

## การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อความอยู่รอด ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาคร

วันที่รับบทความ: 27 เมษายน 2566

วันแก้ไขบทความ: 19 กรกฎาคม 2566

วันที่ตอบรับบทความ: 3 สิงหาคม 2566

จันจิราภรณ์ ปานยินดี\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) อิทธิพลของการบริหารผลการปฏิบัติงานต่อความอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาคร และ 2) แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาคร การวิจัยเป็นแบบผสมวิธีในรูปแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย ระยะแรกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 289 องค์กร โดยมีหัวหน้าแผนกหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ตอบแบบสอบถามองค์การละ 1 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ระยะที่สองเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 10 คน โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจง วิเคราะห์แบบพรรณนา

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ความสมบูรณ์ของระบบ ความพร้อมใช้งานของระบบ ความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน ความง่ายในการใช้งานของการรายงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอยู่รอดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาครมี 4 ขั้น ได้แก่ การวางแผนการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับ และการประยุกต์ใช้

**คำสำคัญ:** การบริหารผลการปฏิบัติงาน, ความอยู่รอด, ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

\*Corresponding author e-mail: janjirapon@webmail.npru.ac.th

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

## Performance Management for Survival of Small and Medium Enterprises in Samutsakhon Province

Received: 27 April 2023

Revised: 19 July 2023

Accepted: 3 August 2023

Janjirapon Panyindee \*

### Abstract

The objectives of this study were to investigate 1) the impact of performance management on the survival of small and medium enterprises (SMEs) in Samutsakhon Province and 2) the approaches of performance management for the survival of SMEs in Samutsakhon Province. The research was a mixed method in explanatory sequential design. The quantitative research was in the first stage. The sample consisted of 289 enterprises in SMEs in Samutsakhon Province in which a department head or human resource manager participated in the survey (one person per enterprise) by using systematic sampling. The data collection instrument was questionnaire. The descriptive statistics for data analysis included percentage, mean and standard deviation. Multiple regression analysis was used for hypothesis testing. Furthermore, the qualitative research was in the second stage. In-depth interview was a data collection method. Key informants were ten entrepreneurs in SMEs in Samutsakhon Province by using purposive sampling. The data were analyzed descriptively.

The result of quantitative research showed that performance management in the term of clear objective, system completeness, system availability, competency of managers and employees, ease of application of reporting had an effect on the survival of SMEs in Samutsakhon Province with a statistical significance level of .01. The result of qualitative research showed that the approaches of performance management for the survival of SMEs in Samutsakhon Province consisted of four steps including performance planning, performance assessment, coach, and application.

**Keywords:** Performance Management, Survival, Small and Medium Enterprises

---

\*Corresponding author e-mail: janjirapon@webmail.npru.ac.th

Assistant Professor, Human Resource Management Program, Faculty of Management Science, Nakhon Pathom Rajabhat University.

## บทนำ

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการบุคลากร โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อประสานเป้าหมายแต่ละบุคคลและเป้าหมายขององค์การโดยจัดลำดับความสำคัญ รวมทั้งยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสารองค์การ โดยเฉพาะระหว่างผู้จัดการสายงานและพนักงาน ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารทุกระดับต้องเข้าใจ ปรับปรุง และนำไปปฏิบัติ การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ซับซ้อนและไม่สามารถแยกออกจากระบบการจัดการอื่น ๆ องค์การที่ประสบความสำเร็จจะนำการบริหารผลการปฏิบัติงานดังกล่าวไปใช้ ซึ่งช่วยให้ผู้จัดการสายงานปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและพนักงานสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Stanciu, 2014, pp. 256-257) การบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Neneh & Vanzyl, 2012, p. 8341) ช่วยให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืน ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ (Na-Nan, 2016, p. 1653) การบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การด้านปริมาณ คุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความเสมอภาค และความพึงพอใจของลูกค้า (Walker, Damanpour & Devece, 2011, pp. 380-381) การบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยั่งยืนขององค์การ (Gadenne, Mia, Sands, Winata & Hooi, 2012, p. 210; Raziq & Wiesner, 2016, p. 83) ช่วยปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ และสนับสนุนให้ผู้ประกอบการสามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์การแข่งขันในระยะยาว (Bianchi, Cosenz & Marinković, 2015, pp. 85-86) และเพิ่มความผูกพันต่อองค์การ (Saratoon, 2016, p. 84) ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน ลูกค้านวัตกรรม และไม่ใช่ด้านการเงิน (Kafetzopoulos, 2022, pp. 305-306) ทำให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานและผลิตภาพ โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทำให้เข้าใจมาตรฐานการปฏิบัติงานและเกณฑ์การประเมินผล ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์การในที่สุด นอกจากนี้การฝึกอบรมและระบบการให้รางวัล ช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การมีการเติบโต ตลอดจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Dixit & Sharma, 2021, pp. 3318)

สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดได้ ความอยู่รอดเป็นความสามารถขององค์การในการดำเนินงานได้เมื่อเผชิญกับวิกฤติเศรษฐกิจ มีความสามารถในการทนต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถวางตำแหน่งทางธุรกิจในการรับมือกับการชะลอตัวของกิจกรรมทางธุรกิจที่กำลังประสบอยู่จากวิกฤติเศรษฐกิจ และการรักษาระดับยอดขาย (Naidoo, 2010, pp. 1311-1315) โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้แก่ การลดลงของความต้องการในสินค้าและบริการ จนกระทั่งบางธุรกิจต้องปิดกิจการ ลดภาระค่าใช้จ่ายเพื่อรักษาสภาพคล่องไว้รอให้สภาพเศรษฐกิจกลับมาฟื้นตัว นอกจากนี้ผลกระทบดังกล่าวทำให้ธุรกิจต้องมีปรับตัวจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อความปลอดภัยของลูกค้า พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ โดยมีมาตรการความปลอดภัย รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของนโยบายรัฐบาล ทำให้เกิดความยากต่อการคาดการณ์ว่ารัฐบาลจะเปลี่ยนแปลงนโยบายไปอย่างไร ซึ่งธุรกิจจะต้องวางแผนเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Bhundarak, 2022) จากผลการสำรวจความคิดเห็นจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพบว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีรายได้ลดลงไปมากหรือไม่มีรายได้เลย ในขณะที่ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสินทรัพย์ดังกล่าวยังคงต้องจ่ายอยู่ เช่น ค่าเช่า ค่าบำรุงรักษาเครื่องมือ/อุปกรณ์ ยานพาหนะ ซึ่งไม่สามารถลดรายจ่ายในส่วนนี้ได้ (Nitiprapa, 2022) ในปี 2564 ประเด็นหรือหัวข้อที่ขอรับการปรึกษาจากศูนย์ให้บริการ SME ครบวงจร อันดับ 1 คือ ด้านการบริหารจัดการจำนวน 44,361 คน เพิ่มขึ้นจากปี 2563 คิดเป็นร้อยละ 28 (The Office of SMEs Promotion, 2021a)

จังหวัดสมุทรสาครมีความสมบูรณ์และหลากหลายทางธรรมชาติ วัฒนธรรม และทรัพยากรบุคคลทำให้เกิดการพัฒนาเพื่อการแข่งขันในเชิงนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าและคุณค่าให้กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น ผู้ประกอบการขาดทักษะในการบริหารจัดการ เช่น ทักษะในการบริหารธุรกิจ ขาดการปรับตัวให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้ประกอบการมีศักยภาพไม่เท่ากัน (Samutsakhon Provincial Office, 2022) ในปี 2563 ผู้ประกอบการรายใหม่ที่สิ้นสภาพจำนวน 160 ราย เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 1.27 ผู้ประกอบการรายใหม่ที่อยู่รอดหลังการจัดตั้ง 3 ปี จำนวน 1,030 ราย เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 19.21 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2562 (The Office of SMEs Promotion, 2022a) อย่างไรก็ตามสถานการณ์การเติบโตของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามการจัดกลุ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจพบว่ากลุ่มผู้ประกอบการที่มีความเข้มแข็งมีจำนวนลดลง 306 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.29 กลุ่มผู้ประกอบการที่มีการเติบโตปกติ มีจำนวนลดลง 145 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.32 กลุ่มผู้ประกอบการที่มีการเติบโตแบบลดลง มีจำนวนเพิ่มขึ้น 849 ราย คิดเป็นร้อยละ 35.63 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2562 (The Office of SMEs Promotion, 2022b) จากผลการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นพบปัญหาความอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาครมีการจัดตั้งธุรกิจใหม่ที่ลดลง และธุรกิจใหม่ที่สิ้นสภาพเพิ่มขึ้น ประกอบกับการเติบโตของผู้ประกอบการธุรกิจที่ลดลง ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาคร

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารผลการปฏิบัติงานต่อความอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาคร
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาคร

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีในรูปแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) โดยสามารถนำเสนอขอบเขตด้านเนื้อหา ด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล และด้านเวลา ดังนี้

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย การบริหารผลการปฏิบัติงาน ความอยู่รอด และแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน

### ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

ประชากร คือ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 15,344 องค์การ (The Office of SMEs Promotion, 2021b; Samutsakhon Provincial Employment Office, 2022).

กลุ่มตัวอย่าง คือ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 289 องค์การ โดยมีหัวหน้าแผนกหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ตอบแบบสอบถามองค์การละ 1 คน

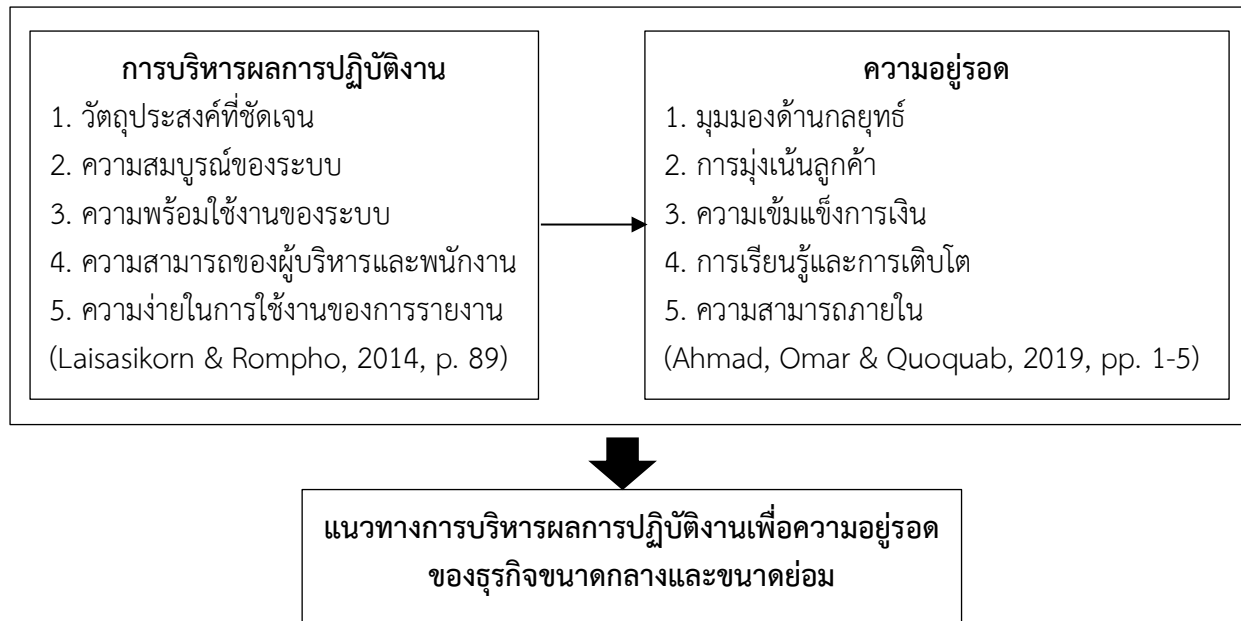
ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 10 คน

### ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาการวิจัยระหว่าง 17 มีนาคม 2565 -26 เมษายน 2566

## กรอบแนวคิดการวิจัย

การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาคร ใช้ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-based View: RBV) (Barney, 1991, pp. 105-108; Wernerfelt, 1984, pp. 172-173) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) (Blau, 1964, p. 193) และผลการศึกษาของ Neneh & Vanzyl (2012, p. 8341); Gadenne, Mia, Sands, Winata & Hooi, (2012, p. 210); Raziq & Wiesner (2016, p. 83) มาอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานกับความอยู่รอดของธุรกิจ ซึ่งได้กรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ทบทวนวรรณกรรม

### ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม

Blau (1964, p. 193) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ฝ่ายในรูปแบบของการมีผลประโยชน์ร่วมกัน การลงทุนการจ้างงาน หรือการผูกพันเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดจากความไว้วางใจกันระหว่างพนักงาน และองค์กร เกิดเป็นความผูกพัน ความปรารถนาดี และความสัมพันธ์ที่ดี ทั้งนี้เพื่อรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาว ช่วยให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร การแลกเปลี่ยนทางสังคมถือเป็นพื้นฐานสำคัญของทัศนคติที่ดีในที่ทำงานของพนักงานที่สามารถส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรได้ เมื่อองค์กรปฏิบัติต่อพนักงานด้วยการดูแล และธำรงรักษาพนักงานให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ทำให้พนักงานจะรู้สึกต้องการตอบแทน โดยแสดงออกด้วยการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร มุ่งมั่นตั้งใจทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (Chumphong & Potipiroon, 2019, p. 1043) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมสามารถนำมาอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานกับความอยู่รอด กล่าวคือ การที่องค์กรมีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำให้พนักงานรู้สึกได้รับการดูแลที่ดีจากองค์กร จึงแสดงออกถึงการตอบแทนองค์กรด้วยร่วมมือในสร้างความอยู่รอดขององค์กร เช่น รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า พัฒนาทักษะที่จำเป็น

## ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร

Barney (1991, pp. 105-108) เสนอแนวคิดการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนระหว่างทรัพยากร และความสามารถ ในมุมมองของความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งลักษณะสำคัญของทรัพยากรมี 4 ประการ ได้แก่ มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถทดแทนได้ง่าย และคู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ยาก นอกจากนี้ Wernerfelt (1984, pp. 172-173) อธิบายว่าทรัพยากรภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ซึ่งองค์กรควรจะจัดการทรัพยากรแบบมุ่งตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Yepitak & Chuntuk, 2016, pp. 18-19) ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กรสามารถนำมาอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานกับความอยู่รอด กล่าวคือ องค์กรที่มีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดี มีคุณค่า ไม่สามารถทดแทนได้ง่าย ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การสร้างความสมบูรณ์และความพร้อมใช้งานของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งความง่ายในการใช้งานของรายงาน และการสร้างความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน ช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารเป็นผู้นำระบบไปปฏิบัติ (Sae-Tieow & Laohavichien 2017, p. 3) เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลที่ได้จากกระบวนการประเมินผลไปใช้บริหารตามวัตถุประสงค์และหลักเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดไว้ (Nuwongsri & Nawakitphaitoon, 2021, p. 155) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์กรในอนาคต โดยมีการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานและมุ่งเน้นการให้รางวัล การจูงใจและการพัฒนาพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น โดยมีการกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายหรือกลยุทธ์ (Sriram, 2013, p. 15) กระบวนการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่องที่สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (Na-Nan, Chaiprasit & Pukkeeree, 2017, p. 2) กระบวนการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน สื่อสารโดยมีการให้ข้อมูลป้อนกลับและรางวัล รวมทั้งบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Bauer, Erdogan, Caughlin & Truxillo, 2021, p. 202) ดังนั้นสรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ ประเมินผลการปฏิบัติงานและรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การวิจัยครั้งนี้ใช้องค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จตามแนวคิดของ Laisaikorn & Rompho (2014, p. 89) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ความสมบูรณ์ของระบบ ความพร้อมใช้งานของระบบ ความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน และความง่ายในการใช้งานของการรายงาน

แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการศึกษาในหลายประเทศ ตัวอย่างเช่น ในประเทศอินโดนีเซีย องค์กรใช้ดัชนีวัดผลงานหลักด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ข้อมูลของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เชื่อถือได้ ทันเวลา และสม่ำเสมอ รายงานกิจกรรมและระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีรายละเอียดและง่ายต่อการเข้าถึง การใช้งาน และรักษาความปลอดภัย การบริหารผลการปฏิบัติงานเชื่อมโยงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น มีการให้รางวัลและการลงโทษ (Prihatini, Utami & Priyono, 2019, pp. 371-373) สำหรับประเทศอินเดีย องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายและการวัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ เช่น ผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการเงินและการดำเนินงาน มีการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือตลาด มีการติดตามการวัดผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับต่าง ๆ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการและเป็นระบบโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รับผิดชอบเป็นหลัก การให้ข้อมูลป้อนกลับระยะสั้นเกี่ยวกับแผนและผลการดำเนินงาน ข้อมูลที่จะปรับปรุงในครั้งถัดไปมีการพูดคุยกันในที่ประชุม การนำ

ผลการประเมินมาใช้กำหนดความต้องการการฝึกอบรมและการให้รางวัลเพื่อตอบสนองการปฏิบัติงาน (Kumar & Nirmala, 2015, pp. 8-9) สหพันธ์สาธารณรัฐไนจีเรีย องค์การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการและการฝึกอบรมให้กับพนักงานทุกระดับเกี่ยวกับเป้าหมายของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้พนักงานแต่ละบุคคลเข้าใจและตระหนักว่าตนเองมีส่วนช่วยสร้างผลการปฏิบัติงานในองค์การอย่างไร การจัดการและเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและหัวหน้างานควรพูดคุยแลกเปลี่ยนถึงพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นปัจจุบันภายในรอบการประเมินนั้น ควรให้ข้อมูลป้อนกลับถึงผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามความคาดหวังหรือผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิผล ให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับการปฏิบัติงานที่สำเร็จเป็นระยะ และความทุ่มเทการทำงานที่มีคุณค่าสูงขึ้น ระหว่างกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรพูดคุยกับพนักงานถึงการให้คะแนน และเหตุผลที่ได้รับคะแนนตามนั้น องค์การควรให้คำตอบแทนที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ช่วยทำให้เกิดปรับปรุงผลิตภาพและผลการปฏิบัติงาน (Ogenyi, Raymond & Saba, 2019) ขณะที่สาธารณรัฐสโลวัก ขึ้นการวางแผนองค์การควรรับรู้ถึงความต้องการของผู้บริหารระดับสูง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการบริหารผลการปฏิบัติงาน กำหนดนิยามและให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายเชิงธุรกิจ และกลยุทธ์ ระบุความรู้ที่จำเป็นสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากรเพื่อลงมือปฏิบัติงาน โดยพิจารณางบประมาณ ตัดสินใจระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม กำหนดนิยามของวัตถุประสงค์ที่สำคัญ กำหนดนิยามของดัชนีวัดผลงานหลัก ระบุความเสี่ยงสำหรับแต่ละกิจกรรมระหว่างลงมือปฏิบัติงาน ขึ้นการรายงานองค์การควรสร้างการยอมรับระหว่างพนักงาน และตรวจสอบกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง ประเมินระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประเมินการสื่อสารภายในองค์การตรวจสอบวัตถุประสงค์ ดัชนีวัดผลงานหลัก และการวัดผลการปฏิบัติงาน ขึ้นการลงมือปฏิบัติงานองค์การปรับปรุงระบบการจัดการ รวมทั้งปรับระบบการให้รางวัล สร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์การติดตั้งระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานใหม่ ให้ข้อมูลแก่พนักงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ดัชนีวัดผลงานหลัก (Gruenbichler, Klucka, Haviernikova & Strelcova, 2021, p. 58)

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น ข้อค้นพบ คือ การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ ประเมินผลการปฏิบัติงานและรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย การบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ความสมบูรณ์ของระบบ ความพร้อมใช้งานของระบบ ความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน และความง่ายในการใช้งานของการรายงาน ซึ่งสามารถนำมาใช้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะและองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงานในกรอบแนวคิดการวิจัยและพัฒนาข้อคำถามในแบบสอบถาม นอกจากนี้แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การวางแผนการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับ และการประยุกต์ใช้ ซึ่งนำมาจัดทำเป็นข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์

### แนวคิดเกี่ยวกับความอยู่รอด

ความอยู่รอด หมายถึง ความสามารถขององค์การในการทำกำไรที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ มียอดขายเติบโตอย่างต่อเนื่องจากการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างสินค้าและบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด การดูแลรักษาลูกค้าปัจจุบัน และสามารถเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ (Phornlaphatrachakorn & Na Kalasindhu, 2020, pp. 927-932) เป็นความสามารถขององค์การในการดำเนินงานได้เมื่อเผชิญกับวิกฤติเศรษฐกิจ มีความสามารถในการทนต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถวางตำแหน่งทางธุรกิจในการรับมือกับการชะลอตัวของกิจกรรมทางธุรกิจที่กำลังประสบอยู่จากวิกฤติเศรษฐกิจ และการรักษาระดับยอดขาย (Naidoo, 2010, pp. 1311-1316) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ความอยู่รอด หมายถึง ความสามารถขององค์การในการดำเนินงานได้เมื่อเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

การวิจัยครั้งนี้ใช้องค์ประกอบของความอยู่รอดตามแนวคิดของ Ahmad, Omar & Quoquab (2019, pp. 1-5) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า ความเข้มแข็งการเงิน การเรียนรู้และการเติบโต และความสามารถภายใน

### **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานกับความอยู่รอด**

ผลการศึกษาของ Neneh & Vanzyl (2012, p. 8341) พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบกับ Na-Nan (2016, p. 1653) พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานช่วยให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืน ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ สอดคล้องกับ Walker, Damanpour & Devece (2011, pp. 380-381) พบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านปริมาณ คุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความเสมอภาค และความพึงพอใจของลูกค้า ประกอบกับ Dixit & Sharma (2021, p. 3318) พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานและผลผลิตภาพ สอดคล้องกับ Jain (2020, pp. 220-221) พบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจที่สำคัญ ช่วยให้บรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจ ทำให้องค์กรอยู่รอดและประสบความสำเร็จ เช่นเดียวกับ Kafetzopoulos (2022, pp. 305-306) พบว่า ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุหนึ่งที่ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน ลูกค้า นวัตกรรม และไม่ใช้ด้านการเงิน

ดังนั้น สรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุทำให้เกิดความอยู่รอด ซึ่งสามารถกำหนดสมมติฐานการวิจัย คือ การบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอยู่รอด

### **ระเบียบวิธีวิจัย**

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีในรูปแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) (Creswell & Plano Clark, 2011; Klangphahol, 2020, pp. 235-256) ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณด้วยการใช้แบบสอบถาม เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารผลการปฏิบัติงานต่อความอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาคร ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาคร มีรายละเอียดดังนี้

#### **ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ**

ประชากร คือ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 15,344 องค์กร (The Office of SMEs Promotion, 2021b; Samutsakhon Provincial Employment Office, 2022) หน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ของการวิจัยครั้งนี้เป็นระดับองค์กร ใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1973, p. 125) คำนวณกลุ่มตัวอย่างได้ 390 องค์กร เพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือไม่ครบถ้วนของข้อมูล จึงจัดส่งแบบสอบถามไปยัง 400 องค์กร โดยหัวหน้าแผนกหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ตอบแบบสอบถามองค์กรละ 1 คน และใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ (Systematic Sampling) โดยนำรายชื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากเว็บไซต์สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (The Office of SMEs Promotion, 2021b) และข้อมูลจากสำนักงานจัดหางานจังหวัดสมุทรสาคร (Samutsakhon Provincial Employment Office, 2022) เริ่มต้นกำหนดลำดับที่ให้กับองค์กรจากนั้นสุ่มเลือกได้ลำดับที่ 1, 5, 10 เรียงไปเรื่อยๆจนครบ จากนั้นจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังองค์กรนั้น และระบุหน้าซองจดหมายเรียงถึงหัวหน้าแผนกหรือ



ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เมื่อครบกำหนดระยะเวลาได้รับแบบสอบถามที่ตรวจสอบความสมบูรณ์และความครบถ้วนจาก 289 องค์การ คิดเป็นอัตราผลตอบแทนร้อยละ 72.25 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ถือว่าข้อมูลยอมรับได้ (Baruch & Holtom, 2008, p. 1139)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม โดยแบบสอบถามมี 5 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ เป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน จำนวน 27 ข้อ ใช้มาตราวัดแบบประมาณค่า (Rating Scale) เป็นคำถามปลายปิด ข้อคำถามพัฒนามาจาก Laisasikorn & Rompho (2014, pp. 88-89) ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารความเสี่ยงองค์การที่ประสบความสำเร็จ ระบบการวัดผลการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัทจดทะเบียนไทย ซึ่งมีข้อคำถามเกี่ยวกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน และ Wickramasinghe (2016, pp. 327-331) ทำวิจัยเรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งมีข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตอนที่ 4 ความอยู่รอด จำนวน 26 ข้อ ใช้มาตราวัดแบบประมาณค่า (Rating Scale) เป็นคำถามปลายปิด ข้อคำถามพัฒนามาจาก Ahmad, Omar & Quoquab (2019, pp. 8-10) ทำวิจัยเรื่อง ความอายุยืนอย่างยั่งยืนขององค์การ: การพัฒนาและการตรวจสอบคุณภาพมาตรวัด ซึ่งมีข้อคำถามเกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์การในการดำเนินงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง และตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ เป็นคำถามปลายเปิด

การทดสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบประเมินให้คะแนนแล้วนำมาคำนวณความถูกต้องและความชัดเจนของเนื้อหา (Index of Congruence: IOC) ซึ่งทุกข้อคำถามได้ค่ามากกว่า .5 แสดงว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัยและนำมาใช้ได้ (Rovinelli & Hambleton, 1976, pp. 13-14) การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับหัวหน้าแผนกหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ใช่ตัวอย่างจำนวน 30 คน จากการทดสอบพบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .922 ความอยู่รอดมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .929 ซึ่งมีค่ามากกว่า .70 อยู่ในเกณฑ์ที่มีความเชื่อถือได้ (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010, p. 673) การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Item-total Correlation) พบว่าทุกข้อคำถามมีค่ามากกว่า .30 ซึ่งถือเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Pallant, 2010, p. 100) ซึ่งค่าอำนาจจำแนกของตัวแปรทุกตัวมีค่าระหว่าง .410-.742 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรมีค่าระหว่าง .405-.886 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของทุกข้อคำถามมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010, p. 116)

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา ซึ่งประกอบไปด้วย ใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สถิติเชิงอนุมานด้วยการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Enter

## ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 10 คน ซึ่งใช้เกณฑ์ขนาดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เหมาะสมของ Hennink & Kaiser (2021) อยู่ระหว่าง 9-17 คน เลือกผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจอย่างน้อย 5 ปี และบริหารจัดการให้ธุรกิจดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2562 ถึงปัจจุบัน ซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมสามารถให้ข้อมูลได้อย่างครบถ้วน โดยนารายชื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากเว็บไซต์สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง

และขนาดย่อมและข้อมูลจากสำนักงานจัดหางานจังหวัดสมุทรสาครแล้วติดต่อประสานงานเพื่อขอสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ หลังจากสัมภาษณ์เสร็จแล้วจะขอคำแนะนำเพื่อสัมภาษณ์คนต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์ โดยแบบสัมภาษณ์มี 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล และตอนที่ 2 แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 9 ข้อ เป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งข้อคำถามพัฒนามาจากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบกับการนำข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณมาศึกษาเชิงลึกด้วยการสัมภาษณ์ เพื่ออธิบายและขยายความผลการวิจัยเชิงปริมาณ

การทดสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีตรวจสอบด้วยเทคนิควิธีสามเส้า (Photisita, 2011, p. 396) โดยมีการตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) คือ การใช้ทฤษฎีมากกว่า 1 ทฤษฎี การวิจัยครั้งนี้ใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม และทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการตีความเพื่อให้ความหมายแก่ข้อมูลที่วิเคราะห์ การตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (Triangulation of Sources) คือ การใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งภายใต้วิธีการเดียวกันด้วยการสัมภาษณ์จากผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมสามารถให้ข้อมูลได้อย่างครบถ้วน แต่สัมภาษณ์ในเรื่องเดียวกัน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูล และการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methods Triangulation) คือ การใช้วิธีการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) โดยผู้วิจัยสังเกตกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องการบริหารผลการปฏิบัติงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น การเข้าเยี่ยมชมองค์การ การสังเกตการนำเสนอข้อมูลผลการปฏิบัติงานผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์ และสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้มีส่วนร่วมกับการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้น ตลอดจนสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์เชิงลึกว่าสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์หรือไม่ควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การจัดระเบียบข้อมูล เริ่มต้นการถอดเทปบันทึกเสียง คัดเลือกข้อมูลที่ตรงกับสิ่งที่สนใจศึกษา กำหนดเป็นรหัสข้อมูล โดยข้อมูลที่มีความหมายเดียวกันจะถูกใส่รหัสเดียวกัน หลังจากนั้นตีความ วิเคราะห์ จัดเก็บข้อมูล การแสดงข้อมูล เป็นการนำเอาข้อมูลที่ใส่รหัสแล้วนั้นกลับเข้ามารวมกันใหม่ให้เป็นกลุ่ม จำแนกตามประเด็นหรือหัวข้อการวิเคราะห์ การหาข้อสรุป ตีความ และตรวจสอบประเด็นความถูกต้อง ซึ่งข้อสรุปอาจอยู่ในรูปของคำอธิบาย (Photisita, 2011, p. 391)

## ผลการวิจัย

### ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 64.40 มีอายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 43.25 การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 43.25 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจส่วนใหญ่ธุรกิจมีพนักงาน 51-100 คน จำนวน 147 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.87 ระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจน้อยกว่า 6 ปี จำนวน 91 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 31.49 เงินทุนจดทะเบียนของธุรกิจน้อยกว่า 10 ล้านบาท จำนวน 137 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 47.40

ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารผลการปฏิบัติงานและความอยู่รอดนำเสนอในตารางที่ 1-2

**ตารางที่ 1** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (PM)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (CO)	4.03	0.78	มาก
ด้านความสมบูรณ์ของระบบ (AS)	4.13	0.56	มาก
ด้านความพร้อมใช้งานของระบบ (RS)	3.89	0.67	มาก
ด้านความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน (CE)	4.00	0.63	มาก
ด้านความง่ายในการใช้งานของการรายงาน (ER)	3.79	0.65	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.97</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>

**ตารางที่ 2** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความอยู่รอด

ความอยู่รอด (SV)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านมุมมองด้านกลยุทธ์ (ST)	4.19	0.67	มาก
ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (CM)	4.41	0.61	มากที่สุด
ด้านความเข้มแข็งการเงิน (FS)	4.23	0.63	มากที่สุด
ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (LG)	4.17	0.66	มาก
ด้านความสามารถภายใน (IC)	4.29	0.66	มากที่สุด
<b>โดยรวม</b>	<b>4.27</b>	<b>0.57</b>	<b>มากที่สุด</b>

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงาน 5 ด้าน กับความอยู่รอด นำเสนอในตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงาน 5 ด้าน กับความอยู่รอด

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (PM)	CO	AS	RS	CE	ER	ความอยู่รอด (SV)
ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (CO)		.474**	.563**	.496**	.390**	.633**
ด้านความสมบูรณ์ของระบบ (AS)			.453**	.593**	.458**	.666**
ด้านความพร้อมใช้งานของระบบ (RS)				.530**	.295**	.604**
ด้านความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน (CE)					.439**	.698**
ด้านความง่ายในการใช้งานของการรายงาน (ER)						.552**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีความสัมพันธ์กันโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .295-.698 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าไม่เกิน .80 (Cooper & Schindler, 2006, p. 493) แสดงว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันมากเกินไป ดังนั้นตัวแปรจึงไม่มีปัญหา Multicollinearity

ผลการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน กับความอยู่รอด  
นำเสนอในตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** แสดงการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน กับความอยู่รอด

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (PM)	ความอยู่รอด (SV)			
	B	SE	$\beta$	t
ค่าคงที่	0.433	0.157		2.757
ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (CO)	0.155	0.031	0.212**	4.953
ด้านความสมบูรณ์ของระบบ (AS)	0.238	0.044	0.234**	5.362
ด้านความพร้อมใช้งานของระบบ (RS)	0.148	0.036	0.174**	4.083
ด้านความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน (CE)	0.254	0.041	0.279**	6.178
ด้านความง่ายในการใช้งานของการรายงาน (ER)	0.167	0.034	0.189**	4.894

R = 0.833 R Square = 0.695 Adjusted R Square = 0.689 Maximum VIF 1.893

\*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 4 พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ความสมบูรณ์ของระบบ ความพร้อมใช้งานของระบบ ความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน ความง่ายในการใช้งานของการรายงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอยู่รอดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 69.5 โดยด้านที่มีอิทธิพลเชิงบวกสูงสุด ได้แก่ ด้านความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน รองลงมา คือ ด้านความสมบูรณ์ของระบบ ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ด้านความง่ายในการใช้งานของการรายงาน และด้าน ความพร้อมใช้งานของระบบ ตามลำดับ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย การบริหารผลการปฏิบัติงานมี อิทธิพลเชิงบวกต่อความอยู่รอด

### ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมกับผู้ประกอบการ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 10 คน พบว่า แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อความอยู่รอดของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาครมี 4 ขั้น ได้แก่ การวางแผนการปฏิบัติงาน การประเมินผล การปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับ และการประยุกต์ใช้ ดังนี้

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน องค์การมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การสร้างความสมบูรณ์ของ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ความพร้อมใช้งานของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา ความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน และความง่ายในการใช้งานของการรายงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์การมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการและเป็นระบบ โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รับผิดชอบเป็นหลัก การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ประกอบด้วย การ ประเมิน 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ผลสำเร็จของงาน หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่ง เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้และหน้าที่ของความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยกำหนดเกณฑ์ การให้คะแนนผลสำเร็จของงาน และค่านิยมระดับคะแนน และส่วนที่ 2 พฤติกรรมการปฏิบัติงาน หัวหน้างาน ประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สำคัญในองค์การ กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนพฤติกรรมการปฏิบัติงานและ ค่านิยมระดับคะแนน

3. การให้ข้อมูลป้อนกลับ องค์การมีการสื่อสารผลการปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้างานและพนักงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย โดยสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สำรวจปฏิบัติการและการรับรู้ข้อมูลที่เกิดขึ้น การทำให้พนักงานยอมรับผลการประเมิน และการสอนงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงาน

4. การประยุกต์ใช้ องค์การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้การบริหารค่าตอบแทนและการฝึกอบรมและพัฒนา

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ระดับการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และระดับความอยู่รอดโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด การบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอยู่รอด โดยด้านที่มีอิทธิพลเชิงบวกสูงสุด ได้แก่ ด้านความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน รองลงมา คือ ด้านความสมบูรณ์ของระบบ ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ด้านความง่ายในการใช้งานของการรายงาน และด้านความพร้อมใช้งานของระบบ ตามลำดับ ส่วนผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาครมี 4 ชั้น ได้แก่ 1) การวางแผนการปฏิบัติงาน 2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) การให้ข้อมูลป้อนกลับ และ 4) การประยุกต์ใช้

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ความสมบูรณ์ของระบบ ความพร้อมใช้งานของระบบ ความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน ความง่ายในการใช้งานของการรายงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอยู่รอด สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ Neneh & Vanzyl (2012, p. 8341) พบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบกับ Na-nan (2016, p. 1653) พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานช่วยให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืน ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ เช่นเดียวกับ Walker, Damanpour & Devece (2011, pp. 380-381) พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การด้านปริมาณ คุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความเสมอภาค และความพึงพอใจของลูกค้า ประกอบกับ Dixit & Sharma (2021, p. 3318) พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานและผลิตภาพ สอดคล้องกับ Jain (2020, pp. 220-221) พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานช่วยให้บรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจ ทำให้องค์การอยู่รอดและประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดี ช่วยให้องค์การสามารถอยู่รอดได้ โดยองค์การที่มีการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยการส่งเสริมความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน ช่วยให้ทุกคนในองค์การสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานตามที่องค์การกำหนดไว้ สำหรับองค์การที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ทำให้ทุกคนในองค์การเข้าใจวัตถุประสงค์ที่ตรงกันและสามารถดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ประกอบการสร้าง ความสมบูรณ์ ความพร้อมใช้งานของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งความง่ายในการใช้งานของการรายงาน ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสะดวก รวดเร็ว และสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้อย่างทันทั่วถึง

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาครมี 4 ชั้น ได้แก่ 1) การวางแผนการปฏิบัติงาน องค์การมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การสร้างความสมบูรณ์ ความพร้อมใช้งานของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน และความง่ายในการใช้งานของการรายงาน 2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์การมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการและเป็นระบบโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รับผิดชอบเป็นหลัก โดยมีการประเมินผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงาน 3) การให้ข้อมูลป้อนกลับ องค์การมีการสื่อสารผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และ 4) การประยุกต์ใช้ องค์การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้การบริหารค่าตอบแทนและการฝึกอบรมและพัฒนา สอดคล้องกับ Prihatini, Utami & Priyono (2019, pp. 371-373) เสนอว่าองค์การใช้ดัชนีวัดผลงานหลักด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ข้อมูลของการประเมินผลการปฏิบัติงานเชื่อถือได้ ทันเวลา และสม่ำเสมอ รายงานระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีรายละเอียดและง่ายต่อการเข้าถึง การใช้งาน และรักษาความปลอดภัย การบริหารผลการปฏิบัติงานเชื่อมโยงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบกับ Ogenyi, Raymond & Saba (2019) เสนอว่าองค์การควรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการและการฝึกอบรมให้กับพนักงานทุกระดับเกี่ยวกับเป้าหมายของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้พนักงานเข้าใจและตระหนักว่าตนเองมีส่วนช่วยสร้างผลการปฏิบัติงานในองค์การอย่างไร การจัดการและเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและหัวหน้างานควรพูดคุยแลกเปลี่ยนถึงพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการให้ข้อมูลป้อนกลับ องค์การควรให้ค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ช่วยทำให้เกิดปรับปรุงผลิตภาพและผลการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกันกับ Gruenbichler, Klucka, Haviernikova & Strelcova (2021, p. 58) เสนอว่าขึ้นการวางแผนองค์การควรรับรู้ถึงความต้องการของผู้บริหารระดับสูง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการบริหารผลการปฏิบัติงาน กำหนดนิยามและให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายเชิงธุรกิจ และกลยุทธ์ ระบุความรู้ที่จำเป็นสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากรเพื่อลงมือปฏิบัติงาน โดยพิจารณางบประมาณ ตัดสินใจระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม กำหนดนิยามของวัตถุประสงค์ที่สำคัญ กำหนดนิยามของดัชนีวัดผลงานหลัก ขึ้นการรายงานองค์การควรสร้างการยอมรับระหว่างพนักงานและตรวจสอบกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง ประเมินระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประเมินการสื่อสารภายในองค์การ ตรวจสอบวัตถุประสงค์ ดัชนีวัดผลงานหลัก และการวัดผลการปฏิบัติงาน ในขั้นสุดท้ายการลงมือปฏิบัติงานองค์การปรับปรุงระบบการจัดการ รวมทั้งปรับปรุงการให้รางวัล สร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์การ ติดตั้งระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานใหม่ ให้ข้อมูลแก่พนักงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลงานหลัก

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. การบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอยู่รอด โดยด้านที่มีอิทธิพลเชิงบวกสูงสุด ได้แก่ ด้านความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน รองลงมา คือ ด้านความสมบูรณ์ของระบบ ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ด้านความง่ายในการใช้งานของการรายงาน และด้านความพร้อมใช้งานของระบบตามลำดับ ซึ่งองค์การควรมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน โดยส่งเสริมการตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน และพัฒนาความรู้ ทักษะที่รองรับการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งองค์การควรกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนพร้อมสื่อสารอย่างทั่วถึง ตลอดจนการสร้างเสริมความสมบูรณ์ ความพร้อมใช้งานของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และความง่ายในการใช้งานของการรายงานผลการปฏิบัติงานด้วยการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานออนไลน์

2. หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง เช่น กลุ่มผู้ประกอบการรุ่นใหม่ YEC หอการค้าจังหวัด สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานและเพื่อให้องค์กรมีแนวทางการดำเนินงานให้อยู่รอดได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดฝึกอบรมออนไลน์ การจัดทำสื่อเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบบทความออนไลน์

3. ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานการหลายประการ ได้แก่ พัฒนาผู้บริหารให้มีความสามารถด้านการสื่อสารถึงเป้าหมายการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยจัดให้มีการสอนงาน หรือการเป็นพี่เลี้ยง พัฒนาพนักงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องด้วยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ทำให้พนักงานเกิดการยอมรับและยินดีสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรกำหนดไว้ สร้างความสมบูรณ์ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญทั้งด้านคุณภาพสินค้าและบริการ ศักยภาพทางการตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ควรกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่มีความชัดเจนและเข้าใจง่าย มีความสอดคล้องกันระหว่างการปฏิบัติงานของพนักงานกับวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุผลได้และสมเหตุสมผล ปรับปรุงรายงานการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ทันเวลาและสม่ำเสมอ รักษากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีความพร้อมใช้งาน ครอบคลุมประเด็นสำคัญ มีความแม่นยำ และสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงขององค์กร

4. ผู้สนใจสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้อ้างอิงในการศึกษาวิจัยเพิ่มเติม และนำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยเริ่มต้นวางแผนการปฏิบัติงานด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ต่อมาประเมินผลการปฏิบัติงานจากผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งควรกำหนดสัดส่วนการประเมินที่เหมาะสม หลังจากนั้นให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานด้วยการสื่อสารสองทางระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ประกอบกับการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องในช่วงก่อน ระหว่าง และหลังการประเมิน สุดท้ายควรนำผลการประเมินไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการบริหารค่าตอบแทนและการฝึกอบรม เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรในอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศไทย
2. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

#### เอกสารอ้างอิง

- Ahmad, S., Omar, R., & Quoquab, F. (2019). Corporate Sustainable Longevity: Scale Development and Validation. *SAGE Open*, 9(1), 1-19.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey Response Rate Levels and Trends in Organizational Research. *Human Relations*, 61(8), 1139-1160.



- Bauer, T., Erdogan, B., Caughlin, D., & Truxillo, D. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management: People, Data, And Analytics*. CA: SAGE Publication.
- Bhundarak, K. (2022). *SMEs Management During the Crisis of the COVID-19 Epidemic*. Retrieved October 21, 2022, from <https://www.tbs.tu.ac.th/wp-content/uploads/2020/04/COVID-19.pdf>.
- Bianchi, C., Cosenz, F., & Marinković, M. (2015). Designing Dynamic Performance Management Systems to Foster SME Competitiveness according to a Sustainable Development Perspective: Empirical Evidences from a Case-Study. *International Journal of Business Performance Management*, 16(1), 84-108.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological inquiry*, 34(2), 193-206.
- Chumphong, O., & Potipiroon, W. (2019). The Influence of High Performance Work System on Organizational Performance of SMEs in the Southern Region of Thailand: Examining the Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts)*, 12(4), 1040-1062.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). *Business Research Methods*. (9<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Creswell, J., & Plano Clark, V. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage Publication.
- Dixit, S., & Sharma, K. (2021). Performance Management Practices: a Decisive Approach To Improve Employee Productivity. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(3), 3318-3324.
- Gadenne, D., Mia, L., Sands, J., Winata, L., & Hooi, G. (2012). The Influence of Sustainability Performance Management Practices on Organisational Sustainability Performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(2), 210-235.
- Klangphahol, K. (2020). Mixed Methods Research. *Journal of Graduate Studies Valaya Alongkorn Rajabhat University*, 14(1), 235-256.
- Nitiprapa, N. (2022). *Survey results of SMEs affected by the COVID-19 Epidemic*. Retrieved October 21, 2022, from [https://www.sme.go.th/upload/mod\\_download/download-20210302115054.pdf](https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20210302115054.pdf).
- Nuwongsri, T., & Nawakitphaitoon, K. (2021). The effect of performance management system and compensation management on employee job satisfaction: A case study of a real estate development company in Thailand. *Dhammathas Academic Journal*, 21(3), 151-162.
- Photisita, P. (2011). *The science and art of qualitative research*. (4<sup>th</sup> ed.). Bangkok: Amarin Printing and Publishing Public.





- Sae-Tieow, Y., & Laohavichien, T. (2017). The Effect of Performance Management on the Performance Appraisal Attitude and Work Behaviors. *BU Academic Review*, 16(1), 101-114.
- Samutsakhon Provincial Employment Office. (2022). *Organization in Samutsakhon Province*. Samutsakhon: Samutsakhon Provincial Employment Office.
- Samutsakhon Provincial Office. (2022). *Government Operations Plan for the fiscal year 2022 Volume 2*. Retrieved October 21, 2022, from [http://www.samutsakhon.go.th/\\_new/files/com\\_news\\_devpro/2020-10\\_44\\_b8e08aaa33df5.pdf](http://www.samutsakhon.go.th/_new/files/com_news_devpro/2020-10_44_b8e08aaa33df5.pdf).
- Sriram, N. (2013). A Neglected Stage in Performance Management Process. *Modern Management Journal*, 11(1), 13-22.
- The Office of SMEs Promotion. (2021a). *The Number of Service Users of SME One Stop Service Center in 2021*. Retrieved October 21, 2021, from <https://oss.sme.go.th/oss/>.
- The Office of SMEs Promotion. (2021b). *The Number of Entrepreneurs Classified by Province*. Retrieved October 21, 2021, from <https://sme.go.th/th/page.php?modulekey=348>.
- The Office of SMEs Promotion. (2022a). *Juristic Person is Early Stage (0-3 Years) by New Definition*. Retrieved February 1, 2022, from <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiYTl0MzRhMDQtNmM2NS00ZDY1LWlyZTEtNzZhNjdiZjM3MTI1liwidCI6ImExZmZjMjhhLTEzZmMtNDhiMC05NGRmLWYyYWlyOGUwNWNhNSIsImMiOjEwfQ==&pageName=ReportSection50d95f038b34ad477239>.
- The Office of SMEs Promotion. (2022b). *Comparison of Business Performance According to the New Definition in 2020*. Retrieved February 1, 2022, from <https://www.smebigdata.com/home>.
- Yepitak, P., & Chuntuk, T. (2016). Information Management in the government. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts)*, 9(1), 16-26.
- Gruenbichler, R., Klucka, J., Haviernikova, K., & Strelcova, S. (2021). Business Performance Management in Small and Medium-Sized Enterprises in the Slovak Republic: An Integrated Three-Phase-Framework for Implementation. *Journal of Competitiveness*, 13(1), 42-58.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2021). Sample Sizes for Saturation in Qualitative Research: A Systematic Review of Empirical Tests. *Social Science & Medicine*, 292, 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>.
- Jain, S. (2020). Performance Management System: Contemporary Strategy for Effective Human Resource Management. *International Research Journal of Management Science & Technology*, 11(6), 198-223.



- Kafetzopoulos, D. (2022). Performance Management of SMEs: A Systematic Literature Review for Antecedents and Moderators. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(1), 289-315.
- Kumar, D., & Nirmala, R. (2015). Performance Management System (PMS) in Indian Small and Medium Enterprises (Smes): A Practical Framework-a Case Study. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(9), 1-15.
- Laisasikorn, K., & Rompho, N. (2014). A Study of the Relationship Between a Successful Enterprise Risk Management System, a Performance Measurement System and the Financial Performance of Thai Listed Companies. *Journal of Applied Business & Economics*, 16(2), 81-92.
- Naidoo, V. (2010). Firm Survival through a Crisis: The Influence of Market Orientation, Marketing Innovation and Business Strategy. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1311-1320.
- Na-Nan, K. (2016). Performance management for Small and Medium Enterprises (SMEs) in Thailand. *International Journal of Energy Research*, 13(4), 1641-1658.
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2017). Performance Management in SME High-Growth Sectors and High-Impact Sectors in Thailand: Mixed Method Research. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 1-8.
- Neneh, N. B., & Vanzyl, J. (2012). Towards Establishing Long Term Surviving Small and Medium Enterprises (Smes) in South Africa: An Entrepreneurial Approach. *African Journal of Business Management*, 6(28), 8327-8343.
- Ogenyi, O. S., Raymond, E., & Saba, T. M. (2019). *Performance Management Practices among Small and Medium Scale Electronic Enterprises in Federal Capital Territory, Abuja, Nigeria*. Retrieved April 20, 2021, from <http://repository.futminna.edu.ng:8080/jspui/handle/123456789/11106>.
- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual: A Step-by-Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS*. (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Routledge.
- Phornlaphatrachakorn, K., & Na Kalasindhu, K. (2020). Internal Control Effectiveness and Business Survival: Evidence from Thai Food Businesses. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(12), 927-939.
- Prihatini, D., Utami, W., & Priyono, A. (2019). Performance Management Analysis: A Study of Measuring Business Performance of Small and Medium Enterprises in Jember Regency, Indonesia. In *2019 International Conference on Organizational Innovation (ICOI 2019)*, 370-375.



- Raziq, A., & Wiesner, R. (2016). High Performance Management Practices and Sustainability of SMEs Evidence from Manufacturing and Services-based Industries in Pakistan. *Journal of Management Sciences*, 3(2), 83-107.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1976). *On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity*. Retrieved April 20, 2021, from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED121845.pdf>.
- Saratun, M. (2016). Performance Management to Enhance Employee Engagement for Corporate Sustainability. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), 84-102.
- Stanciu, R. D. (2014). Do Romanian Small and Medium-Sized Enterprises Use Performance Management? An Empirical Study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 255-262.
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wickramasinghe, V. (2016). Performance Management in Medium-Sized Enterprises. *Performance Improvement Quarterly*, 29(3), 307-331.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper and Row.