื่อสารระหว่างหัวหน้างาน (Cell Head) และลูกน้องถึงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน การให้ข้อมูลป้อนกลับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายเพื่อพนักงานทราบว่าตนนั้นมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพหรือไม่ ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานหรือไม่ และจะต้องแก้ไขการทำงานในส่วนใดบ้าง ทั้งนี้ ยังช่วยให้พนักงานได้ตระหนักในตนเองและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีด้วย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุง และเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีร ะหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติแก่หัวหน้างานและพนักงาน เมื่อต้องให้ และรับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ประโยชน์ที่ท่านจะได้รับ

1. ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน
2. มีการให้ข้อมูลป้อนกลับต่อพนักงานได้อย่างถูกต้องและเพิ่มมากขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
3. ได้รับแนวทางการปฏิบัติในการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้จะใช้เวลาในการตอบประมาณ 20 นาที โดยในขณะที่ตอบแบบสอบถาม **ให้ท่านนึกย้อนกลับไปยังเหตุการณ์ในช่วงก่อนและระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติ เดือนธันวาคม 2551** ที่ผ่านมาว่ามีการให้และรับข้อมูลป้อนกลับอย่างไร การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ข้อมูลที่ได้รับจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ จะไม่มีข้อมูลใดๆ ที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่ตัวผู้ตอบแบบสอบถามได้ และจะไม่ส่งผลกระทบใดๆ ต่อผลการปฏิบัติงานและหน่วยงานของท่าน การนำเสนอผลการศึกษานั้นจะนำเสนอในภาพรวมทั้งหมด โดยไม่ระบุเป็นรายบุคคล ดังนั้นจึงขอให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและตอบทุกข้อ

รายละเอียดของแบบสอบถาม (สำหรับหัวหน้างาน)

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ การให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 รายละเอียดของตัวท่านเอง ประกอบด้วยแบบสอบถาม 4 ส่วนย่อย ได้แก่

ส่วนที่ 1.1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 1.2 แบบสอบถามปัจจัยด้านผู้นำ

ส่วนที่ 1.3 แบบสอบถามปัจจัยด้านทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ส่วนที่ 1.4 แบบสอบถามการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ส่วนที่ 2 แนวทางการปฏิบัติในการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ส่วนที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงานลูกน้องของท่าน ประกอบด้วยแบบสอบถามตามจำนวนลูกน้องที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของท่าน

รายละเอียดของแบบสอบถาม (สำหรับพนักงาน)

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ การให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 รายละเอียดของตัวท่านเอง ประกอบด้วยแบบสอบถาม 4 ส่วนย่อย ได้แก่

ส่วนที่ 1.1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 1.2 แบบสอบถามปัจจัยการรับข้อมูลป้อนกลับ

ส่วนที่ 1.3 แบบสอบถามปัจจัยด้านทัศนคติต่อการรับข้อมูลป้อนกลับ

ส่วนที่ 1.4 แบบสอบถามปัจจัยการใช้ข้อมูลป้อนกลับ

ส่วนที่ 2 แนวทางการปฏิบัติในการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ผู้วิจัย นางสาวอัญญา เปี่ยมประถม

นักศึกษาคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร อาจารย์ประจำคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เลขที่ 118 หมู่ที่ 3 ถนนเสรีไทย แขวง คลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

หมายเหตุ หากท่านมีข้อสงสัยต้องการทราบผลงานวิจัย (โดยย่อ) สามารถติดต่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัยและแบบสอบถามได้ โดยติดต่อ นางสาวอัญญา เปี่ยมประถม โทร. 08-9748-8850 E-mail : aom_tu@hotmail.com

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
นางสาวอัญญา เปี่ยมประถม
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)

แบบสอบถามสำหรับหัวหน้างานและ
แบบสอบถามสำหรับพนักงาน

โปรดติดต่อผู้วิจัย
นางสาวอัญญา เปี่ยมประถม
โทร 08-9748-8850
E-mail : anya.piampratom@gmail.com

ภาคผนวก ข

การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบความเชื่อมั่นมาตรวัดรูปแบบภาวะผู้นำ

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Corerelation	Alpha if Item Deleted
1. ฉันแสดงให้ลูกน้องรู้ว่า อะไรคือสิ่งที่ฉันคาดหวังจากพวกเขา	.588	.860
2. ฉันรักษาสัมพันธภาพในการทำงานกับลูกน้อง	.678	.858
3. ฉันปรึกษากับลูกน้องเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา	.597	.861
4. ฉันรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของลูกน้อง	.382	.867
5. ฉันบอกกับลูกน้องเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นจะต้องทำและบอกว่าจะต้องทำสิ่งนั้นอย่างไร	.546	.862
6. ฉันแสดงให้ลูกน้องรู้ว่าฉันคาดหวังให้พวกเขานั้นแสดงผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่สูง	.691	.857
7. ฉันปฏิบัติงานโดยไม่ให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องของฉัน	.525	.862
8. ฉันทำสิ่งเล็กน้อยเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกในกลุ่ม	.567	.860
9. ฉันขอให้พนักงานปฏิบัติงานตามมาตรฐานและกฎระเบียบ	.597	.860
10. ฉันตั้งเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของลูกน้องที่มีความท้าทาย	.554	.862
11. ฉันพูดในสิ่งที่ทำให้ลูกน้องรู้สึกเสียใจ	.170	.875
12. ฉันขอคำแนะนำจากลูกน้องว่าจะดำเนินงานหรือโครงการอย่างไร	.491	.863
13. ฉันกระตุ้นการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของลูกน้องอย่างต่อเนื่อง	.583	.861
14. ฉันอธิบายให้ลูกน้องทราบถึงระดับผลการปฏิบัติงานที่ฉันคาดหวังจากพวกเขา	.629	.858
15. ฉันช่วยให้ลูกน้องแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการทำงานของพวกเขา	.622	.860
16. ฉันแสดงให้ลูกน้องเห็นว่า ฉันไม่แน่ใจในการความสามารถของลูกน้องว่าจะตรงกับวัตถุประสงค์การทำงานหรือไม่	.456	.864
17. ฉันขอคำแนะนำจากลูกน้องว่าควรทำอะไรในการทำงาน	.145	.878
18. ฉันให้คำอธิบายที่ไม่ชัดเจนถึงสิ่งที่ฉันคาดหวังจากการทำงานของลูกน้อง	.117	.885

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Corerelation	Alpha if Item Deleted
19. ฉันมักจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย สำหรับพนักงานบรรลุได้	.584	.859
20. ฉันมีความเห็นอกเห็นใจต่อความจำเป็นส่วนบุคคลของลูกน้อง	.405	.866
ค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัดรูปแบบภาวะผู้นำ เท่ากับ 0.870		

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบความเชื่อมั่นมาตรวัดทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Corerelation	Alpha if Item Deleted
1. การให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถช่วยให้ลูกน้องปรับปรุงและแก้ไขผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	.317	.913
2. การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานได้รับทราบโดยตรง	.295	.914
3. หัวหน้างานมั่นใจว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ผ่านมานั้นถูกต้อง	.527	.910
4. การให้ข้อมูลป้อนกลับมีประโยชน์ต่อตัวหัวหน้างานเอง	.450	.912
5. หัวหน้างานพึงพอใจกับการให้ข้อมูลป้อนกลับของตนเองที่ผ่านมา	.294	.914
6. หัวหน้างานรู้สึกไม่สบายใจหรือมีความกังวลเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้องในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน	.579	.902
7. หัวหน้างานรู้สึกกลัวหรือกังวลเมื่อต้องตำหนิผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง	.718	.909
8. หัวหน้างานยินดีและเต็มใจที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้อง ไม่ว่าข้อมูลนั้นจะระบุว่าลูกน้องทำงานดีหรือไม่ดีก็ตาม	.680	.909
9. หัวหน้างานคิดว่าตนเองไม่ควรให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้อง	.656	.907
10. ลูกน้องมักจะปฏิบัติตามคำแนะนำที่ได้รับจากการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน	.324	.913
11. หัวหน้างานสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ หากพนักงานไม่ยอมรับในข้อเสนอแนะและคำติชม	.567	.910
12. ลูกน้องมักจะถามหาคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะจากหัวหน้างานเมื่อปฏิบัติงานหรือเมื่อถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	.717	.906

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Corerelation	Alpha if Item Deleted
13. หัวหน้างานไม่เคยตำหนิหรือชมเชยลูกน้องในการปกครองของตนเองเลย	.547	.910
14. หัวหน้างานสามารถพูดคุยกับลูกน้องในเรื่องผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ไม่ว่าผลงานจะดีหรือต้องปรับปรุงแก้ไข	.539	.910
15. การให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างการปฏิบัติงานทำให้ลูกน้องทำงานได้ถูกต้องมากขึ้น	.519	.911
16. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้องตลอดเวลา ในขณะที่ปฏิบัติงาน	.386	.913
17. หัวหน้างานยอมรับเหตุผลที่ลูกน้องชี้แจงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขา	.489	.911
18. การให้ข้อมูลป้อนของหัวหน้างานสามารถส่งผลต่อกำลังใจในการทำงานของลูกน้องได้	.448	.912
19. การชี้แจงถึงผลการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อเสนอแนะอย่างละเอียดนั้นเป็นสิ่งที่พนักงานชอบ	.520	.910
20. หัวหน้างานวิตกกังวลเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนแก่ลูกน้องที่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญมากกว่า	.650	.908
21. หัวหน้างานวิตกกังวลเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนแก่ลูกน้องที่มีอายุมากกว่า	.639	.908
22. หัวหน้างานรู้สึกลำบากใจเมื่อต้องตักเตือนการทำงานแก่ลูกน้องที่เป็นเพื่อนร่วมงานของตนเอง	.588	.909
23. หัวหน้างานรู้สึกลำบากใจเมื่อต้องกล่าวคำชมเชยผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง	.583	.909
24. หัวหน้างานมักจะกล่าวคำชมเชยเฉพาะพนักงานที่ตนเองชอบหรือพอใจเท่านั้น	.608	.908
25. หัวหน้างานมั่นใจว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับของตนนั้นมีประโยชน์ต่อลูกน้อง	.452	.911
ค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัดทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน เท่ากับ 0.914		

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบความเชื่อมั่นมาตรวัดประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Corerelation	Alpha if Item Deleted
1. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่เฉพาะเจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างชัดเจน พร้อมยกตัวอย่างพฤติกรรมประกอบ	.670	.909
2. หัวหน้างานเก็บรวบรวมข้อมูลการทำงานของลูกน้องอย่างละเอียดสำหรับใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ	.487	.912
3. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับงานและมุ่งเน้นที่พฤติกรรมในการทำงานของลูกน้องไม่ใช่เน้นที่ตัวบุคคล	.612	.910
4. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่อยู่บนพื้นฐานข้อมูลปัจจุบันมากกว่าข้อมูลในอดีตที่เก็บไว้นานแล้ว หรือข้อมูลที่ได้ยินมา	.616	.910
5. ข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้ลูกน้องนั้น มีทั้งข้อเสนอแนะในการทำงาน คำตำหนิและคำชมเชย	.633	.909
6. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นการตำหนิหรือตักเตือนลูกน้องในสถานที่ส่วนบุคคล ไม่พูดต่อหน้าคนอื่น	.594	.910
7. หัวหน้างานให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนที่หัวหน้างานจะตัดสินใจ	.514	.912
8. ลูกน้องรับฟังข้อเสนอแนะของหัวหน้างาน โดยไม่เอาอารมณ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง	.313	.915
9. หากต้องให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นการตำหนิพฤติกรรมการทำงานและข้อบกพร่องในผลการปฏิบัติงานแก่ลูกน้อง หัวหน้างานจะมีการเตรียมข้อมูลและวิธีการพูดไว้เป็นอย่างดี	.647	.909
10. เมื่อต้องว่ากล่าวตำหนิผลการทำงานของพนักงาน การปรับปรุงแก้ไขหัวหน้างานจะช่วยเหลือ สนับสนุน และเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องด้วย	.582	.910
11. เมื่อหัวหน้างานพบว่าลูกน้องมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี หัวหน้างานจะชี้แจง แนะนำ และตักเตือนในทันที	.537	.911
12. ลูกน้องสามารถปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมและการทำงาน ตามที่หัวหน้างานบอกให้ปรับปรุงได้	.562	.911
13. หัวหน้างานบอกแนวทางในการแก้ไข พัฒนา ปรับปรุงการทำงานแก่ลูกน้อง ในช่วงการให้ข้อมูลป้อนกลับ	.660	.909

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Corerelation	Alpha if Item Deleted
14. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับตามความเป็นจริงและตรงไปตรงมา	.474	.913
15. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้องตลอดเวลา ไม่ใช่เฉพาะช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น	.665	.909
16. หัวหน้างานบอกกับลูกน้องถึงสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่ชัดเจนด้วย	.545	.911
17. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้องช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบเป็นส่วนบุคคล เช่น ห้องทำงาน	.663	.909
18. หัวหน้างานจะไม่เอาอารมณ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องในขณะที่ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้อง	.673	.909
19. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้ลูกน้องเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาปรับปรุงตนเอง	.694	.908
20. หัวหน้างานมีหลักฐานหรือข้อมูลชัดเจนเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของลูกน้อง	.459	.913
21. หัวหน้างานจะให้ข้อมูลป้อนกลับ เมื่อลูกน้องพร้อมที่จะรับฟังข้อมูลป้อนกลับนั้น	.291	.918
ค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัดประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับ เท่ากับ 0.915		

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบความเชื่อมั่นมาตรวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Corerelation	Alpha if Item Deleted
1. พนักงานปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่ควรจะเป็น	.688	.943
2. ทุกชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ในเวลาที่กำหนด	.659	.944
3. พนักงานมีความรู้และความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ	.656	.944
4. พนักงานใช้ข้อมูลที่มีอยู่อย่างรอบคอบในการหาข้อยุติของปัญหา	.719	.942
5. พนักงานแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วโดยไม่มีข้อผิดพลาดในภายหลัง	.688	.943

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Corerelation	Alpha if Item Deleted
6. พนักงานมีความสามารถในการพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม	.773	.941
7. พนักงานปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อก่อให้เกิดผลดีโดยไม่ต้องรอให้ออกคำสั่ง	.788	.941
8. พนักงานสามารถปรับตัวกับงานใหม่ได้อย่างรวดเร็วเพื่อช่วยในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง	.742	.942
9. เมื่อได้รับคำแนะนำ พนักงานสามารถเข้าใจและปฏิบัติงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.740	.942
10. ลูกน้องคนนี้สามารถวิเคราะห์ข้อบกพร่องของตนเองและสามารถปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสมกับงาน	.695	.943
11. พนักงานปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนดของบริษัทอย่างเคร่งครัด	.488	.947
12. พนักงานหาทางรักษา ปกป้องทรัพย์สินของบริษัทตลอดจนใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด	.655	.944
13. พนักงานสามารถชักชวนให้เพื่อนร่วมงานรักษาผลประโยชน์ของบริษัท	.652	.944
14. พนักงานสามารถทำงานให้สำเร็จโดยไม่ต้องควบคุมมากนัก	.754	.942
15. พนักงานมีความจริงใจที่จะทำให้แผนกและโรงงานพัฒนาขึ้น	.734	.943
16. พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในโรงงาน	.604	.944
17. พนักงานสามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกโรงงานได้เป็นอย่างดี	.661	.944
18. พนักงานให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่างๆของโรงงาน เช่น 5 ส. กิจกรรมสังคม ฯลฯ เป็นอย่างดี	.642	.944
ค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เท่ากับ 0.946		

ตารางที่ 5 ผลการทดสอบความเชื่อมั่นมาตรวัดพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Corerelation	Alpha if Item Deleted
1. ฉันยินดีที่จะทักทายหรือเข้าพบหัวหน้างาน เพื่อหวังให้หัวหน้างานพูดคุยถึง ผลการปฏิบัติงานของฉัน	.443	.781
2. ฉันจะบอกเล่าและพูดคุยให้เพื่อนร่วมงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานที่ดีของฉัน เพื่อว่าเพื่อนจะนำเรื่องนี้ไปเล่าให้กับหัวหน้างานฟัง	.548	.769
3. เมื่อฉันทำงานได้ไม่ดี ฉันพยายามหลีกเลี่ยงการนัดพบกับหัวหน้างาน	.339	.790
4. เมื่อฉันทำงานได้ไม่ดี ฉันจะแกล้งไม่สบายหรือขอลาพักร้อนอยู่บ้านเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกตำหนิจากหัวหน้างาน	.237	.796
5. ฉันจะพูดถึงผลงานที่ฉันทำสำเร็จ เมื่อฉันพบกับหัวหน้างานตัวต่อตัว	.544	.770
6. ฉันจะหลบหรือซ่อนหัวหน้างาน ถ้าหากฉันทำงานได้ไม่ดี ทำงานผิดพลาดหรือส่งงานไม่ตรงเวลา	.368	.789
7. เมื่อฉันทำงานได้ดี ฉันจะแสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็น โดยหวังว่าหัวหน้างานจะถามถึงผลการปฏิบัติงานของฉันผ่านเพื่อนร่วมงาน	.662	.756
8. เมื่อฉันทำงานได้ดี ฉันจะถามหัวหน้างานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของฉัน	.652	.758
9. เมื่อฉันทำงานได้ไม่ดี ฉันจะเดินหนีไปทางอื่นเมื่อเห็นว่าหัวหน้างานกำลังเดินมา	.359	.789
10. ในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ฉันมีความยินดีและกระตือรือร้นที่จะเข้าพบหัวหน้างานเพื่อรับข้อมูลป้อนกลับ	.559	.769
11. หากฉันทำงานผิดพลาดหรือไม่ตรงเป้าหมาย ฉันจะรีบชี้แจงให้หัวหน้างานทราบทันที	.255	.801
12. เมื่อฉันทำงานได้ไม่ดี ฉันจะไม่กล้าสบตากับหัวหน้างาน เพราะไม่ต้องการให้หัวหน้างานพูดถึงผลการปฏิบัติงานของฉัน	.292	.793
ค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัดพฤติกรรมการจัดการข้อมูลป้อนกลับของพนักงานเท่ากับ 0.796		

ตารางที่ 6 ผลการทดสอบความเชื่อมั่นมาตรวัดทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Corerelation	Alpha if Item Deleted
1. การให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถช่วยให้พนักงานปรับปรุงและแก้ไขผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	.485	.802
2. การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานได้รับทราบโดยตรง	.452	.803
3. พนักงานมั่นใจว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานนั้นถูกต้อง	.368	.806
4. ข้อมูลป้อนกลับนั้นสามารถจะส่งผลลกระทบต่อหัวหน้างานของพนักงานด้วย	.292	.810
5. พนักงานรู้สึกพึงพอใจกับการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานที่ผ่านมา	.407	.804
6. ข้อมูลป้อนกลับหรือข้อเสนอแนะที่หัวหน้างานให้นั้นมักเป็นเรื่องที่ไม่ดีต่อตัวพนักงาน	.323	.808
7. พนักงานรู้สึกไม่ดีหรือโกรธเมื่อถูกหัวหน้างานตำหนิผลการปฏิบัติงาน	.362	.806
8. พนักงานยินดีและเต็มใจที่จะรับข้อมูลป้อนกลับ ไม่ว่าข้อมูลนั้นจะระบุว่าพนักงานทำงานดีหรือไม่ดีก็ตาม	.404	.805
9. พนักงานคิดว่าหัวหน้างานไม่ควรให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้อง	.444	.803
10. พนักงานมักจะปฏิบัติตามคำแนะนำที่ได้รับจากการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน	.499	.802
11. พนักงานสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เมื่อถูกหัวหน้างานตำหนิผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีหรือบกพร่อง	.502	.801
12. พนักงานมักจะถามหาคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะจากหัวหน้างานขณะที่ตนปฏิบัติงานหรือเมื่อถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	.321	.808
13. การให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานไม่ทำให้พนักงานเปลี่ยนพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานของตนเอง	.349	.807
14. พนักงานสามารถพูดคุยกับหัวหน้างานในเรื่องผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ไม่ว่าผลงานจะดีหรือต้องปรับปรุงแก้ไข	.462	.801
15. การให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างการปฏิบัติงานทำให้พนักงานทำงานได้ถูกต้องมากขึ้น	.559	.798

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Corerelation	Alpha if Item Deleted
16. การให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานสามารถส่งผลกระทบต่อองค์การได้	.146	.820
17. พนักงานไม่ได้เตรียมตัวก่อนการเข้ารับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน	.178	.816
18. พนักงานจะพยายามชี้แจงเหตุผลถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองให้หัวหน้างานทราบ	.337	.807
19. การให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานสามารถส่งผลต่อกำลังใจในการทำงานของพนักงานได้	.360	.806
20. พนักงานชอบให้หัวหน้างานชี้แจงถึงผลการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อเสนอแนะอย่างละเอียด	.438	.803
21. ข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้ทำให้พนักงานรู้สึกเสียใจและหมดกำลังใจ	.448	.802
22. พนักงานจะปฏิเสธหัวหน้างานทันที เมื่อได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ผิดหรือไม่ตรงกับความเป็นจริงของตนเอง	.054	.824
23. พนักงานพยายามจะหาเหตุผลและทำความเข้าใจ ถึงสิ่งที่หัวหน้างานพูด โดยเฉพาะผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีของตนเอง	.207	.813
24. พนักงานมั่นใจว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานนั้นมีประโยชน์ต่อตนเอง	.570	.799
ค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัดทัศนคติต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับของพนักงาน เท่ากับ 0.813		

ตารางที่ 7 ผลการทดสอบความเชื่อมั่นมาตรวัดประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับตามการรับรู้ของพนักงาน

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Corerelation	Alpha if Item Deleted
1. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่เฉพาะเจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างชัดเจน พร้อมทั้งยกตัวอย่างพฤติกรรมการทำงานประกอบ	.659	.946
2. หัวหน้างานเก็บรวบรวมข้อมูลการทำงานของพนักงานอย่างละเอียดสำหรับใช้เป็นข้อมูลในการให้ข้อมูลป้อนกลับ	.689	.945
3. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับงานและมุ่งเน้นที่พฤติกรรมในการทำงานของฉันไม่ใช่เน้นที่ตัวบุคคล	.651	.946
4. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่อยู่บนพื้นฐานข้อมูลปัจจุบันมากกว่าข้อมูลในอดีตที่เก็บไว้นานแล้วหรือข้อมูลที่ได้ยินมา	.625	.946
5. ข้อมูลป้อนกลับที่หัวหน้างานให้นั้น มีทั้งข้อแนะนำในการทำงาน คำตำหนิและคำชมเชย	.726	.945
6. ในการตำหนิหรือตักเตือนพนักงาน หัวหน้างานมักพูดในสถานที่ส่วนบุคคล โดยไม่พูดต่อหน้าคนอื่น	.520	.948
7. หัวหน้างานให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนที่หัวหน้างานจะตัดสินใจ	.705	.945
8. พนักงานรับฟังข้อเสนอแนะของหัวหน้างาน โดยไม่เอาอารมณ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง	.507	.948
9. หากต้องให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นการตำหนิพฤติกรรมการทำงานและข้อบกพร่องในผลการปฏิบัติงาน หัวหน้างานจะมีการเตรียมการข้อมูลและวิธีการพูดไว้เป็นอย่างดี	.714	.945
10. เมื่อต้องว่ากล่าวตำหนิผลการทำงาน การปรับปรุงแก้ไข หัวหน้างานจะช่วยเหลือ สนับสนุน และเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานแก่พนักงานด้วย	.774	.944
11. เมื่อหัวหน้างานพบว่า พนักงานหรือเพื่อนร่วมงานมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี หัวหน้างานจะชี้แจง แนะนำ และตักเตือนในทันที	.783	.944
12. พนักงานสามารถปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมและการทำงาน ตามที่หัวหน้างานบอกให้ปรับปรุงได้	.494	.948

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Corerelation	Alpha if Item Deleted
13. หัวหน้างานบอกแนวทางในการแก้ไข พัฒนา ปรับปรุงการทำงานแก่พนักงาน ในช่วงการให้ข้อมูลป้อนกลับ	.725	.945
14. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับตามความเป็นจริงและตรงไปตรงมา	.786	.944
15. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานตลอดเวลา ไม่ใช่เฉพาะช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น	.775	.944
16. หัวหน้างานบอกกับพนักงานถึงสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่ชัดเจนด้วย	.788	.944
17. หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้องในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยตรงแบบเป็นส่วนบุคคล เช่น ห้องทำงาน	.523	.948
18. หัวหน้างานไม่เอาอารมณ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องในขณะที่ให้ข้อมูลป้อนกลับ	.498	.949
19. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาปรับปรุงตนเอง	.728	.945
20. หัวหน้างานมีหลักฐานหรือข้อมูลชัดเจนเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน	.683	.945
21. หัวหน้างานจะให้ข้อมูลป้อนกลับ เมื่อพนักงานพร้อมที่จะรับฟังข้อมูลป้อนกลับนั้น	.644	.946
ค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัดประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับตามการรับรู้ของพนักงาน เท่ากับ 0.948		

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - นามสกุล	นางสาวอัญญา เปี่ยมประถม
ประวัติการศึกษา	สังคมสงเคราะห์บัณฑิต เกียรตินิยมอันดับที่ 1 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีที่สำเร็จการศึกษา 2548
ทุนการศึกษา	ทุนยกเว้นค่าธรรมเนียมตลอดการศึกษา ทุนช่วยเหลืออาจารย์ ทุนสนับสนุนการทำและการตีพิมพ์วิทยานิพนธ์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2548-2549 เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมเลอคาซา บางแสน จังหวัดชลบุรี พ.ศ. 2551 ผู้ช่วยนักวิจัย “โครงการวิจัยระบบข้าราชการในอนาคต: บทบาทหน้าที่ของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า”