

การประเมินผลการปฏิบัติงานในยุคดิสรัปชัน

Performance Appraisal in Disruption Era

จิรวัดณ์ ทิพยรส* บัญฑิต ไหวว่อง* จุรีรัตน์ ว่องปลุกศิลป์*

Jirawat Tippayarod* Bundit Vaivong* Jureerut Wongpluksin*

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต*

Faculty of management science, Phuket Rajabhat University*

บทคัดย่อ

ปัจจุบันนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานหนึ่งในองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานถือเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งสำหรับการพัฒนาผลิตภาพของธุรกิจให้มีปริมาณและคุณภาพสูงขึ้นในการเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบดิสรัปชัน การประเมินผลมีความสำคัญต่อพนักงานในการพิจารณาความสามารถของตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาและความสำคัญต่อองค์กรในการกำหนดตำแหน่งงานในสายงานอาชีพ ทั้งนี้เพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาสายงาน การประเมินไม่ใช่เพื่อการพิสูจน์แต่เพื่อการปรับปรุงการทำงานที่จะขีดความสามารถตนเองให้ก้าวทันต่อองค์กรที่ต้องเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันในยุคดิสรัปชัน การประเมินอย่างสร้างสรรค์ควรเป็นไปเพื่อการพัฒนามากกว่าการตรวจสอบเพราะจะทำให้บุคลากรผู้ได้รับการประเมินเกิดการเรียนรู้และมีแรงจูงใจเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของตนและขององค์กรเกิดนวัตกรรม การจัดการมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร สร้างความร่วมมือส่งเสริมองค์การให้กลายเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ส่งผลให้บุคลากรมีทักษะศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนกรอบแนวความคิดวิถีคิดใหม่ในการทำงาน (Growth Mindset) พัฒนาทักษะการเรียนรู้นวัตกรรม การใช้เทคโนโลยี ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นในบริบทการแข่งขันยุคดิสรัปชัน

คำสำคัญ: การประเมินผลการปฏิบัติงาน, ดิสรัปชัน

Abstract

Performance appraisal is the main element of system approach in management. Performance result is also one of the essential tools for developing the organization productivity with higher volume and quality, especially in the disruptive environmental change. Meanwhile, evaluation is important to employees in considering their own competency according to the individual development plan which it is important for supervisors and organization importance in determining job positions in the career field in order to advance

the field of development. However, performance assessment is not just for proof, but for improvement of

work that will improve employee to keep up with the organization that must change abruptly in the era of adjustment. Creative performance appraisal should be for development rather than auditing because this will give the assessed personnel learning and motivation for the development of their performance and the organization's innovation and management influence directly to the organization efficiency. In addition, creating cooperation between employee can be promoted the organization into a high-performance organization which it is also has positive affect on employee to have 21st century skills in growth mindset, learning and innovation skills, information media and technology skills, and life and work skills in the context of competition in the disruption era.

Keywords: Performance appraisal, Disruption

บทนำ

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะของพนักงานในสายงาน ผลลัพธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของพนักงาน ทีมงานในสายงานบังคับบัญชาและบริษัทในภาพรวม เนื่องจากถ้าผลลัพธ์จากการทำงานของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในองค์การเกิดความผิดพลาดก็จะส่งผลต่อความสัมพันธ์กับแผนกอื่นๆ เช่น แผนกอาหารและเครื่องดื่มมีการจัดอบรมให้กับพอร์ชัวในแผนกหลังจากจัดอบรมผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่มต้องมีการประเมินผลการจัดอบรมเพื่อดูผลลัพธ์พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะเพิ่มขึ้นเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าสำหรับบริษัทหรือไม่ ถ้าผลลัพธ์เกณฑ์การประเมินอยู่ในระดับดีก็จะส่งผลต่อยอดขายของแผนกอาหารและเครื่องดื่มที่เพิ่มขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อการฝึกอบรมพนักงาน การปรับขึ้นค่าตอบแทน การปลดออกหรือเลิกจ้างพนักงานในกรณีที่ไม่สามารถทำได้ตามเกณฑ์ที่ตั้งเป้าหมายไว้ แต่ถ้าพนักงานทำได้ตามเกณฑ์หรือมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดก็จะเป็นแรงผลักดันการทำงานของพนักงานส่งผลต่อความผูกพันในองค์การ แนวโน้มการประเมินผลการปฏิบัติงานในยุคนี้จะเน้นการสร้างกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับในส่วนของลักษณะงานและพฤติกรรมพนักงานเพื่อเน้นขีดความสามารถในการพัฒนาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของบริษัท

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินคุณค่าของบุคลากรในองค์การมีความสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลตามหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายและความสำเร็จในผลงานที่ได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงถือเป็น กระบวนการหรือเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานบุคคลที่สามารถช่วยเหลือและพัฒนาการทำงานขององค์การให้ เป็นไปตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (องอาจ นัยพัฒน์, 2558) ประสิทธิภาพการ ประเมินผลเป็นหัวใจสำคัญของการประเมินผลงานโดยการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการประเมินระหว่างผู้ ประเมินและผู้รับการประเมินมีการกำหนดเครื่องมือการประเมินวัดผลในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Lisa & Paul, 2000:708) นักวิชาการหลากหลายท่านให้คำนิยามความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน ชูชัย สมितिไกร (2556) ได้อธิบายความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การพิจารณาตัดสินว่าบุคลากรที่ทำงาน ปฏิบัติงานดีเพียงไร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานงานที่กำหนดไว้รวมทั้งการสื่อสารเพื่อทำให้บุคลากรทราบถึงผล การพิจารณานั้นๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพราะจะทำให้ทราบว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและนโยบายขององค์การหรือไม่ นอกจากนี้ยังให้ทราบว่าบุคลากรแต่ละคนควรจะได้รับรางวัลตอบแทนมากน้อยเพียงไรจากการปฏิบัติงานและยังทำให้หัวหน้างานทราบถึงจุดเด่น ข้อ ควรปรับปรุงศักยภาพของพนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนส่งผลต่อการฝึกอบรม ปรับเลื่อนตำแหน่งและ โยกย้ายตำแหน่งของพนักงานในสายงานที่ตนเองรับผิดชอบ สอดคล้องกับอนันต์ชัย คงจันทร์ (2558:109) กล่าวถึง ประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการ ที่องค์การใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์การ ข้อสรุปที่ได้จากผลการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งยังเป็นการให้ข้อมูล กับพนักงานได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง ส่วนแนวคิดของนักวิชาการต่างชาติ ได้แก่ Honyenuga, Tuninga, & Ghijzen (2019) อธิบายความหมายประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการใช้กระบวนการที่มีรูปแบบวิธีการ หลากหลายประเภทในการวัดประสิทธิภาพพนักงานภายในองค์การต้องดำเนินการควบคู่กับรูปแบบโครงสร้าง องค์การ ขนาดองค์การ วัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์ ภาวะผู้นำรวมทั้งได้รับสนับสนุนจากผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วม ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยในส่วนของ Christensen & Whiting (2018) ได้อธิบายการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน หมายถึงการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับพนักงานในแผนกเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่ องค์การได้วางเอาไว้

จากการนิยามความหมายของนักวิชาการสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการประเมินผล บุคลากรภายในองค์การโดยมีการกำหนดสมรรถนะที่เป็นมาตรฐานของตำแหน่งงานแต่ละงานเปรียบเทียบกับ ผลงานที่บุคลากรทำได้ใช้รูปแบบการประเมินผลที่มีมาตรฐานพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์สมรรถนะการปฏิบัติงานเพื่อ ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน การวางแผนเลื่อนตำแหน่งงาน โยกย้าย ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ลดตำแหน่งงานรวมทั้ง ยังเป็นการสร้างความมั่นใจได้ว่าการทำงานของบุคลากรนั้นส่งเสริมสนับสนุนเป้าหมายขององค์การ

ความสำคัญของการประเมินผลพนักงาน

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจสายงาน ประเภทเดียวกันมีผลต่อชื่อเสียงบริษัทและการที่จะทำให้บริษัทกลายเป็นบริษัทที่มีสมรรถนะของพนักงานใน ระดับ สูง (high performance organization) (Venkateswara ,2016 ; Christensen & Whiting, 2018;

Honyenuga, Tuninga, & Ghijzen, 2019) สรุปได้ดังนี้ 1) คุณภาพของการจัดการเป็นความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการที่จะปฏิบัติตนมุ่งมั่นในงาน 2) ผู้นำด้านพัฒนาคุณภาพสินค้า การให้บริการเพื่อเกิดมูลค่าการลงทุนระยะยาวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ได้แก่ คู่ค้ากับซัพพลายเออร์และลูกค้า 3) ความสามารถในการดึงดูด พัฒนาและรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง (talent) เป็นผู้นำสร้างความร่วมมือทำงานเป็นทีมขององค์การโดยมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน 4) การสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการในการแข่งขันโดยส่งเสริมสภาพแวดล้อมในองค์การให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและ 5) ความรับผิดชอบต่อที่มีต่อชุมชน สังคมรอบข้าง ดังนั้น ผลงานของพนักงานที่ถือเป็นสินทรัพย์ที่องค์การได้พัฒนามานั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ 3 ส่วนหลักๆในองค์การ ประกอบด้วย

1. พนักงาน ในส่วนของพนักงานการประเมินผลมีความสำคัญทำให้พนักงานเข้าใจศักยภาพตัวเองเพื่อทำการวิเคราะห์และพัฒนาจุดเด่นเกิดการพัฒนาระบบการทำงานที่เพิ่มสูงขึ้นด้านจุดด้อยหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นทำให้รับทราบว่ามีส่วนใดที่ต้องปรับปรุง แก้ไข พัฒนาศักยภาพให้เป็นที่ไปตามที่องค์การตั้งเป้าหมายไว้ ผลการปฏิบัติงานที่ดีย่อมส่งผลต่อขวัญกำลังใจ การปรับเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหรือเส้นทางสายอาชีพของพนักงานสร้างแรงจูงใจให้พนักงานพัฒนาศักยภาพให้มีผลการปฏิบัติที่พัฒนาขึ้น

2. ผู้บังคับบัญชา การประเมินผลพนักงานที่ถูกต้องนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดีต่อองค์การและผลลัพธ์ของการทำงานของพนักงานโดยรวมทราบถึงศักยภาพพนักงานในฝ่ายหรือแผนกที่ผู้บังคับบัญชาดูแลในสายงานสามารถมอบหมายหน้าที่ให้ตรงกับศักยภาพของพนักงานแต่ละคนได้ ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นโค้ชคอยแนะนำ ช่วยเหลือ พัฒนาศักยภาพของพนักงานให้เกิดกระบวนการที่กล้าคิดนอกกรอบทดลองทำในสิ่งที่ไม่เคยทำเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย รวมทั้งฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพพนักงานที่ยังขาดสมรรถนะการทำงานตามเกณฑ์ประเมินในสายงานส่งผลให้พนักงานเหล่านั้นได้ทำการพัฒนาตนเอง พฤติกรรมการทำงานที่ดีขึ้นแสดงถึงความใส่ใจและของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการให้พนักงานมีการเพิ่มศักยภาพการทำงาน

3. องค์การ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะเกี่ยวโยงสัมพันธ์เป็นผลสำเร็จขององค์การมีกระบวนการตรวจสอบ

ประเมินผลว่าพนักงานที่องค์การรับเข้ามานั้นมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดมีคุณภาพถึงระดับที่จะพัฒนาองค์การไปในจุดที่ตั้งไว้หรือไม่เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ถึงความก้าวหน้าในการทำงานของตนเอง (career path) ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถทำแผนการพัฒนาสายงาน (career development) อย่างเหมาะสมเป็นระบบทำให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่ ผู้ปฏิบัติโดยตรงในการที่จะได้วางแผนชีวิตการทำงานของตนเองเพื่ออนาคตที่ก้าวหน้าทำให้พนักงานทุกระดับชั้นมีความทุ่มเททำให้องค์การประสบผลสำเร็จการประเมินผลทำให้องค์การทราบว่าการทำงานที่ผ่านมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายตัวชี้วัดหรือไม่รวมทั้งทำให้องค์การมีการเปรียบเทียบกับองค์การคู่แข่งที่เป็นต้นแบบและอยู่ในประเภทเดียวกัน (benchmarking) มีผลงานเหนือคู่แข่งหรือมีข้อควรพัฒนาอย่างไรบ้าง ผลการประเมินเป็นตัวชี้วัดว่าองค์การมีการบริหารงานที่ดีและยังใช้เป็นสื่อประชาสัมพันธ์เพื่อให้ลูกค้าเห็นว่าองค์การมีความยอดเยี่ยมในด้านใดบ้างเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ได้กำหนด

บทบาทและสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

สังคมธุรกิจปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดยิ่งมีไวรัส Covid-19 เกิดขึ้นมาทำให้รูปแบบการเปลี่ยนแปลง มีความรวดเร็วจาก 1 ก้าวกระโดดเป็น 3 ไปเลย บทบาทและสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์

(human resource) ที่จะต้องเปลี่ยนไปเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (disruption) ของธุรกิจที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่

1. นักทรัพยากรมนุษย์ต้องแก้ไขปัญหาคนในองค์กรให้เกิดศักยภาพสูงสุด สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นหรือดาวเด่น (talent) ตั้งแต่กระบวนการสรรหาพนักงานและรักษาคนเก่ง นักทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลขั้นนั้นเป็นผู้นำช่วยสนับสนุนองค์กร (HR leader) โดยร่วมกับผู้บริหารวางวิสัยทัศน์ พันธกิจ การกำหนดกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) ที่เป็นที่ต้องการสำหรับพนักงานที่เป็นดาวเด่น (talent) สร้างความผูกพัน (engagement) ความรักองค์กร (loyalty) ให้เกิดขึ้นกับพนักงาน (พิชญ์พิชิต สายเชื้อ, 2562) พนักงานดาวเด่นนั้น นักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการสร้างองค์การให้เป็นที่รู้จัก (employer branding) สร้างองค์การให้พนักงานดาวเด่นต้องการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การมีภาพลักษณ์ที่ดีส่งผลกระทบต่อภาพจำที่ดีแล้วก็จะเกิดความเชื่อถือนั่นเองเชื่อใจตลอดจนเกิดความจงรักภักดีเกิดเป็นแรงผลักดัน (passion) อยากร่วมงานเมื่อมีโอกาสและพัฒนาศักยภาพ ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นจนเป็นรูปแบบของวัฒนธรรมภายใน องค์กรเชิงสร้างสรรค์ เข้าใจบริบทของธุรกิจอย่างลึกซึ้งในภาพรวมทั้งภายในภายนอกองค์กรและสามารถเป็นที่ปรึกษากลยุทธ์ด้านคนของผู้บริหารระดับสูงได้ รวมทั้งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีความคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) เป็นที่ปรึกษา (HR business partner) ให้กับผู้บริหารองค์กรได้ช่วยการสร้างสรรค์ ประสิทธิภาพที่ดีสำหรับพนักงาน (employee experience) ในช่วงเวลาวิกฤติที่เกิดขึ้นโดยการช่วยให้ผู้นำเห็นข้อมูลความรู้สึก กังวลใจของพนักงานจากการเจอโรคระบาดการสร้างช่องทางในการรับฟังพนักงานเพิ่มขึ้นเน้นการใช้เทคโนโลยี google form สำรวจปัญหาที่พนักงานต้องการสะท้อนให้กับองค์กรรับทราบแสดงถึงการดูแลใส่ใจพนักงาน รวมทั้งการส่งเสริมให้พนักงานตระหนักเรียนรู้ในการใช้ digital technology เข้ามาช่วยในการทำงานแบบ virtual work สร้างรูปแบบการเรียนรู้ให้พนักงานปรับตัวในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มขึ้น

2. นักทรัพยากรมนุษย์ควรเปิดรับความคิดเห็นการจัดรูปแบบโครงสร้างการทำงานสำหรับพนักงานเจนเนอเรชั่นแซตอายุเกิดระหว่างปี พ.ศ. 2538-2552 มีแนวคิดเอกลักษณ์เฉพาะตน ทะเยอทะยาน กล้าได้กล้าเสีย เชี่ยวชาญเทคโนโลยี เรียนรู้ได้รวดเร็วต้องการความเป็นอิสระในการทำงาน และสามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่ (multi-tasking) ได้ดีแต่มีความอดทนต่ำ ในปี 2020 คนเจนเนอเรชั่นแซตจะเป็นแรงงานหลักในตลาดของประเทศมากกว่า 20% (ธิตินา ไชยมงคล, 2563) นักทรัพยากรมนุษย์ควรเข้าใจความแตกต่างและบริหารความแตกต่างของพนักงานเจนเนอเรชั่นแซตที่มีการเปลี่ยนงาน โยกย้ายงานสูงเนื่องจากต้องการทำงานที่มีความท้าทาย และเป็นงานที่มีความน่าสนใจ รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามพนักงาน เช่น ค่าตอบแทน เวลาการทำงานที่มีความยืดหยุ่น กำหนดลักษณะงานรูปแบบโครงการหรือกำหนดขอบเขตงานที่มีความชัดเจน ทำให้พนักงานจัดการงานที่ทำได้ส่งผลต่อคุณภาพของงานและมีความสุขในการทำงาน

3. นักทรัพยากรมนุษย์ควรปรับพฤติกรรมการทำงานสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเพิ่มการสื่อสารทำความเข้าใจในบริบทของงาน การประเมินผลการปฏิบัติควรให้พนักงานในแผนกมีส่วนร่วมกำหนดตัวชี้วัดผลการประเมินได้ องค์กรต้องสร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นให้พนักงานเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะเรียนรู้ ในส่วนงานที่รับผิดชอบมีทักษะการทำงานหลายหน้าที่ (multiple skills) เพราะยุคนี้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเร็ว ทักษะการเรียนรู้มีความสำคัญมากการพัฒนาบุคลากรทั้งระดับพนักงานและระดับผู้บริหารเรื่องของทักษะคิดอย่างมีวิจารณญาณ (critical thinking) และทักษะการคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (creative problem solving) พร้อมปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพราะโลกมันเปลี่ยนไปเพื่อให้ทันต่อยุคดิจิทัลขั้น

4. การนำดิจิทัลเทคโนโลยี (digital technology) หรือ application ต่างๆ อย่างเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ที่มีระบบการทำงานเหมือนกับการทำงานของสมองมนุษย์สามารถ คิดได้เหมือนการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ตอบกลับการสนทนาผ่านตัวอักษรแบบอัตโนมัติ (chatbot) เข้ามามี บทบาทมากขึ้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะใช้ digital technology เข้ามาช่วยตั้งแต่กระบวนการจ้างงานมี การใช้ AI มาช่วยในการลอคคิตในการสรรหาและคัดเลือกเอกสารในการจ้างงานต่างๆจะถูกแปลงเป็น digital file พนักงานในองค์กรจะมีการเรียนรู้โดยใช้ e-Learningเพิ่มขึ้น การฝึกอบรมอาจจะใช้การจำลองภาพเสมือนจริง แบบ 360 องศา (virtual reality) ใช้ร่วมกับแว่นตา VR โดยผ่านการรับรู้ของเราไม่ว่าจะเป็นการมองเห็น เสียง การสัมผัสสามารถตอบสนองกับสิ่งที่ฝึกอบรมในการจำลองภาพนั้นได้มากเสมือนจริง (บวรนนท์ ทองกัลยา, 2562) การประชุมทางไกลผ่านระบบ zoom google meet ในการสัมมนาแบบ Virtual Training สัมภาษณ์บุคลากรหรือ ประชุม เป็นต้น ระบบดิจิทัลจะเข้ามามีประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่มากมาย (big data) ซึ่งนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ (data analytics) ในการวางแผนกำลังคนและใช้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

5. นักทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นนักการตลาดฝีมือดี (marketing expertise) นักทรัพยากรมนุษย์ ยุคนี้ต้องต้องเข้าใจสถานการณ์และความต้องการขององค์กรเพื่อที่จะคิดสรรปรับเปลี่ยนรูปแบบการคัดเลือก บุคลากรที่จะเข้ามาร่วมทำงานกับองค์กรได้อย่างเหมาะสมต้องสร้างการประชาสัมพันธ์ดึงดูดใจให้กับพนักงานใหม่ ร่วมงานกับบริษัทผ่านการนำเสนอเพจหรือโปสเตอร์รับสมัครงานที่น่าสนใจผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป เช่น canva เป็นแพลตฟอร์มดีไซน์ใช้สำหรับทำกราฟิกเพื่อนำภาพบรรยากาศ สถานที่ทำงาน ภาพกิจกรรมสัมพันธ์ภายใน บริษัทภาพพนักงานที่เป็นมิตรหรือการจัดทำคลิป VDO ประชาสัมพันธ์บริษัทและควรระบุสถานที่ตั้งใช้ google map เพื่อช่วยให้ผู้สมัครทราบได้ว่าบริษัทตั้งอยู่ที่ไหนในรูปแบบของการประกาศรับสมัครงาน หรือใช้โปรแกรม articulate 360 ผลิตสื่อการเรียนการสอนที่สามารถใช้งานได้ทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ทั้งบน computer pc, tablet, smartphone สะดวกต่อการใช้งานเป็นอย่างมากสำหรับผลิตสื่อแบบ e-learning ให้พนักงานเรียนรู้หรือ ฝึกอบรมผ่าน webminer เป็นต้น นอกจากนั้นต้องดูแลพนักงานสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานภายใน (internal awareness) เปรียบเสมือนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการสร้างความเป็นมิตรทำความเข้าใจและรับฟังปัญหา เพื่อจะได้ศึกษารับรู้พฤติกรรมความต้องการและช่วยสร้าง แรงบันดาลใจให้พนักงาน ในการขับเคลื่อนองค์กรทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรเปรียบเสมือนฝ่ายการตลาดที่ใช้เครื่องมือมาร์เก็ตติ้งในการดึงดูดลูกค้าและ สื่อสารทำความเข้าใจกับลูกค้าภายนอก (external awareness) สื่อสารเป็นภาพลักษณ์เชิงบวกสำหรับบริษัทถือเป็นประโยชน์ต่อการสร้างแบรนด์ให้องค์กรไปในตัวด้วย

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้นในธุรกิจองค์กรที่มีการประเมินผลการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและมี มาตรฐานเท่านั้นที่สามารถจูงใจและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้สามารถปฏิบัติงานให้อยู่กับองค์กรได้นาน ประโยชน์ของการประเมินผลมีดังนี้

1. ปรับปรุงศักยภาพการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาในสายงานทราบจุดเด่น ชีตความสามารถของ พนักงาน

และข้อควรปรับปรุงเพื่อคงไว้และรักษาระดับคุณภาพการปฏิบัติงานในเกณฑ์ที่น่าพอใจตามภาระหน้าที่ที่มอบงานที่ทำการประเมินผลทบทวนการปฏิบัติงานส่งผลถึงความพยายามของสมาชิกในทีมที่ต้องพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้นเพื่อโอกาสก้าวหน้าเกิดการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนทัศนคติเพื่อพัฒนาสมรรถนะตนเองด้วยเข้ารับการฝึกอบรม เต็มใจในการได้รับมอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติ หรือหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (job rotation) เพื่อให้มีศักยภาพการทำงานสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการมีส่วนช่วยองค์กรเข้มแข็งและส่งผลต่อการสร้างความเข้มแข็งให้แก่พนักงานอีกด้วย

2. สร้างความเข้าใจเกิดการเกื้อกูลกันในการทำงาน การประเมินผลเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาสังเกตพฤติกรรมของลูกน้องเมื่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้ความสนใจพนักงานเหล่านี้ก็จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้วยการใส่ใจสมาชิกในทีมเพิ่มขึ้นหาวิธีการที่จะช่วยสมาชิกสร้างกระบวนการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งในแผนกลดความขัดแย้งหรืออคติในการทำงานส่งผลต่อการเกื้อกูลกันในระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การประเมินผลที่ถูกต้องมีความยุติธรรมทำให้มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของพนักงานใช้เป็นข้อมูลปรับฐานเงินเดือน การต่อสัญญาจ้างและเลิกจ้าง ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจ การประเมินผลโดยผู้ประเมินหลายคนอย่างมีระบบต่อเนื่องสม่ำเสมอด้วยการบันทึกผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษรมีผลการประเมินเชื่อถือได้ ผลการประเมินสามารถใช้เป็นหลักฐานเมื่อเกิดการฟ้องร้องระหว่างบริษัท

4. ฝ่ายบุคคลในส่วนสรรหาว่าจ้างพนักงานเป็นผู้คัดเลือกพนักงานสามารถใช้คะแนนต่างๆที่ให้ไว้ประเมินก่อนการคัดเลือกและคะแนนประเมินเมื่อพนักงานเข้ามาทำงานแล้วผลการประเมินจะช่วยให้ฝ่ายบุคคลมองเห็นศักยภาพของพนักงานมีการพัฒนาสมรรถนะขึ้นหรือไม่

5. การวางแผนเส้นทางอาชีพและความก้าวหน้า ผลการประเมินการทำงานที่พนักงานเชื่อมั่นและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่ดีจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน เมื่อผู้บริหารมีการวางแผนเส้นทางอาชีพของพนักงานและตัวพนักงานเองก็มองเห็นอนาคตการเติบโตในสายงานอาชีพของตนทำให้พนักงานมุ่งมั่นเกิดแรงผลักดันที่จะพัฒนาตนเองไป สู่เป้าหมายในตำแหน่งงานระดับสูงขึ้นไป การประเมินผลที่ดีนั้นจะทำให้องค์กรเห็นศักยภาพที่ชัดเจนของพนักงานคนนั้นๆและรู้วิธีการพัฒนาปรับปรุงความก้าวหน้าในอาชีพให้สำหรับพนักงาน ซึ่งถือเป็นภารกิจสำคัญหนึ่งขององค์กรควรใส่ใจดูแลพนักงาน

รูปแบบการประเมินผลในยุคดิสรัปชัน

การประเมินผลรายปีเพื่อใช้ในการจ่ายค่าตอบแทน โบนัสหรือขึ้นเงินเดือนเป็นการประเมินที่เน้นผลการทำงานเป็นหลักโดยมีหัวหน้างานเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการประเมินผล แต่สำหรับยุคดิสรัปชันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและพนักงานส่วนใหญ่จะเป็นเจนเนอเรชันแซต องค์กรจะต้องมีรูปแบบประเมินผลที่โดนใจสำหรับพนักงานรุ่นใหม่เน้นการประเมินเพื่อให้โอกาสพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานของตน รูปแบบการประเมินผลในยุคดิสรัปชัน ประกอบด้วย

1. การจัดการประสิทธิภาพเชิงความสามารถ

(competency based performance management) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาทั้งผลงานและสมรรถนะรายบุคคลเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือตัวชี้วัดและความรู้ ความสามารถของตำแหน่งงานนั้น สมรรถนะ competency อาจแบ่งเป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ ได้แก่ (McClelland, 1998)

1.1 core competency คือ สมรรถนะหลักเป็นทักษะหรือคุณลักษณะของพฤติกรรมของบุคลากรทุกระดับชั้นที่เข้ามาทำงานภายในองค์การจะต้องมีเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจรวมทั้งกลยุทธ์ทางธุรกิจ เมื่อบุคลากรทุกคนมีcore competencyที่สอดคล้องกับองค์การทำให้บุคลากรมองเห็นภาพรวมสะท้อนถึงคุณลักษณะของพฤติกรรมที่เป็นพื้นฐานที่จะนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด สร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ โดยรูปแบบการประเมินเน้นความสามารถหลักของธุรกิจในภาพรวมที่บุคลากรทุกคนต้องมี เช่น การทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (result-oriented) การมีจิตใจให้บริการ (service mind) การร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน (teamwork) การสร้างความประทับใจสำหรับลูกค้า (customer orientation) ทักษะสื่อสารระหว่างบุคคล (interpersonal skill) การเปิดใจรับฟังซึ่งกันและกัน (openness) และการใฝ่รู้อยู่เสมอ (learnability) เป็นต้น

1.2 functional competency คือ ความสามารถหลักเฉพาะสายอาชีพที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง (เป็นทักษะเฉพาะบุคคล) การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบของงานตามความสามารถเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพของงานสมรรถนะรายบุคคล (individual performance) เช่น ผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ (KSA) ทำหน้าที่รับผิดชอบรอบอัตรากำลังคน บริหารงานด้านการสรรหาว่าจ้าง พัฒนาและฝึกอบรม บริหารผลตอบแทน ดูแลคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานทุกส่วน การประเมินผลการปฏิบัติของตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะทำหน้าที่ได้ตามความรับผิดชอบหลักตามสายงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน Balanced Scorecard (BSC) (อัจฉรา จันทรฉาย, 2558 ; Kaplan & Norton, 2006) Robert Kaplan และ David Norton พัฒนาแนวคิดเครื่องมือด้านการจัดการวัดผลองค์การแบบสมดุลที่ให้องค์การมองความชัดเจนนำวิสัยทัศน์องค์การ เป้าหมาย กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ วิเคราะห์จุดเด่น จุดที่ควรปรับปรุง โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ทำให้ทราบถึงสถานะพื้นฐานขององค์การเพื่อนำไปปฏิบัติวัดผลหรือการประเมินผลของธุรกิจผู้บริหารระดับองค์การมองภาพรวมของธุรกิจได้ตรงจุดและยังส่งผลต่อการทำงานรวมใจเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย บริษัทชั้นนำได้มีการนำ BSC ไปสู่การปฏิบัติและใช้จริงสำหรับประเมินผลงานภาพรวมขององค์การโดยพนักงานทุกภาคส่วนของหน่วยงานต้องเข้าใจ BSC ในการวัดผลสำหรับแผนกหรือฝ่ายของตนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (objective) ตัวชี้วัด(Key performance Indicator) เป้าหมาย (target) กิจกรรมหรือแผนงานที่จะจัดทำ (initiatives) เมื่อพนักงานเกิดความเข้าใจในรูปแบบการประเมินผลแบบ BSC จะช่วยส่งผลดีต่อธุรกิจที่จะมองเป็นภาพรวมเดียวกัน การวัดผลของ BSC มีการวัดมุมมอง 4 มุมมองไม่วัดมุมมองใดมุมมองหนึ่งแต่จะทั้งหมดเนื่องจากมีความสัมพันธ์กันในลักษณะเป็นเหตุเป็นผล เช่น การวัดผลด้านกระบวนการบริหารงานถ้าพนักงานทำได้ดีจะส่งผลต่อการสร้างความพึงพอใจของผู้เข้าใช้บริการ พนักงานเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการและสร้างนวัตกรรมด้านบริการที่ดีส่งผลต่อความสามารถทำกำไรหรือยอดขายที่เพิ่มขึ้นด้วย BSCประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ 1) มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) การวัดผลทางการเงินพิจารณาจากกลยุทธ์การดำเนินงานที่ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลกำไรของบริษัท ได้แก่ การสร้างรายได้และทำกำไรในแต่ละสาขา ระดับความเข้มแข็งทางการเงิน มูลค่าเพิ่มของสินทรัพย์ผู้ลงทุน ด้านการเงินจะมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPIs) เช่น รายได้จากการดำเนินงาน ผลตอบแทนจากการลงทุน ยอดขายและการลดต้นทุน เป็นต้น 2) มุมมองของลูกค้า (customer perspective) สร้างคุณค่าให้กับลูกค้าในด้านการให้บริการ ที่ดี สินค้าและบริการมีคุณภาพเหมาะสมกับราคา ในสายตาของลูกค้าจะมองความสามารถของบริษัทพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) เช่น การตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความหลากหลายของสินค้าและ

บริการ ส่วนทางแบ่งตลาดและเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ ระยะเวลาการให้บริการลูกค้า เป็นต้น 3) มุมมองกระบวนการภายในธุรกิจ (internal business perspective) เป็นการสร้างระบบจัดการภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพที่การวัดผลลัพธ์การทำธุรกิจที่นำไปสู่การแข่งขันและเหนือกว่าคู่แข่ง ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ลูกค้าพึงพอใจตามความคาดหวังของลูกค้าพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้านคุณภาพของกระบวนการงานต่างๆ ระบบการบริหารความเสี่ยงกระบวนการและแนวทางการทำงานที่รวดเร็วลดข้อผิดพลาด ทักษะพนักงานที่มีความสามารถและเข้าใจในวัฒนธรรมที่หลากหลาย (multi skill and multi-cultural) ระบบโลจิสติกส์ บริการสินค้าคงคลัง 4) มุมมองนวัตกรรม การเรียนรู้และพัฒนา (innovation learning and growth perspective) บริหารจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร การพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ด้านความพึงพอใจและการทำงานเป็นทีมในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรที่รวดเร็วและทั่วถึง ทักษะคิดของพนักงานในการสร้างนวัตกรรมที่พัฒนาองค์กร อัตราการเข้าออกของพนักงาน ระบบข้อมูลสารสนเทศ แรงจูงใจ เป็นต้น

3. วิธีการประเมินผลตามแนวคิดการจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์ (Management by objectives: MOB) กระบวนการจัดการที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพหรือความสำเร็จในงานตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการโดยเปิดโอกาสให้หัวหน้างานและพนักงานในทีมร่วมกันวางแผนเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตงานเพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานที่เป็นผู้ปฏิบัติมองไปในรูปแบบทิศทางวัตถุประสงค์เดียวกันเชื่อมโยงหน้าที่ระหว่างการวางแผนและการควบคุมการทำงานด้วยกัน หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาตามสายงานสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาช่วยแก้ปัญหาและติดตามผลการทำงานให้ทีมงานของพนักงานเกิดการนำตนเองทำงานตามภาระหน้าที่ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ การจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์จึงเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนวัตถุประสงค์และกลยุทธ์สู่วิธีการทำงานและการปฏิบัติ วิธีการประเมินผลตามแนวคิดการจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์ มีดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผน ทำความเข้าใจในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เพื่อให้เป็นภาพของการเชื่อมโยงกลยุทธ์และการติดตามการปรับใช้ กลยุทธ์ มีการประชุมอภิปรายสื่อสารทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานในทีม สิ่งสำคัญในการปฏิบัติ คือ การดึงให้พนักงานในองค์กรการได้เข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุด 2) มอบหมายภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ หัวหน้างานกำหนดรายละเอียดงาน (job description) ให้พนักงานทราบถึงภาระงาน อำนาจหน้าที่ตามสายงานที่มีและสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานเองได้ หัวหน้างานทำความเข้าใจกับพนักงานให้รับทราบถึงเกณฑ์การประเมินและมาตรฐานเพื่อเป็นแนวทางการทำงานขององค์กรรวมทั้งเป็นที่ปรึกษาที่ดีสำหรับพนักงาน 3) ติดตาม ตรวจสอบ ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานเน้นการตรวจสอบติดตามเป็นระยะโดยการประชุมให้พนักงานนำเสนอความก้าวหน้าเพื่อตรวจสอบว่าผลงานที่ทำตรงกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์หรือไม่ หากมีปัญหาในการดำเนินงานก็สามารถแก้ไขปรับปรุงได้ทันตามเวลาเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ 4) การประเมินผลงาน มุ่งเน้นผลงานที่ตั้งไว้สามารถทำได้ตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายเป็นสำคัญตามรูปของเกณฑ์มาตรฐานที่งานสำเร็จมีการประเมินรางวัลตอบแทนตามข้อตกลงความเห็นชอบที่ยอมรับร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานส่งผลต่อความพึงพอใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน

4. การประเมินแบบ 360 องศา (360 degree feedback) ประเมินรอบด้านแบบ 360 องศาถูกนำไปใช้โดยองค์กรหลายแห่งเพื่อการพัฒนาหรือการประเมินผลตามวัตถุประสงค์เป็นการนำมุมมองของบุคคลที่เกี่ยวข้องรอบตัวของผู้ถูกประเมินมาพิจารณาร่วมกันเพื่อให้การประเมินมีความเป็นยุติธรรมตรวจสอบได้ ประเมินแบบ 360 องศาเปรียบเหมือนเป็นการประเมินรอบด้านทั้งระดับปฏิบัติการแบบล่างขึ้นบน และระดับบริหารบนลงล่าง ซึ่งเป็น

การประเมินเพื่อประสิทธิภาพ และการสนับสนุนให้พนักงานทำการเปรียบเทียบการรับรู้ของตัวเองกับมุมมองของผู้อื่น สามารถแบ่งการประเมินได้ดังนี้ (Bracken & Rose, 2011; Kuzulu & Iyem, 2016)

4.1 ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างาน (Manager) การประเมินพิจารณาผลงานตามสายงานที่พนักงานทำงาน ได้ดีมีความถูกต้องทำได้ตามเกณฑ์หรือสูงกว่าผลงานที่ทำนั้นตรงเป้าหมายเหมาะสมกับผลตอบแทนตามผลลัพธ์ของงานที่ได้รับ สำหรับตัวพนักงานที่เป็นผู้ถูกประเมินก็สามารถให้คะแนนประเมินผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานของพวกเขาได้ทำให้พนักงานเปรียบเหมือนว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญมีส่วนร่วมในทีมสำหรับการออกความคิดเห็นและเสนอแนะในการประเมินผลของผู้บังคับบัญชา (David & Dale, 2011)

4.2 ทีมงานและเพื่อนร่วมงาน (peers) พิจารณาจากความร่วมมือการทำงานเป็นทีม การสื่อสารระหว่างทีมงาน ผลงานที่สำเร็จตามแผนที่ได้ทำงานเป็นทีม

4.3 ผู้ใต้บังคับบัญชา/ลูกทีม (subordinates) การประเมินจะพิจารณาผลลัพธ์ที่ผู้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จ ทักษะภาวะผู้นำที่ดี การผลักดันโอกาสความก้าวหน้าให้กับลูกทีมได้หรือไม่ การเป็นที่เลี้ยงใฝ่ใจการทำงาน ของพนักงานแนะนำสอนงาน การมอบหมายงาน การสื่อสารระหว่างทีม การตัดสินใจแก้ไขปัญหา รวมทั้งบุคลิกภาพที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นต้น

4.4 ลูกค้าภายนอก (customers) จะมองภาพรวมในการประเมินโดยพิจารณาจากการนำเสนอขายสินค้าหรือบริการตามที่ตนเองได้รับว่าพึงพอใจต่อการรับบริการหรือไม่

4.5 พนักงาน (employee) เป็นการประเมินศักยภาพของตนเองว่ามีความรู้ในงาน ทักษะความชำนาญในเรื่องที่ทำหรือไม่รวมทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคลของตนเองเป็นอย่างไร ส่งผลต่อกระตือรือร้นอย่างไรบ้างต่อการทำงาน เป็นการพิจารณาถึงรอบระยะเวลาที่ทำงานมา ว่าทำงานได้ตามเกณฑ์ประเมินหรือสูงกว่าเกณฑ์การประเมิน

โดยใช้วิธีประเมินรอบด้าน 360 องศาทำให้เห็นความหลายหลายในมุมมองการประเมินของแต่ละบุคคลได้มากยิ่งขึ้นทำให้พนักงานได้เห็นมุมมองของผลการประเมินรอบทิศทางส่งผลต่อการสอนงานที่ดีขึ้นระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานภายในสายงาน หัวหน้างานทำหน้าที่เป็นโค้ชหรือพี่เลี้ยงบอกถึงจุดเด่นที่เป็นศักยภาพที่โดดเด่นในงานรวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจุดที่ต้องพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้ได้ผลงานในเชิงประจักษ์และตรงต่อเป้าหมายองค์กร ในส่วนของเพื่อนร่วมงานจะสะท้อนมุมมองในรูปแบบของการทำงานเป็นทีม การประสานงานระหว่างกันเกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันลดความขัดแย้งในการทำงานส่งผลต่อการบริการลูกค้าที่ดีขึ้น

5. การประเมินผลแบบ OKRs (Objective and Key Results) เป็นรูปแบบการประเมินที่นิยมมากในปัจจุบันยิ่งในยุคดิจิทัล OKR กำหนดตัววัดผลโดยตั้งเป้าหมายระดับบุคคลได้ถูกมีการใช้โดยบริษัทที่มีชื่อเสียงระดับโลก ได้แก่ Google, Twitter, Uber LinkedIn, Intel, Flipboard เป็นต้น ทำให้รูปแบบการประเมินผลเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน คำว่า objective and key results หรือ OKR ในส่วนความหมายของ objective หมายถึง วัตถุประสงค์หลักเป็นการบอกจุดมุ่งหมายของหน่วยงานหรือวิสัยทัศน์องค์กรเป็นการตั้งเป้าหมายว่าจะทำอะไร

ในคำจำกัดความของ key results เป็นผลลัพธ์หลักเป็นการบอกว่าจะทราบได้อย่างไรว่าเราบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น การประเมินงานแบบ OKRs เกิดจากการที่ระดับบริษัท ระดับทีมทำงาน ระดับบุคคลมองเห็นเป้าหมายร่วมกันที่จะไปให้ถึง เส้นชัยด้วยความมุ่งมั่นให้ทีมเห็นเป้าหมายเดียวกัน

การนำการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ OKRs มาใช้สรุปได้ดังนี้ (สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส,2561; นครินทร์ วนกิจไพบูลย์, 2563; สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย,2563)

5.1 รูปแบบขององค์การที่จะนำการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ OKRs มาใช้ควรเป็นองค์การที่เปิดรับและปรับตัว ปรับวัฒนธรรมองค์การ การปรับเปลี่ยนรูปแบบงานที่ยืดหยุ่น (flexible working system) กำหนดเป็นรายเดือน รายไตรมาสได้ตามความยืดหยุ่นของงานแต่ละหน่วยงาน

5.2 รับฟังความเห็นของบุคลากร การร่วมกันทำงาน สนับสนุนร่วมมือกันเสนอแนะความคิดเป็นผลดีทำให้มองงานเป็นทีม โดยการสื่อสารแบบบนลงล่าง (downward communication) เป็นการติดต่อจากหัวหน้างานไปยังพนักงานเป็นลักษณะของการสั่งงาน บอกเป้าหมายวัตถุประสงค์การมอบหมายงานให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน และการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (upward communication) สื่อสารจากพนักงานไปยังผู้บริหาร เช่น การขอคำแนะนำ การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้ทราบการสื่อสารจากล่างขึ้นบนทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน เช่น ปัญหาอุปสรรคจากการปฏิบัติงานจะได้ใช้ข้อมูลในการปรับปรุง พัฒนาทิศทางนโยบายเพื่อลดปัญหาทำให้พนักงานลดแรงกดดันวิตกกังวลความเครียดที่จะไปให้ถึงเป้าหมายที่บริษัทกำหนดได้มีโอกาสสื่อสารให้หัวหน้างานทราบข้อมูลและปัญหาเพื่อนำไปสู่ทางแก้ไขเกิดการมีส่วนร่วมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นส่งผลต่อความผูกพันเพิ่มแรงยึดเหนี่ยวขององค์การให้สูงขึ้นได้ ดังเช่น บริษัทกูเกิล (google) บริหารเป้าหมายพนักงานโดยทั่วไปจะเชื่อมโยงไปถึงยุทธศาสตร์องค์การ ประมาณ 40 % แต่อีก 60% จะรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีมซีอีโอผู้บริหารสูงสุด (CEO) อาจจะไม่ได้มองเห็นปัญหาที่ระดับปฏิบัติการมองเห็นและการทำงานอาจจะต้องปรับเป็น 50% ทำตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ อีก 50% ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์การ

5.3 การตั้งแผนการปฏิบัติงานแบบ OKR ผู้บริหารระดับสูง (CEO) อาจต้องมีการปรับวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์

การแข่งขันที่สนับสนุนการทำงานปรับให้ทันทุกไตรมาส OKR ระดับสูงอาจจะคงอยู่ 1-3 ปี แต่ทุกไตรมาสจะต้องทบทวนต้องปรับเปลี่ยนซึ่งจะต้องกระตุ้นพนักงานทุกคนในองค์การให้คิดร่วมกันในเชิงยุทธศาสตร์และต้องคิดว่าลูกค้าให้คุณค่ากับ เรื่องใดบ้าง องค์การจะเรียนรู้จากความต้องการของลูกค้าอย่างไร

5.4 กำหนดวัตถุประสงค์ (objective) เน้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกท้าทายในงานผลลัพธ์หลักที่จะวัด Key results ใน OKR คือ การมีเป้าหมายน้อยลงไม่ต้องให้เดินตามเคพีไอ (KPI) ที่มากเกินไปให้ความสำคัญน้อยเรื่องลงในแต่ละครั้งปรับตัวเร็วขึ้นและวัดผลเร็วขึ้น เช่น ทุกไตรมาส มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและถ้าการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ OKR ไม่ได้ตอบสนองสิ่งที่ลูกค้าต้องการไม่ตอบโจทย์ ไม่ได้ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้ดีขึ้นไม่ได้ส่งผลต่อผลประกอบการที่ดีขึ้นนั้น ก็สามารถปรับ OKR ได้ตลอดเวลาจึงทำให้เกิดการมีส่วนร่วมจากพนักงานมากขึ้นแทนที่จะต้องคอยบอกว่าให้ทำอะไร คือการทำงานที่ยืดหยุ่น สร้างการมีส่วนร่วมมากกว่า KPI ที่เป็นการประเมินการทำงานของพนักงานโดยดัชนี แต่การประเมินผลงานแบบ OKR เป็นการตอบสนองเป้าหมายแต่ละคนเกิดการกระตุ้นให้พนักงานแต่ละคนทำให้ได้ตามเป้าหมายของตัวเองโดยพนักงานทราบว่าสิ่งที่ตนเองทำอยู่หรือกำลังกระทำอยู่นั้นทำไปสนับสนุนยุทธศาสตร์การทำงานอย่างไร เปรียบเหมือนกันการปรับวัฒนธรรมองค์การให้พนักงานรู้จักคิด มีความสร้างสรรค์ การตั้งวัตถุประสงค์ (objective) ในหนึ่งไตรมาสไม่ควรเกิน 3-5 วัตถุประสงค์ เพื่อให้สามารถทำได้สำเร็จ และสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เพิ่มขึ้นได้ตามศักยภาพพิจารณาดูเป็นระยะ เช่น รายเดือน รายไตรมาส การปฏิบัติงานแบบ OKRs ควรจะระดมสมองระหว่างฝ่ายบริหารที่เป็นฝ่าย

กำหนดวัตถุประสงค์หลัก ผู้บริหารระดับรองลงมาสร้างวัตถุประสงค์ของฝ่ายตนเองให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร หัวหน้างานในระดับรองลงมาสร้างวัตถุประสงค์ของฝ่ายตนเองให้สอดคล้องกับกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของผู้บริหารระดับสูงไปจากหน่วยงานของตนเอง และให้พนักงานแต่ละคนช่วยสร้างวัตถุประสงค์ของงานพนักงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่พนักงานสังกัดอยู่ เช่น ผู้บริหารสูงสุด (CEO) กำหนด objective คือ เพิ่มกำไร มีการตั้ง Key Results คือ เปรอ์เซ็นต์ของผลกำไรเพิ่มขึ้น (profit growth) 15 % โดยในฝ่ายการตลาด ก็มีการตั้ง objective เหมือนกันคือ เพิ่มรายได้ มีการตั้ง key results คือ มีรายได้เพิ่มขึ้น (revenue growth) 25% ส่วนฝ่ายการผลิต มีกำหนด objective คือ การลดค่าใช้จ่ายการผลิต มีการตั้ง key results คือ ค่าใช้จ่ายต้องลดลง 25% จะเห็นได้ว่าการประเมินผลแบบ OKRs เน้นกำหนดวัตถุประสงค์ภาพรวมของบริษัทแล้วในแต่ละฝ่ายก็ยังมี การตั้งวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกันกับของผู้บริหารและมีตัวชี้วัดในแต่ละฝ่ายย่อยเพื่อกำกับติดตามผลลัพธ์การทำงานโดยให้พนักงานช่วยกันออกแบบ OKRs ให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์องค์กรที่ตั้งไว้ หลังจากนั้นสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานทุกระดับชั้นที่องค์กรจะนำวิธีการวัดประเมินผลแบบ OKRs มาใช้

5.5 การปฏิบัติงานแบบ OKR ต้องกล้าที่จะล้มเหลวโดยวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นควรจะต้องมีเป้าหมายที่ท้าทาย (stretched goals) ซึ่ง google ใช้วิธีคิดแบบ moonshot thinking เป็นความตั้งใจจะทำงานอะไรให้สำเร็จ ได้นั้นให้คุณผลลัพธ์ในสิ่งที่เราคาดหวังไว้ให้ใหญ่กว่าเดิมหลายเท่าเพื่อสร้างแรงผลักดันให้พนักงานมีแรงบันดาลใจและหลายขีดความสามารถและความเป็นไปได้ ทั้งนี้ การตั้งเป้าหมายที่จะทำให้ได้นั้นก็ควรอยู่บนพื้นฐานความจริง แนวโน้มที่จะเป็นไปได้และมีทรัพยากรที่สนับสนุนและเอื้อต่อความสำเร็จด้วย

5.6 การปฏิบัติงานแบบ OKR จะไม่ผูกติดกับระบบการประเมินผลและไม่มีผลสัมพันธ์กับการจ่ายโบนัส เนื่องจาก OKR เป็นระบบที่ช่วยนำทางสำหรับพนักงานและองค์กร เป็นเครื่องมือที่กระตุ้นให้พนักงานในองค์กรมีความกล้าคิดนอกกรอบจาก comfort zone ที่เคยเป็นมา กล้าเสี่ยงทดลองทำสิ่งใหม่ๆ

5.7 ข้อแตกต่างของ OKR กับ ดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (key performance indicator: KPI)

การวางเป้าหมายของแต่ละคนหรือผลลัพธ์หลักมีความใกล้เคียงกับ KPI เป็นวิธีการวัดความสำเร็จที่แสดงค่าเป็นตัวเลข แต่ความแตกต่าง คือ ความมุ่งมั่นที่จะทำตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ แสดงถึงทิศทางที่จะไปให้ถึงเป้าหมายดังกล่าว เช่น บริษัทจะเข้าไปทำตลาดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ผลลัพธ์หลัก (key result) จะบอกเราว่า บริษัทจะนำสินค้าไปแข่งกับคู่แข่งชั้นอย่างไร บริษัทจะสามารถเพิ่มกำลังการผลิตสินค้าไปขายได้ทันเวลาหรือไม่ เหล่านี้คือ ผลลัพธ์หลักที่นำไปสู่เป้าหมายว่าจะเข้าไปทำตลาดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ คุณจะมีเป้าหมายที่ต้องการไปให้ได้และต้องมีวิธีการวัดผลลัพธ์หลัก OKR ให้มีความสำคัญกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จในแต่ละระดับมีความสัมพันธ์กันทั้งองค์กรและกำหนดผลลัพธ์หลักที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ พนักงานในองค์กรสามารถไปให้การตั้งเป้าหมายได้ตามวิธีการวัดผลลัพธ์ที่ทำอยู่ในแต่ละไตรมาสได้มากกว่าและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความยืดหยุ่น ส่วน KPI ระบบการประเมินผลที่วัดความสามารถนั้นจะวัดตามตัวชี้วัดที่ได้ถูกกำหนดไว้โดยไม่สนใจว่าจะวัดผลเพื่อบอกสิ่งใด

ประเมินผลปฏิบัติงานแบบ (OKRs) เป็นการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์หลักวัดผลเพื่อให้ทราบว่าได้ทำสำเร็จในเป้าหมายใดแล้วบ้าง OKRs มีส่วนช่วยเป็นตัวประสานระหว่างผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับหัวหน้า

งาน และพนักงาน ร่วมมือกันกำหนดวัตถุประสงค์ (objective) ที่ช่วยสนับสนุนและเชื่อมโยงถึงกัน และในส่วน ของตัววัดผล (key results) วัดผลเชิงปริมาณสนับสนุนเกื้อหนุนวัตถุประสงค์ (objectives) ในแต่ละระดับด้วย องค์การต่างๆ ควรกำหนดค่านิยมของเป้าหมายนั้นๆ ให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมในเชิงปฏิบัติการ เช่น ประสิทธิภาพใน การทำงาน คือ การทำงานที่เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด สามารถใช้ตัววัดเป็นระยะเวลาได้ เป็นต้น

วิธีพัฒนาประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานเพื่อให้พนักงานมีผลการประเมินอยู่ในระดับที่องค์การ ต้องการเน้นสร้าง learning mindset สร้างวินัยความรับผิดชอบในการเรียนรู้เสริมสร้างวินัย 5 ประการ (The fifth discipline) Senge (2006) ซึ่งประกอบด้วย

1. บุคคลที่มีความรอบรู้ (personal mastery) ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล พัฒนาตัวเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ได้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเริ่มจากการเรียนรู้ระดับบุคคลผ่านการเรียนรู้และการส่งเสริมให้มีการ พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอที่เน้นการเรียนรู้ในที่ทำงานการเรียนรู้กระบวนการทำงานเพื่อเป็นการขยายขีด ความสามารถให้มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญมากขึ้นจนสามารถที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้

2. แบบแผนความคิด (mental models) ปรับเปลี่ยนกรอบความคิด Mindset พนักงานสร้างความ เชื่อมั่นใน

ศักยภาพของตนเองโดยรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวมสามารถเชื่อมโยงตำแหน่งงานที่ตนเองสังกัดอยู่กับ ภาพรวมทั้งหมดได้ เข้าใจชัดเจนในแบบแผนความคิด ความเชื่อที่ดีส่งผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อ พัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดขึ้นผู้บริหารต้องส่งเสริมการเรียนรู้และเข้าใจในสิ่งที่พนักงานต้องการเปิดเวทีให้มีการเรียนรู้ ร่วมกันสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดในการปฏิบัติงานจัดให้มีการพูดคุยในลักษณะเป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการร่วมกัน (Fatemeh, Mohammad, Zolghadr & Ali, 2017) จะส่งผลทำให้พนักงานมี แนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน สร้างความเข้าใจที่ดีในการเปลี่ยนแปลง

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) การสร้างตระหนัก ความเข้าใจและทัศนคติร่วมของ พนักงานทุกคนให้มุ่งไปในทิศทางและมองเห็นภาพเป็นภาพเดียวกันสามารถดำเนินการได้และถือเป็นพันธสัญญา ร่วมกันระหว่างพนักงานและบริษัททำงานภายใต้จุดหมายร่วมกัน การสร้างวิสัยทัศน์เป้าหมายร่วมกันส่งผลให้เกิด การสร้างแรงบันดาลใจความมุ่งมั่นเพื่อเป็นแรงผลักดันให้พนักงานเกิดความคิดและทำในสิ่งที่ส่งผลสำเร็จต่อ องค์การโดยผู้บริหารทุกระดับควรสนับสนุนกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันให้พนักงานมีส่วนร่วม (Maggie, 2017) พนักงานเกิดความเข้าใจ เกิดความตระหนักถึงถึงความสำคัญที่จะสร้างความสำเร็จตามที่พนักงานได้ตั้งเป้าหมายไว้ ให้สำเร็จเพื่อไปตอบโจทย์ขององค์การต่อไป

4. การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) การพัฒนาทีมพัฒนาความสามารถ ทักษะความรู้ของ พนักงานในทีมที่เป็นสมาชิกร่วมกันต้องประสานความสัมพันธ์กันโดยการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การแต่ละ คน เรียนรู้ด้วยการพูดคุย การถ่ายทอดความรู้ การระดมสมอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อย่าง ต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่มนำไปสู่การปรับทิศทางให้เหมาะสมสร้างแนวทางที่ช่วยให้ทุกส่วนใน องค์การสามารถทำงานได้อย่างสร้างสรรค์เกิดแนวความคิดนวัตกรรมใหม่ๆเพิ่มขึ้นสร้างความท้าทายร่วมกันในการ ทำงาน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) บุคลากรในองค์กรต้องมีระบบการคิด การทำความเข้าใจนโยบายของบริษัทต้องพิจารณาในรูปแบบการเชื่อมโยงองค์ประกอบกลยุทธ์ธุรกิจอย่างเป็นระบบเพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันทั้งภาคส่วนคิดในเชิงกลยุทธ์คิดทันเหตุการณ์ต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เป็นข้อเสียเปรียบต่อบริษัท รวมทั้งการคิดมองเห็นโอกาสเพื่อสามารถนำมากำหนดแนวทางปฏิบัติเชิงรุกได้อีกด้วย

บทสรุป

การประเมินผลบุคลากรเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินคุณค่าของบุคคลหนึ่งๆว่ามีสมรรถนะในสายงานรวมทั้งสมรรถนะตามมาตรฐานและตัวชี้วัดในสิ่งที่องค์กรต้องการหรือไม่ ใช้ปรับปรุง ส่งเสริม พัฒนาพนักงานที่มีความสามารถเกินมาตรฐานพนักงานกลุ่มดาวเด่น (talent) พนักงานที่ทำงานได้เท่ากับมาตรฐานหรือต่ำกว่ามาตรฐานให้ได้รับทราบผลข้อเสนอแนะพนักงานอย่างต่อเนื่อง เน้นการรับฟังความคิดเห็น การเป็นพี่เลี้ยง (coaching) เพื่อให้พนักงานมีกำลังใจ มองเห็นภาพสะท้อนในการแก้ไขพัฒนาให้ได้ตามเกณฑ์ ผลการประเมินต้องเป็นระบบที่ยึดถือหลักการความน่าเชื่อถือทั้งวิธีการประเมิน หลักฐานที่ใช้ประเมินทำความเข้าใจร่วมกับพนักงานรับทราบถึงเกณฑ์รูปแบบวิธีการประเมินผลที่องค์กรนำมาใช้สนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผลการประเมินบุคลากรที่ได้รับการยอมรับต้องมีความเที่ยงตรง ยุติธรรม มีความรัดกุม ตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับจากผลการปฏิบัติงานได้ทุกระบวนการเป็นข้อมูลที่ครอบคลุมลักษณะตัวบ่งชี้ทั้งหมดที่ใช้ประเมินผลเชื่อมโยงกับปัจจัยความสำเร็จในงานพัฒนาบุคลากรสู่กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติกรอบความคิดของพนักงานที่จะทำงานให้ได้ตรงเป้าหมายหรือผลลัพธ์ไว้เน้นการสร้างจิตสำนึก แรงจูงใจการพัฒนาตนเองอย่างจริงจังและโดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและพนักงานทุกระดับ

บรรณานุกรม

- ชูชัย สมितिไกร. (2556). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธิติมา ไชยมงคล. (2563). รู้ทันปัญหา Gen Z เป็นเรื่องง่ายๆแค่เข้าใจ. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 19 พฤษภาคม 2563. จาก <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-382415>
- นครินทร์ วรกิจไพบูลย์. (2563). ทุกเรื่องที่ยังไม่เคยรู้ของ OKR จาก ศ.ดร.นภดล ร่มโพธิ์. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 8 กุมภาพันธ์ 2563. จาก <https://thestandard.co/podcast/thesecondsauce126/:8>
- บวรนนท์ ทองกัลยา. (2562). การทำงานของ HR ไทยต่อจากนี้ผ่านความเห็นของคุณบวรนนท์ ทองกัลยา นายกสมาคม PMAT. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2563. จาก <https://th.hrnote.asia/tips/190423-pmathrfuture/>
- พิชญ์พี สหายเชื้อ. (2562). HR ต้องเปลี่ยนแปลงภายใต้ Business Disruption. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 8 มิถุนายน 2563. จาก <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-378006>

- สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส. (2561). **บริหารองค์กรแบบปราดเปรียวตั้งเป้าหมายบุคคลOKR แทนที่ KPI.**
 [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 31 ตุลาคม 2562. จาก <https://www.youtube.com/watch?v=UxUD2KPzG70>
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. **Managing OKRs in a Post COVID-19 World OKRs กับโลกหลัง COVID19.** [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 29 เมษายน 2563. จาก <https://www.facebook.com/pmatHRsociety/videos/>
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2558). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2558). การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา: กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อการพัฒนา. **วารสารการวัดผลการศึกษา** 21(1) : 15-33.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2558). **คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ (BALANCED SCORECARD).** พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bracken, D.W., & Rose, D.S. (2011). **When does 360 degree feedback create behavior change? And how would we know it when it does?.** *Journal of Business and Psychology.* 26 (2) : 183-192.
- Christensen, R. K., & Whiting, S. W. (2018). **Evaluating Inrole and Extrarole Behaviors across Sectors.** *Public Personnel Management* 47 (3) : 314-334.
- David B. & Dale S. R. (2011). **When Does 360-Degree Feedback Create Behavior Change? And How Would We Know It When It Does?.** *Journal of Business and Psychology* 26 (2) : 183-192.
- Fatemeh, N., Mohammad, H., Zolghadr S., & Ali, Z. S. (2017). **Organizational knowledge documentation in project-based institutes.** *Electronic Library.* 35 (5) : 994-1012.
- Honyenuga, B. Q., Tuninga, R. S. J., & Ghijssen, P. W. T. (2019). **Management innovation and organizational performance: the mediating role of high performance organization framework.** *International Journal of Business and Globalisation* 22 (3) : 295-315.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2006). **Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies.** USA: Harvard Business School Press.
- Kuzulu, Ece & Iyem, Cemal. (2016). **Is 360 Degree Feedback Appraisal an Effective Way of Performance Evaluation?** *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 6 (5) : 172-182.
- Lisa M. Keeping & Paul E. Levy. (2000). **Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias.** *Journal of Applied Psychology* 85 (5) : 708-723.
- Maggie, F. (2017). **Leadership reflections: leadership skills for knowledge management.** *Journal of Library Administration* 57 (6) : 674-682.

- McClelland D.C. (1998). **Identifying competencies with behavioral event interviews.**
Psychological Sciences 9 : 331-339.
- Senge, P. M. (2006). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.** USA:
Doubleday.
- Venkateswara Rao, T. (2016). **Performance Management: Toward Organizational Excellence.**
2nd ed. India: Sage Publications Pvt.