

การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานกับวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย

Pay for Performance and Work Culture in Thailand

อาชว์বারมี มณีตระกูลทอง (Archabaramee Maneetrakunthong)*

บทคัดย่อ

การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน เป็นระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งให้เกิดความแตกต่างหรือความเหลื่อมล้ำในผลตอบแทนของพนักงานเพื่อกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงาน นั่นก็คือพนักงานที่ตั้งใจทำงานมีผลผลิตในงานที่โดดเด่น ย่อมได้รับผลตอบแทนที่มากกว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนนี้ให้ความสำคัญกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร แผนงาน และวัตถุประสงค์ส่วนตัวของพนักงาน และมุ่งให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานมีความเต็มใจและมุ่งมั่นในการทำงาน ส่งผลให้องค์กรมีความสำเร็จของงานมากขึ้น

การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในหน่วยองค์กรของประเทศทางตะวันตก แต่ยังไม่เป็นที่ยอมรับในการนำมาใช้ในประเทศไทย เนื่องจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม จากการศึกษาวัฒนธรรมประจำชาติและการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานของบริษัทข้ามชาติและบริษัทคนไทยในประเทศไทย โดยศึกษาเปรียบเทียบพนักงานคนไทยในบริษัทไทย ญี่ปุ่น และอเมริกา ซึ่งทำการสัมภาษณ์หัวหน้างานจำนวน 18 คน จาก 6 บริษัท (ประเทศละ 2 บริษัท) และใช้แบบสอบถามจำนวน 352 ชุดจากพนักงานทั้ง 6 บริษัท จากนั้นทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS พบว่า พนักงานคนไทยส่วนใหญ่เห็นด้วยกับแนวคิดการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน แต่ไม่ค่อยมีความมั่นใจในความเป็นธรรมของระบบการจ่ายค่าตอบแทน เนื่องจากวัฒนธรรมไทยที่ยังคงยึดอยู่กับระบอบอาวุโส ความเกรงใจ การตอบแทนบุญคุณ และความไม่กล้าแสดง

* นักวิจัย สถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อ.เมือง จ.เชียงใหม่

ความคิดเห็น ดังนั้น จึงควรต้องสร้างความเชื่อมั่นเพื่อให้เกิดความไว้วางใจในระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

คำสำคัญ: การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (P4P), การประเมินผลการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมไทย

ABSTRACT

P4P is the variable pay system that the principle of P4P schemes as an incentive strategy usually evaluates individual contribution so that some do better than others and get more money. Setting the objectives elements are important to the success of P4P practices that there should be an alignment among organization's objectives, department's objectives and also employees' objectives. Further, employees should involve in the objective setting process so as to motivate and increase their efforts resulting in organizational achievement.

P4P has been implemented in the firms within Western countries, but it was not acceptable in Thailand since suspicion over the fairness of the system causing from cultural differences. The study investigated Pay for Performance and work culture in Thailand, and compared Thais working within Thai, Japanese and American companies by conducting 18-semi-structured interview with supervisors and middle managers from those companies and distributing the questionnaire to 352 employees within six companies. The result found that although the majority of respondents agreed with P4P schemes, the fairness of performance appraisal was in doubt as Thai culture rooted in Seniority, Kreng Jai (Consideration for another's feelings to others), Tob Tan Bun Khun (Grateful relation and to in turn reciprocate acts) and shyness to express opinion. Finally, the study suggested that the trust should be built up to create more confidence in the P4P system.

Keywords: P4P, Pay for performance, Performance appraisal, Thai culture

แนวคิดของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากผลการปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์กร ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมีประสิทธิภาพของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหนึ่งในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** โดยมีแนวคิดในการมุ่งธำรงรักษานักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดแนวทางการปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทั้งองค์กรและเป้าหมายส่วนตัวของพนักงานเองด้วย และกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานที่มีศักยภาพอยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน คือ **การบริหารค่าตอบแทน** (Compensation Management) ซึ่งในปัจจุบันได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารค่าตอบแทนตามแบบเดิมที่มีวิธีการคำนวณเป็นระบบที่แน่นอน และให้ความสำคัญกับอายุงานของพนักงาน เป็น **การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน** (Performance –related Pay หรือ Pay for Performance) หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า **P4P** ซึ่งถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ช่วงปีทศวรรษที่ 1980-1990 ในหลายประเทศทางโลกตะวันตก เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส และแคนาดา เป็นต้น และเพิ่งมีการนำมาใช้ในบางองค์กรของประเทศไทย แต่ทว่าพนักงานยังคงมีความกังวลและรู้สึกไม่เห็นด้วย เนื่องจากยังไม่มั่นใจในแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องและเป็นธรรมในองค์กร

เห็นได้ว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (P4P) เป็นระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่อัตราความก้าวหน้าของค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน โดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะเป็นผู้ประเมินค่างานเหล่านั้น (Perkin and White, 2008) ดังนั้นการจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้มีความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างพนักงานที่ได้รับการประเมินในระดับดีมากและพนักงานที่ไม่ผ่านการประเมินผลงาน รวมทั้งพนักงานจะเห็นความสัมพันธ์ระหว่างผลการทำงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้กับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามการบริหารระบบการจ่ายค่าตอบแทนควรจะต้องคำนึงถึงบริบทที่ต่างกันขององค์กร รวมไปถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มิติทางวัฒนธรรม หรือวัฒนธรรมประจำชาติของบริษัทแม่ (กรณีที่มีการประกอบกิจการของสาขา

ในต่างประเทศ) อีกด้วย เพราะหากผู้บริหารขาดความเข้าใจในบริบทที่แตกต่าง กันนี้อาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กร มีรายงานผลการศึกษา เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนของ Gardner et al (2004) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ Piekola (2005) ว่า P4P ทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น และ Brown, (2001) กล่าวว่า P4P ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่มีความเชื่อถือไว้วางใจกันระหว่าง ผู้บริหาร และพนักงานซึ่งส่งผลดีต่อความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

การมีส่วนร่วมของพนักงาน การติดต่อสื่อสารในองค์กร และ P4P

ความสำเร็จในการนำ P4P มาปรับใช้ในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุดขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารในองค์กรและ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ่าย ค่าตอบแทนตามผลงาน เพราะการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นจะเป็นการกระตุ้นการติดต่อสื่อสารแบบสองทางในองค์กร และ พนักงานจะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นอกจากนั้นยังเป็นการกระตุ้นให้ พนักงานเต็มใจและทุ่มเทศักยภาพในการทำงานให้กับองค์กรเพื่อให้ทั้งตนเองและ องค์กรบรรลุเป้าหมายในการทำงาน

การบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับกำหนด วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ที่จะต้องมีการวางแผนและได้รับการยอมรับ ร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้วัตถุประสงค์ที่ได้สอดคล้องกับลักษณะงาน ของแต่ละแผนกงานตามโครงสร้างของสายการบังคับบัญชา ตามที่ Reilly (2005) และ Risher (2008) ระบุว่ากำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างหัวหน้างาน และพนักงานถือว่าเป็นกลยุทธ์การจูงใจในการทำงาน เนื่องจากเมื่อเป้าหมายของ องค์กรและเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงานสอดคล้องกัน ย่อมทำให้พนักงาน รับรู้คุณค่าของตนเองที่มีต่อบริษัท พนักงานจึงมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มากขึ้นเช่นกัน

โดยทั่วไปแล้ว วัตถุประสงค์ขององค์กรจะถูกกำหนดไว้ล่วงหน้าสำหรับ การทำงานปีต่อไป ต้องมาจากการนำผลการปฏิบัติงานและข้อเสนอแนะในปี ก่อนหน้านั้นมาปรับปรุงให้เหมาะสม เพื่อเป็นกลไกให้พนักงานทำงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ได้ประสิทธิผลตามเป้าหมายทางการผลิตและการบริหารขององค์กร ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนั้นผลการประเมินการปฏิบัติงานในรอบที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นทั้งรายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี จะต้องนำมาพิจารณาปรับแก้ไขร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมสำหรับปีถัดไป เพราะหากกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต่ำเกินไป จะทำให้เกิดความเฉื่อยชา แต่หากกำหนดสูงเกินไปย่อมทำลายขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมและได้รับการยอมรับร่วมกันจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายย่อมทำให้เกิดความท้าทาย และเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่า P4P จะกระตุ้นให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาศักยภาพและความสำเร็จในงานได้นั้น ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนของผู้บริหารที่จะทำให้เกิดบรรยากาศในการแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อรับฟังข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหาร หัวหน้างานและพนักงาน เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ และการอภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

หลังการปฏิบัติงานแล้วเสร็จนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องประเมินผลการทำงานโดยมีเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อวัดความสำเร็จของงาน เทียบกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะใช้เป็นตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานแต่ละคนอย่างเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงาน โดยเกณฑ์มาตรฐานการประเมินที่เที่ยงตรง ชัดเจน จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นแก่พนักงาน แนวทางหนึ่งที่ทำให้การประเมินผลงานมีประสิทธิภาพตามที่ Risher (2008) เสนอแนะไว้คือ การฝึกอบรมทักษะต่างๆ ที่จำเป็นจะเป็นการพัฒนามาตรฐานของผู้ประเมินและผู้เกี่ยวข้องในการประเมินผลงาน และจะต้องมีลักษณะวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการดำเนินการ เช่น ผู้บังคับบัญชาควรสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลต่อผู้บังคับบัญชาได้ในระดับที่เหมาะสม นอกจากนั้นทั้งสองฝ่ายควรมีความกระตือรือร้นต่อแนวคิดใหม่ ไม่ยึดติดกับระเบียบจนเกินไป เป็นต้น ปัจจัยสำคัญอีกส่วนหนึ่งคือ การจัดทาระบบฐานข้อมูล และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยในการประเมินความเหมาะสมของภาระงานและการให้คะแนนการประเมินผลงาน ท้ายที่สุดผู้ถูกประเมินจะต้องได้รับการแจ้งผลการประเมินและ

ข้อมูลเพื่อปรับปรุงการทำงานในปีต่อไป (Prowse and Prowse, 2009) ดังนั้น การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการสื่อสารในองค์กรจะช่วยลดความกังวลและสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน เห็นได้ว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานหรือ P4P จึงเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่มุ่งการประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคนให้เห็นความแตกต่างของผลงานที่ทำ เพราะค่าตอบแทนจะผันแปรตามผลงานที่ทำ บุคลากรทุกระดับในองค์กรจึงต้องใช้เวลาในการเรียนรู้และปรับตัวโดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในระบบการประเมินเพื่อความก้าวหน้าของทั้งองค์กร

วัฒนธรรมประจำชาติ (National Culture)

โดยทั่วไปแล้วสังคมจะมีบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลมาจากความแตกต่างกันของที่ตั้ง ลักษณะภูมิศาสตร์ ลักษณะทางกายภาพ รวมไปถึงความเชื่อ ค่านิยม วิถีชีวิต สิ่งเหล่านี้เป็นตัวกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของสมาชิกในสังคมให้แตกต่างกัน ความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีหลายระดับและหลากหลายประเด็น โดยเฉพาะวัฒนธรรมประจำชาติ Hofstede and Hofstede (2005) ได้ศึกษามิติทางวัฒนธรรมในประเทศต่างๆ ทั่วโลก โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของบริษัท IBM จาก 66 ประเทศทั่วโลก จำนวนกว่า 116,000 คน ผลการศึกษาทำให้เห็นการให้ความสำคัญตามมิติทางวัฒนธรรมใน 4 ด้าน คือ

มิติที่ 1 ระยะห่างเชิงอำนาจ (Power Distance : PD)

ระยะห่างเชิงอำนาจ หมายถึง ความแตกต่าง ความเหลื่อมล้ำของสถานภาพทางสังคมของบุคคล สังคมที่มีระยะห่างเชิงอำนาจมาก จะเน้นการนับถือลำดับอาวุโส หรือ ลำดับชั้นทางสังคม ผู้มีตำแหน่งที่สูงกว่าในสังคมหรือองค์กรจะได้รับการยอมรับ การให้เกียรติมากกว่า และมีสิทธิ์ในการตัดสินใจมากกว่าด้วย ดังนั้นหากสังคมที่มีดัชนีระยะห่างเชิงอำนาจสูงก็แสดงถึงการยอมรับความเหลื่อมล้ำของชนชั้นที่สูงเช่นกัน ขณะที่สังคมที่มีค่าคะแนนในมิตินี้ต่ำแสดงว่าสังคมให้ความสำคัญกับความแตกต่างในด้านอำนาจน้อยกว่า เห็นความสำคัญของความเสมอภาคและมีความเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็น

มิติที่ 2 ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism)

ความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ความเป็นตัวของตัวเอง โดยประเทศที่สมาชิกในสังคมมีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง มักจะมุ่งทำงานหรือใช้ชีวิตตามความสามารถของตนเองมากกว่าการพึ่งพาการสนับสนุนจากผู้อื่น ขณะที่ สังคมที่ดัชนีชี้วัดความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าคะแนนต่ำ จะเป็นสังคมที่มีความผูกพันระหว่างบุคคลในสังคมอย่างใกล้ชิด ผูกพัน สนับสนุนกับสมาชิกในครอบครัว สมาชิกในกลุ่ม แม้แต่สมาชิกในองค์กร ดังนั้นในการพิจารณาตัดสินใจเรื่องใดก็ตาม บุคคลมักคำนึงถึงผลกระทบต่อกลุ่มและต่อสังคมก่อนการตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ

มิติที่ 3 ความสำคัญของบุรุษ/สตรี (Masculinity/Femininity)

ความสำคัญของบุรุษ-สตรี หมายถึง การให้ความสำคัญกับความเสมอภาคทางเพศ ซึ่งในสังคมที่ให้ความสำคัญกับบทบาทของเพศชาย จะมีค่าคะแนนดัชนีชี้วัดตัวนี้สูง และจะเป็นสังคมที่ให้ความสำคัญกับรายได้ ผลตอบแทน โอกาสความก้าวหน้า การตัดสินใจ การคิดวิเคราะห์ และวางแผน แต่สังคมที่มีค่าคะแนนดัชนีตัวนี้ต่ำ จะเป็นสังคมที่มีความเสมอภาคทางเพศ มีความประนีประนอมใส่ใจกันและกัน และมุ่งสร้างสัมพันธระหว่างบุคคลในสังคม

มิติที่ 4 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการรับมือกับความเสี่ยงหรือการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้น สังคมที่มีค่าคะแนนดัชนีตัวนี้สูง เช่นประเทศในแถบตะวันตก จะเป็นสังคมที่พร้อมเผชิญความไม่แน่นอน และการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงในระดับที่สูงกว่าสังคมในประเทศทางตะวันออก

มิติทางวัฒนธรรมที่แตกต่างในแต่ละสังคม มีส่วนในการหล่อหลอมแนวคิด ทศนคติ ความเชื่อ และค่านิยม ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของสมาชิกในสังคมนั้นๆ มิติทางวัฒนธรรมจึงเป็นประเด็นหนึ่งที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องให้ความสนใจ และนำมาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งอาจเป็นสมาชิกของสังคมที่ต่างวัฒนธรรมกันโดยเฉพาะในการประเมินการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ดังเป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไปว่า ประเทศทางตะวันออกจะให้ความสำคัญกับระยะห่างเชิงอำนาจสูงกว่าประเทศ

ทางตะวันตกซึ่งให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคล ความเท่าเทียมกันทางเพศและการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงกว่า มิติทางวัฒนธรรมนี้จึงมีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งการมีส่วนร่วมในระบบการจ่ายค่าตอบแทน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของ P4P จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ และบริบททางวัฒนธรรมของสมาชิกองค์กร โดยเฉพาะในบริษัทข้ามชาติที่มีบริษัทแม่อยู่ในประเทศที่ต่างวัฒนธรรมกับบริษัทสาขาในต่างประเทศ ยังจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับบริบททางวัฒนธรรมมากขึ้น เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม ได้ผลผลิตโดยรวมที่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานกับวัฒนธรรมความเป็นไทย

แนวคิดการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (P4P) ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ของประเทศทางตะวันตก เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส และแคนาดา เป็นต้น จนเป็นที่ยอมรับและส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ทำให้องค์กรได้ผลผลิตที่ดีขึ้น แต่การนำ P4P มาใช้ในองค์กรของไทยซึ่งเป็นประเทศทางตะวันออก ทำให้สมาชิกองค์กรเกิดความกังวล ไม่ยอมรับจนถึงเกิดการต่อต้าน ส่วนหนึ่งเกิดจากความไม่ไว้วางใจในความเป็นธรรมของการประเมินผลงาน และที่สำคัญคือบริบทวัฒนธรรมไทยที่มีความแตกต่างจากประเทศทางตะวันตก

Thapatiwong (2011) ได้วิจัยเกี่ยวกับ **วัฒนธรรมประจำชาติและการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานของบริษัทข้ามชาติและบริษัทคนไทยในประเทศไทย** โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานคนไทยที่ปฏิบัติงานในธุรกิจภาคการผลิต ที่เป็น บริษัทไทย บริษัทญี่ปุ่น และบริษัทอเมริกัน จำนวนกลุ่มละ 2 บริษัท รวม 6 บริษัท โดยการสัมภาษณ์พนักงานระดับหัวหน้างานบริษัทละ 3 คน รวม 18 คน ด้วยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และใช้แบบสอบถามกับพนักงานคนไทยที่ทำงานในทั้ง 6 บริษัท รวม 488 คน คำนวณตามตารางการคำนวณประชากรของ Saunders et al. (2007) จากพนักงานทั้งหมดรวม 6,840 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมาเพื่อใช้ในการวิเคราะห์จำนวน 352 ชุด

โดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยค่าสถิติที่ใช้คือการทดสอบเกี่ยวกับค่ากลางของประชากรหลายกลุ่มที่เป็นอิสระกัน (Kruskal-Wallis test) ได้ผลการวิจัยที่น่าสนใจสำหรับใช้เป็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนไทยในองค์กร ดังนี้

ผลการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน พบว่า ทุกบริษัทให้ความสำคัญกับการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร วัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือแผนงาน และวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลของพนักงาน โดยพนักงานในบริษัทไทย ญี่ปุ่น และอเมริกา ร้อยละ 71, 59 และ 63 ตามลำดับ เลือกตอบเห็นด้วยว่า ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานของบริษัทตามแนวคิด P4P ที่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลของพนักงาน และพนักงาน ร้อยละ 67, 63 และ 65 ตามลำดับ เลือกตอบเห็นด้วยว่า วัตถุประสงค์การทำงานของบริษัทสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในชีวิตของพนักงาน ซึ่งการแสดงความรู้สึกเห็นด้วยนี้ ส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์มากขึ้น เพราะเมื่อพนักงานตระหนักถึงการยอมรับและการใส่ใจจากบริษัท พนักงานย่อมจะมีความพยายามในการทำงานมากขึ้น (Sitthifong, 2007)

ขณะที่ผลการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน พบความคิดเห็นที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในด้านความพึงพอใจกับผลตอบแทน การปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในมาตรฐานของผู้ประเมินผลงาน ความเข้าใจในวิธีการประเมินผลงาน และความยุติธรรมในการประเมินผลงาน ที่ 0.038, 0.032, 0.001 และ 0.043 แสดงว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วย มีความพึงพอใจกับผลตอบแทน เชื่อมั่นในมาตรฐานการประเมิน และเข้าใจวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่บางส่วนยังมีข้อสงสัยในความเป็นธรรมของการประเมิน ทั้งในบริษัทไทย ญี่ปุ่น และ อเมริกา ดังตารางที่ 1

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานสำหรับ P4P นั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อวัดความสำเร็จของงานเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง ได้แก่ การเลือกพฤติกรรมหรือผลงานที่ต้องการประเมิน

ซึ่งจะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับลักษณะงาน (Job Description) โดยเกณฑ์ในการประเมินผลงาน อาจได้แก่ ความสำเร็จของงาน ทักษะและความรู้ที่จำเป็นในงาน ความสามารถในการปรับตัวในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งต้องมีความเที่ยงตรง และสร้างความเชื่อมั่น มีมาตรฐานและมีเกณฑ์การประเมินที่หลากหลาย รวมถึงการประเมินผลงานโดยการสังเกต และผลจากข้อมูลการประเมินของปีก่อนๆ

ขณะที่รูปแบบการประเมินผลงานสามารถมีได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนั้นการให้คะแนนจึงมีทั้งที่เป็นตัวเลขและในรูปแบบข้อความบรรยาย โดยผู้ถูกประเมินจะได้รับการแจ้งผลการประเมิน และข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาการทำงาน เพื่อนำไปสู่ความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาการทำงานในปีต่อไป การให้คะแนนผลการปฏิบัติงานจะต้องทำทันทีที่ได้มีการเก็บข้อมูล เพื่อความเที่ยงตรงและถูกต้องของการประเมินผล การจดบันทึกหรือการใช้เทปบันทึกอาจเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเก็บรายละเอียดต่างๆ ได้ดีขึ้น การประเมินผลงานสำหรับพนักงานบางกลุ่มหรือบางลักษณะงาน เช่น พนักงานในโรงงานของภาคอุตสาหกรรมที่อาจมีเกณฑ์การประเมินแตกต่างจากพนักงานในสำนักงาน อีกทั้งงานที่มีเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่น หรือพนักงานชั่วคราว กลุ่มเหล่านี้ควรมีเกณฑ์การประเมินผลที่สอดคล้องกับลักษณะงาน เพื่อความเป็นธรรมในการตัดสินผลการปฏิบัติงาน

ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน สอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงานส่วนใหญ่ที่เห็นว่า P4P เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน แต่ต้องมีความเข้าใจถึงธรรมชาติของมนุษย์ที่มีความแตกต่างกัน ดังคำสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานที่ว่า

“เป็นที่ทราบกันว่าการประเมินผลงานที่ดีและการให้ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานจะต้องทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและเพิ่มผลิตภาพในการทำงาน แต่ในความเห็นของผมเป็นการยากที่จะหาวิธีการประเมินค่างานที่จะทำให้พนักงานทุกคนรู้สึกพึงพอใจกับผลการประเมิน เพราะพนักงานแต่ละคนมีความ

ต้องการและความคาดหวังแตกต่างกันไปอยู่แล้ว ที่สำคัญคือ พนักงานบางคนที่มีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลงานจะลดทอนความสำเร็จของการนำวิธีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานมาใช้ในบริษัทแน่นอน”

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทไทย

“ปัญหาอีกอย่างในการประเมินค่างานที่บางงานถูกมอบหมายให้พนักงานทำงานเป็นกลุ่ม แต่การประเมินผลงานเป็นรายบุคคล ซึ่งยากในการประเมินคะแนนว่ใครควรจะได้คะแนนมากหรือน้อย ใครทำงานจริงหรือไม่จริง สุดท้ายย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ว่าจะเกิดความแตกแยกในที่ทำงาน เวลาที่การประเมินผลของผู้จัดการตรงข้ามกับความพยายาม แรงกาย แรงใจที่พวกเขาตั้งใจทำงานจริงๆ แล้วในที่สุดพนักงานก็ผิดหวังกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน”

ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัทอเมริกัน

“ไม่มีใครอยากให้เกิดอคติในการประเมินผลงาน แต่จะไม่ให้เกิดขึ้นเลยคงเป็นไปได้ เพราะหัวหน้างานคงสบายใจ เมื่อได้รับคำชื่นชมและพนักงานทุกคนพอใจกับการให้คะแนนการประเมินผล แต่หากพนักงานไม่พอใจกับผลการประเมิน พวกเขาย่อมถูกต่อว่าและเกิดการต่อต้าน แต่ผมก็พยายามบอกตัวเองตลอดว่า การประเมินผลงานต้องเป็นธรรม เป็นไปตามผลงานจริงๆ”

หัวหน้างาน บริษัทคนไทย

จากการวิจัยสะท้อนว่าพนักงานคนไทยที่ปฏิบัติงานในบริษัทญี่ปุ่น มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้ ความเชื่อมั่นในมาตรฐานผู้ประเมินผลงาน (ร้อยละ 39) ความเข้าใจในวิธีการประเมินผลงาน (ร้อยละ 50) ซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่เน้นการทำงานเป็นทีม การดูแลกันแบบครอบครัว ซึ่งพนักงานคนไทยยังรู้สึกมีช่องว่างในการปรับตัวกับวัฒนธรรมการทำงานในบริษัทญี่ปุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศในการทำงานที่ต้องระมัดระวังรักษากฎ หรือการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากสังคมไทย เพราะประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศ

ที่เน้นวัฒนธรรมการสื่อสารโดยใช้สถานการณ์แวดล้อมสื่อสารแทนคำพูด (High-context culture) เนื่องจากผลการสัมภาษณ์ในครั้งนี้พบว่าการทำงานภายใต้บริษัทแม่ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ทำให้เกิดอุปสรรคบางอย่างในการประเมินผลงาน เพราะพนักงานคนไทยจะมีความเกรงใจและไม่กล้าแสดงความรู้สึกหลังจากถูกประเมินผลงานแล้ว

ดังคำกล่าวจากการสัมภาษณ์หัวหน้างานบริษัทญี่ปุ่นซึ่งเป็นคนไทยว่า

“การทำงานของพวกเขาในแต่ละวัน เป็นการทำงานตามคำสั่ง แม้ผู้บริหารจะบอกเสมอว่าเต็มใจรับฟังความคิดเห็นของเขาในการทำงาน แต่ที่จริงแล้วเราแทบจะไม่ทราบเกี่ยวข้อมูลการประเมินผลงานหรือการพิจารณา ค่าตอบแทนเลย เมื่อถูกสั่งให้ทำงานอะไร เราก็ทำงานไปตามนั้น”

หัวหน้างาน บริษัทญี่ปุ่น

ในทางกลับกันหากพิจารณาถึงความเป็นธรรมในการประเมินผลงาน จะพบว่าพนักงานในบริษัทคนไทยจะแสดงถึงความไม่แน่ใจในความเป็นธรรม (ร้อยละ 46) ของการประเมินผลงานที่โยงไปถึงระบบค่าตอบแทนซึ่งอาจวิเคราะห์ได้ว่า แม้บริษัทของคนไทยจะให้สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นที่คุ้นเคย บรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นกว่าบริษัทอเมริกาและบริษัทญี่ปุ่น แต่ความเป็นไทย ทั้งความเกรงใจ และบุญคุณ ย่อมกระทบถึงความเป็นธรรมในการประเมินผลงานและจ่ายค่าตอบแทน ความรู้สึกเกี่ยวกับการสร้างบุญคุณ เป็นสิ่งสำคัญในสังคมไทย Chieccan et al., (2002) ดังนั้นบุญคุณของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอาจก่อให้เกิดการหย่อนยานมาตรฐานของการประเมินผลงานได้ ผลการศึกษาสอดคล้องกับ Andrews and Chompusi (2001) ที่กล่าวว่า การใช้เส้นสายและการมีเครือข่ายอำนาจส่งผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจของไทย ดังนั้น ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ (Trust) จึงควรถูกนำมาใช้เป็นกลไกเพื่อสร้างความมั่นใจในการประเมินผลงาน และความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน

ในบางครั้งการประเมินผลงานของ P4P อาจเพิ่มความกดดันในการทำงาน รวมไปถึงส่งผลกระทบทางลบต่อความพึงพอใจของพนักงาน เพราะ P4P เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในการออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทน ตามวัฒนธรรมของสังคมตะวันตก แต่อาจไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทยซึ่งเป็นสังคมที่มีความแตกต่างกันในชนชั้น ให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส (Seniority) ดังนั้นพนักงานที่ได้รับคะแนนการประเมินผลงานต่ำ และไม่ได้รับรางวัลใดๆ ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะพนักงานอายุนานมาก อาจเกิดความรู้สึกเสียหน้า (Saving-face) อีกทั้งเมื่อพนักงานรุ่นใหม่ มีระดับการศึกษาสูงขึ้นและมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น และมีจุดมุ่งหมายในการทำงานที่ชัดเจน สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พนักงานอาวุโสที่มีอายุมากเกิดความความน้อยเนื้อต่ำใจ ไม่มั่นใจ เมื่อพนักงานที่มีอายุน้อยและมีอายุงานน้อยกว่าแสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์การทำงานของพวกเขาอย่างตรงไปตรงมา หรือพนักงานบางกลุ่มเกรงว่าการซักถามถึงผลการประเมินอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานกับผู้ประเมินผลงาน (ซึ่งได้แก่ผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่า) ถึงแม้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน แต่วัฒนธรรมไทยที่เรียกว่า ความเกรงใจ ทำให้เกิดบรรยากาศในการถ้อยทีถ้อยอาศัย โดยการไม่สร้างความขุ่นข้องหมองใจให้อีกฝ่ายดัง เช่นที่ Boode (2005) ระบุว่าคนไทยมักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และต้องการรักษาสภาพแวดล้อมแห่งความเป็นมิตรและความปรองดอง ดังนั้น แม้ผู้บังคับบัญชาจะให้เสนอความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทน แต่พนักงานเลือกที่จะเก็บความรู้สึก และไม่แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนทัศนคติใดๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน เกี่ยวกับระบบการประเมินผลงาน การได้รับค่าตอบแทน หรือรวมไปถึงการลดแรงจูงใจของ P4P ดังผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการ และหัวหน้างาน ที่ระบุว่า

“ผมตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ตามเป้าหมายของแผนกที่กำหนดไว้ แต่บางครั้งเหมือนกับว่าเป้าหมายของงานยากเกินกว่าที่จะทำได้ สำหรับน้องๆ ที่เข้ามาทำงานใหม่แล้ว เป้าหมายเหล่านั้นดูง่ายและทำได้จริง แต่สำหรับเราแล้ว งานที่

กำหนดไว้เหล่านี้นั้นเป็นภาระหนักอึ้งจริงๆ บางทีผมรู้สึกว่ามันอาจจะเกินไปสำหรับบริษัท ผมแค่มาทำงานแต่ละวันและระยะเวลาที่จะปลดเกษียณก็พอแล้ว”

หัวหน้างาน บริษัทคนไทย

“คงเป็นการดีที่ผมตั้งใจฟังความเห็นของพนักงานและพยายามเข้าใจปัญหาของพวกเขา บางครั้งผมต้องหาทางออกที่เหมาะสมกับทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดความร่วมมือในงาน และจำเป็นมากทีเดียวที่จะต้องบอกพนักงานว่าอะไรถูกหรืออะไรผิดเพื่อการทำงานที่ดีขึ้น แต่บางครั้งผมรู้สึกลำบากใจที่พนักงานคนไทยไม่แสดงความเห็นใดๆในงาน หรือแม้แต่บอกว่าสิ่งไหนเอื้อต่อการทำงานของเขาส่งเหล่านี้ทำให้พวกผมหรือผู้บริหารชาวต่างชาติลำบากใจกับความไม่กล้าแสดงออกของพนักงานคนไทยและความเป็นไทยจริงๆ”

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทอเมริกา

จะเห็นได้ว่าการออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทน หรือการประเมินผลงานของ P4P จำเป็นต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของบุคคลตามบริบทของแรงงานสัมพันธ์และพฤติกรรมของบุคคล เพราะการวัดผลการปฏิบัติงานจะประสบผลสำเร็จได้จะต้องมีความเข้าใจและคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์ด้วย

ข้อควรคำนึงในการนำระบบ P4P มาใช้ในองค์กรภายใต้วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย

เนื่องจากเป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า P4P มาจากแนวคิดและวัฒนธรรมตะวันตกที่ให้ความสำคัญกับการทำงานรายบุคคล มุ่งการประเมินผลงานอย่างชัดเจนตรงไปตรงมา และเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นระหว่างพนักงานและผู้บริหารอย่างกว้างขวาง แต่ทั้งหมดนี้เป็นหลักการที่แตกต่างจากสังคมไทยอย่างสิ้นเชิง เพราะสังคมไทยเน้นความผูกพัน การยึดเหนี่ยวแบบกลุ่มก้อน และการประนีประนอม ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน ดังนั้น ข้อควรคำนึงในการนำ P4P มาใช้ในองค์กรภายใต้วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย อาจระบุได้ดังนี้

1. การสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับ P4P เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในการนำ P4P มาประยุกต์ใช้ แม้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะได้นำเข้ามาในประเทศไทยระยะเวลาหนึ่งแล้ว แต่อย่างไรก็ตามรูปแบบของ P4P ยังถูกมองว่าไม่เหมาะสมกับบางงาน หรือยังมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับ P4P นั่นคือ แม้ว่า P4P อยู่บนหลักการที่ผู้มีผลงานมากจะได้รับค่าตอบแทนมากกว่า แต่ประเด็นที่ต้องมาควบคู่กัน คือ คุณภาพของงาน ดังนั้น จึงต้องเน้นย้ำถึงผลตอบแทนที่ได้รับมากขึ้น จะต้องมาจากทั้งความสำเร็จของงานและทั้งคุณภาพงานด้วย อีกทั้งต้องชี้แจงและอธิบายให้พนักงานหรือผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายเข้าใจและยอมรับร่วมกันในเกณฑ์หรือวิธีการประเมินผลงานสำหรับ P4P ที่นำมาใช้ในองค์กร ขณะเดียวกันต้องมีการให้ข้อมูลและการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2. P4P พัฒนามาจากแนวคิดทางตะวันตกที่เน้นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาการทำงาน แต่ระบบค่าตอบแทนนี้อาจก่อให้เกิดความกดดันและความเครียดแก่พนักงาน และกระทบถึงความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เพราะหลักการของระบบการจ่ายค่าตอบแทนนี้ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทยที่มีความเหลื่อมล้ำทางชนชั้น การยอมรับอำนาจ ให้เกียรติของผู้ที่อายุมากกว่าตามระบบอาวุโส (Seniority) รวมไปถึงการถ้อยทีถ้อยอาศัยและความเกรงใจในการทำงาน ดังนั้นแม้ผู้บังคับบัญชาจะเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลความเห็นที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทน พนักงานกลับเลือกที่จะเก็บความรู้สึก และไม่แสดงความเห็นแลกลเปลี่ยนทัศนคติใดๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับระบบการประเมินผลงาน การได้รับค่าตอบแทน หรือรวมไปถึงการลดการเสริมแรงทางบวกของ P4P ที่เน้นความสำคัญของการสื่อสารระหว่างบุคคลในสำนักงานและผู้บริหาร สนับสนุนการสร้างความร่วมมือ ความสามัคคี การควบคุมดูแล และการรวบรวมข้อมูลในระบบการจ่ายค่าตอบแทน

จากบทความดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่าข้อควรพิจารณาเพื่อความเป็นธรรมในการประเมินผลงานในองค์กรต่อพนักงานคนไทยคือ การที่วัฒนธรรมไทย

ให้ความสำคัญกับพวกพ้อง การสร้างบุญคุณ และการตอบแทนบุญคุณ ซึ่งย่อมทำให้พนักงานไม่แน่ใจในความเป็นธรรมของการประเมินผลงานที่โยงไปถึงระบบค่าตอบแทน

สรุป

การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (P4P) เป็นการบริหารค่าตอบแทนที่มุ่งหวังให้เกิดการพัฒนาผลงาน และกระตุ้นแรงจูงใจของพนักงาน โดยพนักงานที่มีผลการทำงานที่ดีกว่า มีความมุ่งมั่นในการทำงานมากกว่า ย่อมได้รับรางวัล (ผลตอบแทน) ที่มากกว่า แต่ความสำเร็จของ P4P จะต้องพิจารณาถึงมิติทางสังคมหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เพราะ P4P เป็นระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มาจากแนวคิดภายใต้วัฒนธรรมตะวันตก ซึ่งให้ความสำคัญของผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมากกว่าความสำคัญของกลุ่มหรือพวกพ้อง รวมถึง P4P เน้นถึงการเสนอความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมอย่างชัดเจนตรงไปตรงมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในสำนักงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้เห็นจุดยืนที่แตกต่างกันระหว่างแนวคิดของ P4P และวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย ดังนั้น การออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่มีประสิทธิภาพภายใต้วัฒนธรรมไทยนั้น นอกจากการให้ความสำคัญกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน การออกแบบวิธีการประเมินค่างานที่มีมาตรฐานสอดคล้องกับคำบรรยายลักษณะงาน พฤติกรรมที่ต้องการวัด และความยุติธรรมในการให้ค่าตอบแทนแล้ว การให้ความสำคัญกับมิติทางวัฒนธรรม จะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างการยอมรับ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การติดต่อสื่อสารในองค์กร ทั้งในการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การชี้แจง และให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับระบบการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งจะเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่องค์กรต้องคำนึงถึงอย่างไม่มีวันหยุดไปกว่ากัน

เอกสารอ้างอิง

Andrews , T.G. and Chompusiri, N. 2001. Lessons in “cross-vergence”: Restructuring the Thai subsidiary corporation. *Journal of Int. Business Studies* 32(1), pp.77-93.

- Boode, G. 2005. Boundaries on the move: The impact of cultural values and language on organizational design and communication within an organization in Thailand. *Asia Pacific Business Review* 11(4), pp. 519-533.
- Brown, M. 2001. Merit pay preferences among public sector employees. *Human resource management journal* 11(4), pp. 38-54.
- Chiecchan, O. Lindley, D. and Dunn, T. 2002. *Factors affecting the use of information technology in Thai agricultural cooperatives*. Doctor of Philosophy. Charles Sturt University.
- Gardner, D. G., Dyne, L. V. and Pierce, J. L. 2004. The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, pp. 307-322.
- Hofstede, G. and Hofstede, G. J. 2005. *Cultures and Organizations: Software of the mind*. 2nd ed. McGraw-Hill.
- Perkins, S. J. and White, G. 2008 Employee reward: Alternatives, consequences and contexts. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Piekkola, H. 2005. Performance-related pay and firm performance in Finland. *Int. Journal of Man Power* 26(7/8), pp. 619-635.
- Prowse, P. and Prowse, J. 2009. The dilemma of performance appraisal. *Measuring Business Excellence* 13(4), pp. 69-77.
- Reilly, T. 2005. Individual performance-related pay: Does it drive better organizational performance *Training Journal* February, pp. 36-39.
- Risher, H. 2008. Adding merit to pay for performance. *Compensation and Benefits Review* 40(6) November/December, pp. 22-29.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thronhill, A. 2007. *Research Methods for Business Students*. 2nd ed. Harlow: Prentice Hall.

- Sitthifong, C. 2007. *Comparison of administrative styles and welfare system among American, Japanese and Thai companies in the Northern Region Industrial Estate*. Master's Degree Thesis. Chiang Mai University.
- Thapatiwong, A. 2011. *An empirical analysis of national culture and performance-related pay in multinational and local companies in Thailand*. Doctor of Philosophy. Cardiff Business School. Cardiff University.

ตารางที่ 1 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและ
ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

ข้อคำถาม	ไทย	ญี่ปุ่น	อเมริกา	Kruskal Wallis Test	
	%	%	%	Chi-square	P
ท่านพึงพอใจกับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน					
ไม่เห็นด้วย	7	21	16		
ปานกลาง	35	30	34		
เห็นด้วย	58	49	49		
ค่าเฉลี่ย Mean Rank	196.98	165.40	171.46	6.533*	.038
ท่านเชื่อมั่นในมาตรฐานผู้ประเมินผลงานในบริษัทของท่าน					
ไม่เห็นด้วย	17	28	19		
ปานกลาง	32	33	31		
เห็นด้วย	52	39	51		
ค่าเฉลี่ย Mean Rank	190.18	158.18	182.90	6.874*	.032
ท่านเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน					
ไม่เห็นด้วย	6	21	10		
ปานกลาง	25	29	20		
เห็นด้วย	69	50	70		
ค่าเฉลี่ย Mean Rank	193.95	150.11	187.37	14.976*	.001
ท่านสงสัยในความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน					
ไม่เห็นด้วย	16	19	16		
ปานกลาง	38	38	56		
เห็นด้วย	46	44	28		
ค่าเฉลี่ย Mean Rank	190.12	183.66	160.58	6.300*	.043

หมายเหตุ : * ระดับนัยสำคัญ $p < 0.05$