

เทคโนโลยีดิจิทัลกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน*

DIGITAL TECHNOLOGY AND PERFORMANCE APPRAISAL

วัชรพงษ์ สุชีวงศ์* และเพ็ญศรี ฉิรินัง

Watcharapong Sukeevong and Pensri Chirinang

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Thailand

*Corresponding author E-mail: Sukeevong_11@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ อธิบายบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำมาประยุกต์ใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวถึงความหมายและความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การนำเทคโนโลยี เขามาใช้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และส่งผลทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจน ช่วยลดข้อขัดแย้งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ลดการประเมินที่รู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรม เกณฑ์การประเมินผลที่ไม่ชัดเจน ช่วยลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล อีกทั้งบทความวิชาการนี้ยังเสนอแนวทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยการเลือกเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลในยุค Digital 4.0 หรือยุคปัจจุบันที่เหมาะสมกับองค์การ ไปประยุกต์กับขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3 กระบวนการ ดังนี้ 1.ขั้นตอนการกำหนดการวัดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานและเกณฑ์มาตรฐาน 2.ขั้นตอนการกำหนดวิธีการและการดำเนินการวัดผล 3.ขั้นตอนการกำหนดแผนงานการพัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน โดยสิ่งที่พนักงานในองค์กรควรจะมีควบคู่กันในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล คือ ทักษะความสามารถในการรู้เทคโนโลยีดิจิทัล 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่ ใช้ (Use) เข้าใจ (Understand) สร้าง (Create) เข้าถึง (Access) เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ระบบประเมินผลมีความเป็นธรรม พนักงานเกิดยอมรับผลของการประเมิน เกณฑ์การประเมินชัดเจน ได้นำผลการประเมินที่แท้จริงมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุเพื่อพัฒนา มีส่วนร่วมกำหนดข้อตกลงร่วมกัน เข้าถึงข้อมูล (Data) ได้ในทุกที่และทุกเวลา ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: เทคโนโลยีดิจิทัล, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, การบริหารทรัพยากรมนุษย์

Abstract

This academic article aims to explain the role of digital technology in the application of performance evaluation. It discusses the meaning and importance of performance evaluation and the process involved. Digital technology in human resource management is used to improve the clarity and effectiveness of performance evaluation, reduce conflicts, eliminate vague evaluation criteria, and decrease redundant data. This article also proposes the use of digital technology in performance evaluation by selecting appropriate tools from the Digital 4.0 era, which are suitable

* Received April 10, 2023; Revised April 27, 2023; Accepted May 16, 2023

for the organization and applying them to the three evaluation processes: 1) setting performance standards and measures, 2) determining evaluation methods and procedures, and 3) planning development and improvement of performance behavior. Employees in the organization should possess the necessary digital skills, namely using, understanding, creating, and accessing digital technology efficiently. Applying digital technology in performance evaluation results in a fair evaluation system, which is widely accepted by employees, and it clarifies the evaluation criteria. The results of performance evaluation can be used to improve the organization's performance.

Keywords: Digital Technology, Performance Appraisal, Human Resource Management

บทนำ

บุคลากร ถือว่าเป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่าสูงสุดขององค์กร เนื่องจากเป็นตัวกำหนดอนาคตและทิศทางขององค์กร ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเริ่มตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานเป็นพนักงาน ซึ่งผู้บริหารงานบุคคลและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องดูแลเอาใจใส่ และต้องพัฒนาปรับปรุงสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือพนักงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนกว่าจะสิ้นสุดระยะเวลาการทำงานด้วยเกษียณอายุหรือลาออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้กำกับติดตามการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และในขณะเดียวกันทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้นกิจกรรมสำคัญในกระบวนการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คือ “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญยิ่งเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้สำหรับนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ทั้งต่อพนักงานผู้รับการประเมินและต่อองค์กร (สำราญ มีแจ้ง และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2556); (องอาจ นัยพัฒน์และคณะ, 2558); (Nielsen & Hunter, 2013)

องค์กรต้องเจอกับสภาพปัญหาต่างๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานไม่ยอมรับผลของการประเมิน เพราะรู้สึกว่าได้ไม่ได้รับความпенธรรม เกณฑ์การประเมินผลไม่ชัดเจน ผู้บังคับบัญชารู้สึกลำบากใจในการแจ้งผลการปฏิบัติงานต่อผู้รับการประเมิน หรือเลือกไม่แจ้งผลประเมินโดยเฉพาะเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น และไม่ได้นำผลการประเมินที่แท้จริงมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุเพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปรับปรุง ซึ่งส่งผลต่อผู้รับการประเมินไม่ได้รับการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้ดีขึ้น สาเหตุจากผู้บริหารองค์กรไม่มีความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างпенธรรม หรือไม่มีศิลปะในการแจ้งผลปฏิบัติงานให้ผู้รับการประเมินทราบ และการให้คำแนะนำปรึกษาแก่พนักงานอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงสาเหตุจากความไม่เข้าใจกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน การไม่มีส่วนร่วมกำหนดข้อตกลงร่วมกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ข้อกำหนดต่างๆ ในระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพ (Buller, 2012)

ในปัจจุบันเทคโนโลยีที่เข้ามาและการก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการทำงานของคนในปัจจุบัน วิธีการติดต่อสื่อสาร การเชื่อมโยงถึงกัน ทำให้มีการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Digital HR) เป็นการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงานที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีโปรแกรมที่ทันสมัยต่าง ๆ รวมไปถึงหุ่นยนต์ที่เริ่มเข้ามาทดแทนการทำงานบางอย่างของคน (กฤตินี กุลเพ็ง, 2555) หรือเป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นการใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับสื่อสังคม (Social Media) การใช้อุปกรณ์เคลื่อนที่ (Mobility) การวิเคราะห์ข้อมูล (Analytics) และการประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud Computing) เพื่อเป็นการยกระดับการทำงานหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้มี



ประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น (ณัฐฉา พงศ์ศิริ, 2559) ซึ่งทำให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพและส่งผลทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจน ช่วยลดข้อขัดแย้งในการประเมิน และลดการประเมินที่รู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือเกณฑ์การประเมินผลที่ไม่ชัดเจนได้

ความหมายและความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีคำศัพท์ที่ใช้กันอยู่หลายคำทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เช่น การประเมินค่าการปฏิบัติงานโดยระบบคุณธรรม การให้คะแนนความดีความชอบ (Merit Rating) การประเมินค่าของการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ (Performance Evaluation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และยังมีคำอื่นใช้กันโดยทั่วไปที่หมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ Employee Appraisal , Employee Evaluation, Performance Review , Performance Assessment (DeNisi and Griffin, 2008) ซึ่งเห็นได้ว่าคำภาษาอังกฤษที่กล่าวมาทั้งหมดนี้มีความหมายใกล้เคียงและเกี่ยวข้องกัน โดยมีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ หลายคนได้ให้ความหมายไว้ อาทิ

(Dessler, 2006) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานปัจจุบันหรือในอดีตของพนักงาน เปรียบเทียบกับมาตรฐานต่างๆ ของงานที่กำหนดไว้และการ ให้ข้อมูลกับบุคลากรเพื่อกระตุ้นให้บุคลากร

(Business Dictionary, 2009) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการ ซึ่งผู้จัดการหรือที่ปรึกษา 1) ตรวจสอบและประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเปรียบเทียบกับ มาตรฐานในปัจจุบัน 2) รายงานผลการเปรียบเทียบ และ 3) ไขผลที่ได้เพื่อขอคิดเห็นแก่พนักงานเพื่อแสดงให้เห็นว่าจำเป็นต้องมีการปรับปรุงที่จุดใดและเพราะเหตุใด การประเมินผลการปฏิบัติงานนำมาใช้เพื่อระบุผู้ใดต้องการฝึกอบรมแบบใด และผู้ใดจะได้รับการเลื่อนขั้น ลดขั้น คงไว้หรือให้ออก

(Mishra, 2009) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการเพื่ออธิบายวิเคราะห์และบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับคุณประโยชน์ของพนักงาน จุดมุ่งหมายของการวัดผลการปฏิบัติงาน คือ การวัดและปรับปรุงการปฏิบัติงานจริงของพนักงานและศักยภาพในอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดสิ่งที่พนักงานกระทำ

(มุสตี รุมาคม, 2551) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมินและการบริหารพฤติกรรม (Behavior) และผลที่ได้ (Outcomes) จากการปฏิบัติงานของพนักงาน

(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินด้วยวิธีการที่องค์การกำหนด โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติราชการ [การปฏิบัติงาน] ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน กำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

จากคำนิยามของนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศที่กล่าวมาข้างต้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินความสำเร็จของงาน อันเป็นผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในการปฏิบัติงานปัจจุบันหรือในอดีตของพนักงาน เปรียบเทียบกับมาตรฐานต่าง ๆ ของงานว่ามีปริมาณและคุณภาพดีเพียงใด ด้วยหลักการและวิธีการที่องค์การกำหนดและสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ทั่วกัน โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่ผู้บริหารในฐานะผู้ประเมินและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ก่อนการประเมิน

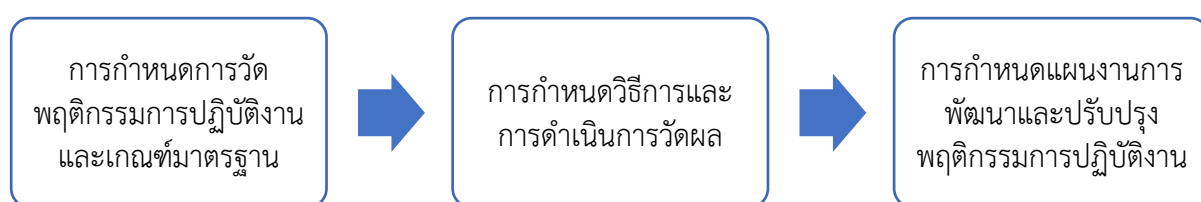
ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อบุคลากรในทุกระดับขององค์กรซึ่งองค์การต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนพร้อมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละคน อย่างสม่ำเสมอ ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีผู้กล่าวไว้อย่างหลากหลายสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ความสำคัญระดับบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อบุคลากรผู้ทำงานในระดับปฏิบัติการ เพราะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทราบว่าได้ปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีคุณค่าในสายตาของผู้บังคับบัญชา หรือนายจ้างหรือไม่ (Grote, 1996) มีข้อจำกัดอะไรบ้างที่สมควรได้รับ มีข้อการปรับปรุงแก้ไข หรือมีข้อดีอะไรบ้างที่ควรดำรงรักษาไว้หรือพัฒนาเสริมสร้างให้ดียิ่งขึ้นไป

2. ความสำคัญระดับผู้บริหาร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร ผลการประเมินจะทำให้ผู้บริหารองค์การทราบว่าบุคลากรคนใดมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น สมควรได้รับการเสริมแรงหรือปลุกใจด้วยการยกย่องชมเชยหรือให้ความดีความชอบในรูปแบบอื่นๆ หรือบุคลากรรายใดไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สมควรได้รับการแจ้งเตือนให้ทราบ รวมทั้งสืบหาสาเหตุและแสวงหาวิธีการร่วมกันเพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ความสำคัญระดับองค์กร การประเมินการปฏิบัติงานจะช่วยให้้องค์การทราบว่าพนักงานและผู้บริหารแต่ละคนปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามพันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรหรือไม่เพียงใด โดยช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นสารสนเทศย้อนกลับ (Feedback) ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาหรือข้อจำกัดที่อาจมาจากทั้งระดับบุคคล เครื่องมือหรือวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการทำงานหรือกระบวนการทำงาน เมื่อวิเคราะห์และทราบสาเหตุของปัญหาแล้ว ทำให้สามารถเกิดการวางแผนอัตราค่าจ้างบุคลากร การสอนงาน การฝึกอบรม และการพิจารณาความดีความชอบหรือการให้ผลตอบแทนต่างๆ ที่เหมาะสมแก่บุคลากรต่อไป

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากพิจารณาในเชิงทฤษฎีระบบ พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เปราะบางเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่สำคัญ 3 กระบวนการ คือ การกำหนดการวัดพฤติกรรม การปฏิบัติงานและเกณฑ์มาตรฐาน การกำหนดวิธีการและการดำเนินการวัดผล และการกำหนดแผนงานการพัฒนาและปรับปรุง พฤติกรรมการปฏิบัติงาน (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552) ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ซึ่งสอดคล้องกับ (ซูซีย์ สมิตีไกร, 2550) กล่าวว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเปราะบางโดยทั่วไปแล้วจะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ การพัฒนาระบบ การประเมิน และการแจ้งผลขณะที่ (Ivancevich, 1998) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติกันทั่วไปมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปเพื่อประกอบการพิจารณา แต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบประจำปีและการ ปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อองค์การจะได้จัดฝึกอบรมและจัดสวัสดิการที่เหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงานที่หย่อนสมรรถภาพ และไม่สามารถปรับปรุงตนเองได้ให้พินิจจากหนทางต่อไป



2. กำหนดลักษณะงานที่จะประเมินโดยพิจารณาความรับผิดชอบของแต่ละงาน เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ใช้ เช่น ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความสนใจในงาน ความคิด ริเริ่ม ความรู้ในงาน ความร่วมมือ การเป็นผู้นำ ฯลฯ หลังจากกำหนดลักษณะงานที่จะประเมินแล้วจะต้อง กำหนดแบบประเมินผล เพื่อบันทึกความเห็นของผู้ประเมิน

(ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548) กล่าววาระกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดและความแตกต่างปลีกย่อยหลากหลายไปตามเทคนิควิธีที่เลือกใช้ แต่ในเทคนิควิธีมีขั้นตอนหลักในการดำเนินการ ที่สามารถสรุปได้ 8 ขั้นตอน ได้แก่

1. กำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินเป็นขั้นตอนแรกและสำคัญของกระบวนการ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการประเมินจะเป็นตัวกำหนดถึงแบบและลักษณะของงาน ตลอดจนเทคนิควิธีที่ใช้ประเมิน

2. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะทำการประเมิน เพื่อเป็นการทบทวนถึง ขอบเขตของงานว่ามีความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด อย่างไร และมีงานใดบ้างที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วง

3. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน (Set Goal) หรืออีกนัยหนึ่งคือมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของงานที่ ต่องการประเมิน และเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Set Criteria)

4. กำหนดความถี่หรือระยะเวลาของการประเมิน เช่น ทุกๆครั้งหรือทุกสามเดือน แล้วแต่ลักษณะงานและวงจรของงานที่ประเมิน

5. กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินและดำเนินการประเมิน ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมิน และอีกกรณีหนึ่งคือคณะกรรมการ ซึ่งมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมินรวมเป็นคณะกรรมการอยู่ด้วย

6. แจงผลการประเมินและหารือถึงผลของการปฏิบัติงานใหญ่ที่ถูกประเมินทราบถึงผลการ ปฏิบัติงาน ของตนในความเห็นขององค์การ จุดเด่นที่ควรเร่งพัฒนาหรือจุดด้อยที่ควรเร่งปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

7. ตัดสินใจดำเนินการกับบุคลากรตามผลที่ได้รับจากการประเมิน เป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินไป ใช้จริงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัส หรือการให้ พนจากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ

8. ติดตามผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเป็นขั้นตอนที่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อองค์การ หากติดตามตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในกรณีของการประเมินเพื่อจุดมุ่งหมายของการพัฒนา และดูว่าบุคลากรที่รับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนมีพัฒนาการขึ้น หรือไม่

(ผุสดี รุมาคม, 2551) กล่าวถึงกระบวนการประเมินการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ระบุวัตถุประสงค์และนโยบายในการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นแนวทางว่าจะดำเนินการเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบการประเมิน และเครื่องมือที่จะถูกนำมาใช้ในการประเมิน

2. การกำหนดความคาดหวังจากการปฏิบัติงาน (Performance Expectation) เพื่อนำมากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

3. ตรวจสอบและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน

4. ประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน

(ซึ่งในบางกรณีอาจจะมีการให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินรวมด้วย)

5. นำผลการประเมินมาถกเถียงและพิจารณารวมกับพนักงาน

6. ตัดสินใจและสรุปผลการประเมินเป็น 2 ระบบ ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กล่าวคือ รูปแบบที่ไม่เป็นทางการนั้นจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นโดยทั่วไป ว่าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด ซึ่งรูปแบบที่ไม่เป็นทางการนี้มักจะมีทัศนคติและความสัมพันธ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้ผู้บังคับบัญชามีความลำเอียงที่จะเห็นบุคคลหนึ่งดีกว่าบุคคลอื่น ด้วยจุดอ่อนดังกล่าวของการสวนใหญ่จึงต้องมีการจัดระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่เป็นทางการขึ้น ซึ่งเป็นระบบที่มีการใช้เป็นประจำ และมีระเบียบแบบแผนในการประเมินการปฏิบัติงานด้วย วิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การประเมินสมเหตุสมผลและมีความเป็นธรรม มีผลต่อขวัญของพนักงานด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถกล่าวสรุปได้ว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยการกำหนดจุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์ในการประเมิน เพราะวัตถุประสงค์ของการประเมินจะเป็นตัวกำหนดแบบและลักษณะของงาน เทคนิควิธีที่ใช้ประเมิน การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะทำการ ประเมิน เพื่อทบทวนขอบเขตของงานว่ามีความรับผิดชอบมากน้อยอย่างไร มีงานใดบ้างที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน และเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน เจาะจง วัดได้ในเชิงปริมาณ การกำหนดความถี่หรือ ระยะเวลาของการประเมิน การกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินและ ดำเนินการประเมิน ส่วนใหญ่ผู้ประเมินคือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมิน หรือรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมินรวมเป็นคณะกรรมการ การแจ้งผลการประเมินของการปฏิบัติงานใหญ่ที่ถูกประเมินทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในความเห็นขององค์กร จุดเด่นที่ควรเร่งพัฒนา จุดด้อยที่ควรเร่งปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น การตัดสินใจ ดำเนินการกับบุคลากรตามผลที่ได้รับจากการประเมินเป็นขั้นตอน เช่น เลื่อนตำแหน่งขึ้นเงินเดือน โบนัส หรือโทษจากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร และการติดตามผล เพื่อดูว่าบุคลากรที่รับผลการปฏิบัติงาน มีพัฒนาการขึ้นหรือไม่อย่างไร

เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง เป็นการอธิบายเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้สร้าง เก็บ และประมวลข้อมูลเป็นลักษณะของตัวเลขหรือที่เรียกว่ารหัสไบนารี (Binary) แทนคำหรือรูปภาพ เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้สามารถ จัดเก็บข้อมูลจำนวนมากตลอดบนอุปกรณ์ขนาดเล็ก สามารถเก็บรักษาได้ยาวนานและสะดวก สำหรับการแปลงเป็นแบบดิจิทัลยังช่วยเพิ่มความเร็วในการส่งข้อมูลด้วย (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.), 2558) วิวัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัล ประเทศไทยเริ่มมีความคุ้นชินกับเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็น ระยะเวลาอันยาวนาน ไม่ว่าจะเป็นการใช้อินเทอร์เน็ต การซื้อของออนไลน์ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่าน แอปพลิเคชันในมือถือ การพัฒนาหรือวิวัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบัน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2561) โดยสามารถแบ่งได้เป็น 4 ช่วงด้วยกัน ดังนี้

1. ยุค Digital 1.0 หรือยุคของอินเทอร์เน็ต (Internet) เป็นยุคที่เริ่มมีการใช้งานอินเทอร์เน็ต ส่งผลให้การดำเนินชีวิตของผู้คนเริ่มเปลี่ยนไปจากออฟไลน์ (offline) มาเป็นลักษณะออนไลน์ (online) มากขึ้น เช่น การส่งอีเมลแทนจดหมาย และเริ่มมีการจัดตั้งเว็บไซต์ Website ที่ทำให้สามารถเข้าถึงทุกอย่างได้ง่ายขึ้นทั่วถึงและตลอดเวลา

2. ยุค Digital 2.0 หรือยุคของโซเชียลมีเดีย (Social Media) เป็นยุคที่ผู้บริโภคได้มีการเริ่มสร้างเครือข่ายติดต่อสื่อสารกันในโลกออนไลน์ เครือข่ายสังคม Social Network เพื่อเป็นการพูดคุยกันระหว่างกลุ่ม การอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร และขยายสู่การใช้ประโยชน์ในเชิงธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินธุรกิจ E-Commerce



3. ยุค Digital 3.0 หรือยุคแห่งข้อมูล (Big Data) เป็นยุคที่ให้ความสำคัญกับข้อมูล (Data) และการใช้ข้อมูลที่มีจำนวนมากให้เกิดประโยชน์ เป็นผลมาจากการเติบโตของ Social Media และ E-Commerce ของยุค Digital 2.0 ทำให้ข้อมูลจำนวนมากมหาศาล เริ่มให้ความสำคัญจากประโยชน์ของข้อมูลจำนวนมาก (Big Data) ที่มีอยู่ เพราะเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้จากการวิเคราะห์ถึงความต้องการของ ผู้บริโภคเพื่อสร้างสินค้าหรือบริการที่แตกต่างตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และทุกองค์กรมีความต้องการ ใช้ประโยชน์จากข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่การนำข้อมูลมาตอบสนองอย่างทันทางที่ (Realtime) จำเป็นต้องมีระบบคลาวด์ (Cloud Computing) มาช่วยอำนวยความสะดวก การจัดเก็บข้อมูล ทำให้เข้าถึงข้อมูลจากที่ใดก็ได้ ทุกคนสามารถเข้าถึงระบบข้อมูลต่างๆ ผ่านอินเทอร์เน็ต สามารถจัดการบริหารข้อมูล และมีการแบ่งปันข้อมูลกับผู้อื่น (Shared Services) ขยายลดต้นทุนการจัดเก็บ และ Big Data ยังสามารถพัฒนาต่อยอดเป็นแอปพลิเคชัน (Application) ซึ่งทำให้รองรับการใช้งานผ่านทางโทรศัพท์มือถือหรือแท็บเล็ตได้ด้วย

4. ยุค Digital 4.0 หรือยุคปัจจุบัน เป็นยุคความฉลาดของเทคโนโลยีที่สามารถช่วยทำให้อุปกรณ์ต่างๆ สื่อสารและทำงานกันเองได้อย่างอัตโนมัติ โดยอาจกล่าวได้ว่าในสามยุคแรกเทคโนโลยีเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกและประมวลผลข้อมูลในด้านต่าง ๆ แต่ยุคปัจจุบันเทคโนโลยีถูกพัฒนาให้ทำงานบางอย่างแทน หรือเพิ่มศักยภาพมนุษย์ให้มีความคิดเพื่อข้ามขีดจำกัด สร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่ๆ โดยจะใช้ชื่อยุคนี้ว่ายุค Machine-to-Machine เช่น การใช้เซิร์ฟเวอร์ระยะไกล จัดเก็บและประมวลผลข้อมูลด้วยระบบ Cloud Computing เพื่อกระบวนการที่รวดเร็วและสามารถเรียกใช้ เข้าถึง ค้นคืนข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา การจำลองสถานการณ์ต่างๆ (Simulation) เพื่อวางแผนหรือฝึกอบรม การป้องกันคำสั่ง หรือสั่งการผ่านเสียง หรือแอปพลิเคชันเพื่อสั่งเครื่องจักรทำงานหรือหุ่นยนต์ทำงาน หรือเพื่อสืบค้นข้อมูล การปกป้องข้อมูลด้วยระบบ Cyber Security ใช้เทคโนโลยีเสมือนจริง (Augmented Reality) เพื่อเสริมสร้างข้อมูลบนโลกเสมือนจริง เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ใช้อินเทอร์เน็ต หรือการเชื่อมต่อสำหรับการทำงานหลายๆ สิ่งด้วยกัน (Internet of Things) เพื่อส่ง-รับและประมวลผลข้อมูล



ภาพที่ 2 วิวัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัล (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2561)

จากอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลในยุคปัจจุบันหรือยุคดิจิทัล 4.0 นี้ ซึ่งมีผลต่อการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มศักยภาพทางวิชาชีพ ดังนั้นทุกองค์การจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันยุคสมัย โดยเฉพาะด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ มีความจำเป็นที่ต้องมีทักษะและความสามารถในการเข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สำหรับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเป็นการพัฒนาพนักงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และให้เกิดผลสัมฤทธิ์แก่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Digital HR) คือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งใช้ ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ยุคใหม่ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์และการตัดสินใจผ่านข้อมูล เพื่อให้

เกิดประสิทธิภาพขององค์กร เป็นการบูรณาการกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ไปกับธุรกิจในพื้นที่ฐานแบบเรียลไทม์ และผลลัพธ์อันแท้จริง ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Digital HR) คือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีโปรแกรมที่ทันสมัยต่าง ๆ รวมไปถึงหุ่นยนต์ที่เริ่มเข้ามาทดแทน การทำงานบางอย่างของคน (กฤติน กุลเพ็ง, 2555) เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Digital HR) คือ กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับสื่อสังคม (Social Media) อุปกรณ์เคลื่อนที่ (Mobility) การวิเคราะห์ (Analytics) และการประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud Computing) หรือที่เรียกว่า SMAC เพื่อยกระดับการทำงานหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, 2559)

(Deloitte HR Capital, 2017) อธิบายว่า เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ วิธีการที่ องค์กรปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานด้วยวิถีดิจิทัลได้ โดยอาศัยเครื่องมือที่เป็น เทคโนโลยีใหม่ๆ หรือแอปพลิเคชัน (Applications) เพื่อมอบแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ดี และเป็นการสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง เป้าหมายของการเป็น Digital HR คือ การเชื่อมโยงงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง หมดยังสามารถใช้งานที่ไหนก็ได้เมื่อไรก็ได้ผ่าน Smart Device ต่างๆ รวมทั้งการเพิ่มขีดความสามารถในการ วิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก (HR Big Data) และการใช้ Social Media เสริมสร้างการความร่วมมือและผูกพันในองค์กร (Collaboration) ให้แน่นแฟ้นขึ้น เครื่องมือในการบริหาร Digital HR คือ การนำเทคโนโลยี Social-Mobile-Analytic-Cloud หรือ SMAC มาใช้ต่อยอดเครื่องมือที่มีอยู่แล้ว เสริมด้วยการพัฒนาเครื่องมือใหม่ๆ เช่น Mobile Application

ในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานใน องค์กรต้องมีทักษะความสามารถที่จำเป็นในการรู้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งแบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ใช้ (Use) เข้าใจ (Understand) สร้าง (Create) และ เข้าถึง (Access) เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในแต่ละส่วนมี รายละเอียดดังนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, ออนไลน์)

1. ใช้ (Use) คือ ความคล่องแคล่วทางเทคนิคที่จำเป็นในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต สำหรับ ทักษะและความสามารถที่เกี่ยวข้องกับคำว่า “ใช้” ครอบคลุมตั้งแต่เทคนิคขั้นพื้นฐาน ในการใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์ และเครื่องมือสื่อสารอื่นๆ สู่เทคนิคขั้นสูงขึ้นสำหรับการเข้าถึงและการใช้ความรู้ เช่น โปรแกรมที่ช่วย การสืบค้นข้อมูล Search engine ฐานข้อมูลออนไลน์ รวมถึงเทคโนโลยีอุบัติใหม่ เช่น Cloud computing

2. เข้าใจ (Understand) คือ ชุดของทักษะที่จะช่วยให้เข้าใจบริบทและประเมินสื่อดิจิทัล เพื่อให้ สามารถ ตัดสินใจเกี่ยวกับอะไรที่ทำได้และพบในโลกออนไลน์ นับว่าเป็นทักษะที่สำคัญ ในการเข้าใจยังรวมถึงการตระหนักว่า เทคโนโลยีมีผลกระทบต่อพฤติกรรมและมุมมองและความรู้สึกเกี่ยวกับโลกของผู้ใช้งานอย่างไร รอบตัวผู้ใช้งาน อย่างไรก็ตาม เพื่อค้นหาประเมินและใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. สร้าง (Create) คือ ความสามารถในการผลิตเนื้อหาและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพผ่าน เครื่องมือ สื่อดิจิทัลที่หลากหลาย การสร้างด้วยสื่อดิจิทัลเป็นมากกว่าแค่การรู้วิธีการใช้โปรแกรมประมวลผลคำ หรือการ เขียนอีเมล แต่มันยังรวมความสามารถในการดัดแปลงสำหรับบริบทและผู้ชมที่แตกต่างและหลากหลาย เช่น ภาพ และวิดีโอ เสียง และ Social media รูปแบบอื่นๆ

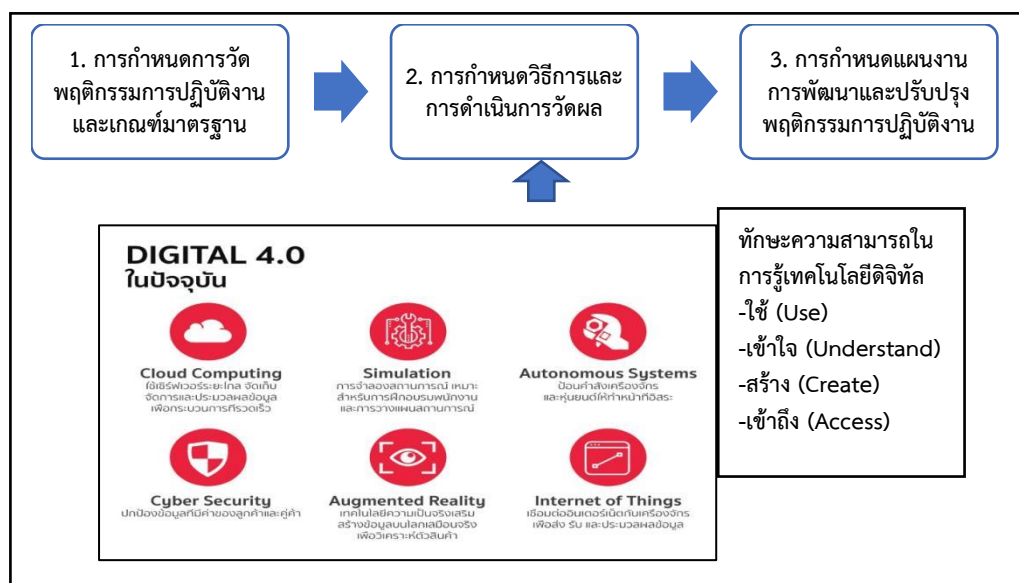
4. เข้าถึง (Access) คือ การเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล และข้อมูลข่าวสาร เป็นฐาน ราก ในการพัฒนา การสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ พนักงานจำเป็นต้องเข้าใจอินเทอร์เน็ตและการเข้าถึง อินเทอร์เน็ตด้วยช่องทางต่าง ๆ รวมถึง ข้อดีข้อเสียของแต่ละช่องทางได้ เพื่อให้สามารถใช้ Search Engine ค้นหา



ข้อมูลที่ต้องการจากอินเทอร์เน็ตได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องเข้าใจสื่อทางดิจิทัลชนิดต่างๆ รวมถึงการนำไปประยุกต์ใช้งานในปัจจุบัน

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในองค์กรต้องมีการคำนึงถึงสภาพปัจจุบันในยุค Digital 4.0 หรือยุคปัจจุบัน โดยนำเสนอการประยุกต์กับขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่สำคัญ 3 กระบวนการ คือ 1.การกำหนดการวัดพฤติกรรมการทำงานและเกณฑ์มาตรฐาน 2.การกำหนดวิธีการและการดำเนินการวัดผล 3.การกำหนดแผนงานการพัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน (นนุช วงษ์สุวรรณ, 2552) ซึ่งต้องคำนึงถึงทักษะความสามารถในการรู้เทคโนโลยีดิจิทัล แบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ใช้ (Use) เข้าใจ (Understand) สร้าง (Create) และ เข้าถึง (Access) เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แนวทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยนำเครื่องมือต่างๆ ของเทคโนโลยีดิจิทัลในยุค Digital 4.0 หรือยุคปัจจุบัน ไปประยุกต์ใช้ตามกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การใช้เซิร์ฟเวอร์ระยะไกล การประมวลผลข้อมูลด้วยระบบ Cloud Computing เพื่อกระบวนการที่รวดเร็วและสามารถเรียกใช้เข้าถึง ค้นคืนข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา การจำลองสถานการณ์ต่างๆ (Simulation) เพื่อการวางแผนหรือการฝึกอบรม หรือการประเมินผล การป้องกันความเสี่ยงหรือแอปพลิเคชัน การปกป้องข้อมูลการประเมินผลด้วยระบบ Cyber Security การใช้เทคโนโลยีเสมือนจริง (Augmented Reality) เพื่อเสริมสร้างข้อมูลบนโลกเสมือนจริงเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในการประเมิน และการใช้อินเทอร์เน็ตสำหรับการทำงานหลายๆ สิ่งด้วยกัน (Internet of Things) เพื่อส่ง-รับและประมวลผลข้อมูลเพื่อใช้ในสการประเมินผล ซึ่งต้องคำนึงถึงทักษะความสามารถในการรู้เทคโนโลยีดิจิทัล แบ่ง 4 ส่วน ได้แก่ ใช้ (Use) เข้าใจ (Understand) สร้าง (Create) เข้าถึง (Access) เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ระบบประเมินมีความแม่นยำ พนักงานเกิดยอมรับผลของการประเมิน เกณฑ์การประเมินชัดเจน ได้นำผลการประเมินที่แท้จริงมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุเพื่อพัฒนา มีส่วนร่วม

กำหนดข้อตกลงร่วมกัน เข้าถึงข้อมูลได้ในทุกที่และทุกเวลา ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (สมควรเพิ่มอ้างอิง) ไม่มี

สรุป

ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลได้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการทำงานของคนในองค์กร ซึ่งมีลักษณะเป็นการติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงข้อมูลถึงกันมากขึ้น มีการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลาย และมีความชัดเจนมากขึ้น เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Digital HR) เป็นการนำเทคโนโลยีเขามาใช้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีโปรแกรมที่ทันสมัยต่างๆ รวมไปถึงหุ่นยนต์ที่เข้ามาทดแทนการทำงานบางอย่าง หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร ส่งผลทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจน ช่วยลดข้อขัดแย้งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ลดการประเมินที่รู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือเกณฑ์การประเมินผลที่ไม่ชัดเจน และช่วยลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล จากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นผู้เขียน จึงได้เสนอแนวทางนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพสำหรับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการเลือกเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลในยุค Digital 4.0 หรือยุคปัจจุบันที่มีความเหมาะสม ไปประยุกต์กับขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3 กระบวนการ ได้แก่ 1.ขั้นตอนการกำหนดการวัดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานและเกณฑ์มาตรฐาน 2.ขั้นตอนการกำหนดวิธีการและการดำเนินการวัดผล 3.ขั้นตอนการกำหนดแผนงานการพัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน โดยสิ่งที่พนักงานในองค์กรควรจะมีควบคู่กันในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล คือ ทักษะความสามารถในการรู้เทคโนโลยีดิจิทัล 4 ส่วน ได้แก่ ใช้ (Use) เข้าใจ (Understand) สร้าง (Create) เข้าถึง (Access) เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ระบบประเมินมีความเป็นธรรม พนักงานเกิดยอมรับผลของการประเมิน เกณฑ์การประเมินมีความชัดเจน ได้นำผลการประเมินที่แท้จริงมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุเพื่อเกิดการพัฒนาต่อยอด พนักงานมีส่วนร่วมกำหนดข้อตกลงร่วมกัน โดยสามารถเข้าถึงข้อมูล (Data) ได้ในทุกที่และทุกเวลา และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึง คือ ลักษณะองค์การแต่ละประเภทที่นำไปประยุกต์ใช้จะมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ที่ไม่เท่ากัน เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น ควรมีการศึกษา ลักษณะองค์การแต่ละประเภทว่าเป็นอย่างไร และควรเลือกประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมกับองค์กร โดยมีการได้รับสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจากผู้บริหารองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพได้

เอกสารอ้างอิง

- กฤติน กุลเพ็ง. (2555). กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์เซ็นเตอร์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐฉา พงศ์สิริ. (2559). สะดุดคิดสะกิดใจในงาน HR. กรุงเทพมหานคร: ธรรมนิติ.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2552). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์.
- ผุสดี รัมภาคม. (2551). การประเมินการปฏิบัติงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: ธนาเพรส.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2548). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: จุฑาทอง.



- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ. กรุงเทพมหานคร: พี เอ ลีฟวิ่ง.
- สำราญ มีแจ้ง และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2556). การประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2561). ยุค Digital 4.0 เมื่อโลกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี. เรียกใช้เมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2566 จาก [http://www.ops.moe.go.th/ops2017/สารแนารู/2876-ยุค-digital-4-0-เมื่อโลกขับเคลื่อนด้วย เทคโนโลยี](http://www.ops.moe.go.th/ops2017/สารแนารู/2876-ยุค-digital-4-0-เมื่อโลกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี)
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.). (2558). การรู้ดิจิทัล (Digital literacy). เรียกใช้เมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2566 จาก <https://www.nstda.or.th/th/nstda-knowledge/142-knowledges/2632>
- องอาจ นัยพัฒนและคณะ. (2558). การพัฒนาระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยใช้ตัวชี้วัดสำคัญรายบุคคล. วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา, 7(14), 182-197.
- Buller. (2012). Best practices in faculty evaluation: A practical guide for academic leaders. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Business Dictionary. (2009) . Performance Evaluation. Retrieved February 19, 2023, from <http://www.businessdictionary.com/definition/employee.html>
- Deloitte HR Capital. (2017). The Digital Transformation in HR. Retrieved February 19, 2023, from <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capitaltrends/2017/digital-transformation-in-hr.html>
- DeNisi and Griffin. (2008). Human Resource Management. (2nd ed.). New York: Houghton Mifflin.
- Dessler. (2006). Management. New York: Prentice Hall.
- Grote. (1996). The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers. New York: AMACOM.
- Ivancevich. (1998). Human Resource Management. (8th ed.). New York: McGraw – Hill.
- Mishra. (2009). Performance Appraisal-definition & Concepts. Retrieved February 19, 2023, from <http://www.hrdjunction.blogspot.com/2009/06/performance-appraisal-definition.html>
- Nielsen & Hunter. (2013) . Performance management and evaluation. New Directions for evaluation. No.137. San Francisco, CA: Jossey- Bass.