

การปฏิบัติงานที่บ้านกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย การตั้งวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์หลักและข้อพิพาททางกฎหมาย Work from Home: Performance Appraisals with Objective and Key Results (OKRs) and Legal Dispute

Article History

Received: November 7, 2022

Revised: June 14, 2023

Accepted: June 15, 2023

ปัทมวรรณ จินดารักษ์¹

Patamawan Jindarak

สุชาดา รัตนพิบูลย์²

Suchada Rattanapibul

สิริรัตน์ พงษ์สงวน³

Sirirat Pongsanguan

บทคัดย่อ

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญต่อกระบวนการบริหารจัดการทั้งการประเมินคุณค่าการปฏิบัติงานของบุคลากรและการพัฒนาองค์การ และเมื่อสภาพแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนไปอันเกิดจากภาวะวิกฤตย่อมส่งผลต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและเป็นความท้าทายสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะต้องออกแบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในช่วงที่ต้องมีการประเมินการปฏิบัติงานในขณะที่พนักงานปฏิบัติงานที่บ้านทั้งในรูปแบบผสมผสาน ทำงานในสำนักงานย่อยหรือทำงานระยะไกล ผู้ประเมินไม่สามารถติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิดและไม่สามารถตรวจสอบการทำงานได้ตลอดเวลา ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีข้อจำกัดหลายประการในการปฏิบัติงานที่บ้าน ทั้งความพร้อมของสถานที่

¹ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ

Faculty of business Administration, Payap University

E-mail: patamawan_j@payap.ac.th

² คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยพายัพ

Faculty of Law, Payap University

E-mail: suchada_r@payap.ac.th

³ สำนักทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยพายัพ

Human Resource Office, Payap University

E-mail: sirirat_p@payap.ac.th

เทคโนโลยี อุปกรณ์ และการสื่อสาร ทั้งนี้องค์การสามารถนำรูปแบบการประเมินผลด้วยการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสามารถเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับลักษณะของงาน แต่อาจกลายเป็นข้อขัดแย้งกับพนักงานที่ขึ้นสู่ศาลในหลายกรณี ซึ่งองค์การต้องวางแผนอย่างรอบคอบเพื่อไม่ให้เกิดข้อพิพาททางกฎหมายต่อไป

คำสำคัญ: การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานที่บ้าน วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก กฎหมายแรงงาน

Abstract

Performance appraisal is an important tool for the management process, both evaluating performance, and organization development. When the environment of working place changed by the crisis, it inevitably affects the performance appraisal and challenges in performance appraisals. In addition, the design of effective performance appraisal methods can measure performance during the performance appraisal period when employees work from home (WFH), In addition: hybrid office, satellite office, or remote working, the assessors cannot closely monitor their work and cannot monitor their work all the time. While the employee has several restrictions on WFH such as the availability of workspace, technology, equipment, and communication. However, businesses can use the Objective Key Results (OKRs) for performance appraisal, OKRs can evaluate performance that can be linked to employee performance effectively and the strategic goals of the organization. Although, the performance appraisal format has been modified to be according to job characteristics. On the other hand it will have a conflict and trial in court with employees in many cases. The organization must be planning to avoid a legal dispute.

Keywords: Performance Appraisal, Work from Home, Objective Key Results, Labor Law

บทนำ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ถือเป็นกระบวนการหนึ่งขององค์การที่สามารถวัดคุณค่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในส่วนงานต่างๆ ทั้งในบริบทของผลการทำงาน และคุณลักษณะอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านกระบวนการที่เหมาะสมของแต่ละองค์การ และดำเนินการประเมินภายในระยะเวลาที่กำหนด ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกนำไปใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจในการธำรงรักษา รวมถึงการพัฒนาบุคลากรขององค์การในหลากหลายด้าน เช่น ใช้เป็นข้อมูลประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งอาจนำไปพิจารณาปรับอัตราเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายส่วนงาน การให้รางวัล ตลอดจนการกำหนดบทลงโทษ องค์การที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมี

ประสิทธิภาพจึงสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรที่ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ นอกจากนี้ สิ่งหนึ่งที่พึงตระหนักคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทุกภาคส่วน จะต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ สม่ำเสมอ และถูกต้อง (Fisher, Schoenfeldt, & Shaw, 1996)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีคำที่ใช้เรียกได้หลากหลาย เช่น “performance assessment” “performance evaluation” “performance appraisal” เป็นต้น ซึ่ง Phuwitayaphan (2012) ได้อธิบายให้เห็นถึงความแตกต่างของแต่ละคำที่ใช้เรียก คือ “performance assessment” เป็นการรวบรวม การบูรณาการข้อมูล ที่รวบรวมได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อดี และคุณค่าของพนักงาน ซึ่งจะใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย เช่น การทดสอบ สัมภาษณ์ กรณีศึกษา สังเกตพฤติกรรม สรุปผลจากเอกสารการบันทึกและรายงานของพนักงานและผู้เกี่ยวข้อง ทดสอบวัดความสามารถ หรือการสนทนากลุ่ม โดยส่วนใหญ่มักจะใช้คำว่า “performance assessment” กับการประเมินความสามารถ หรือศักยภาพของพนักงาน ในขณะที่คำว่า “performance evaluation” เป็นการนำมูลค่าที่มีอยู่ในตัวบุคคลเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เป็นการประเมินผลลัพธ์ในเชิงคุณภาพ หรือพฤติกรรม และการประเมินผลลัพธ์ด้านปริมาณ หรือตัวเลข สำหรับคำว่า “performance appraisal” เป็นการประเมินและตีราคา เป็นกระบวนการในการกำหนดมูลค่า โดยมีการจัดทำเป็นเอกสารหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้คำว่า “performance appraisal” กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ การให้ความหมายหรือคำจำกัดความของการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้สอดคล้องกัน เช่น Beach (1980) กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการประเมินผลการทำงานของบุคคลและรวมถึงการประเมินความสามารถเพื่อการพัฒนาบุคคลในอนาคต ” ขณะที่ Snell and Bohlander (2012) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นกระบวนการที่ออกแบบเพื่อช่วยให้พนักงานได้ทราบถึงบทบาท เป้าประสงค์ และความคาดหวังที่มีต่อตนเพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยทั่วไปมักจะทำการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกปี และหากจะกล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จะพบว่าผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจะนำมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนในอนาคตของพนักงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การประเมินผลการปฏิบัติงานจะกำหนดว่าพนักงานคนใดจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น การตัดสินใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจะได้รับผลกระทบจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน การประเมินผลการปฏิบัติงานยังสามารถถูกนำไปใช้เพื่อการประเมินระบบการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุพนักงานอีกด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นศาสตร์และศิลป์อย่างหนึ่ง ที่อาจเกิดความผิดพลาดขึ้นได้จากขั้นตอนการประเมินผล แม้ว่าองค์การจะสร้างระบบและกลไกที่มีประสิทธิภาพแต่หากผู้ประเมินขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดประสบการณ์ หรือขาดความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่มีอคติ หรือความลำเอียงเกิดขึ้น ก็จะมีผลต่อการวินิจฉัยหรือตัดสินใจในการประเมินนั้นได้ และเมื่อเกิดความผิดพลาดเกิดขึ้นกับการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะทำให้ได้ข้อมูลไม่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง ทั้งนี้ผู้ประเมินที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงกว่าสมรรถนะหรือความรู้ ทักษะและพฤติกรรมการทำงาน อาจส่งผลต่อความผิดพลาดในการวินิจฉัยและการตัดสินใจพิจารณาปรับอัตราเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายส่วนงาน การให้รางวัล ตลอดจนการกำหนดบทลงโทษ ในขณะที่การประเมินผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าสมรรถนะการทำงานอาจทำให้เกิดการตัดสินใจผิดพลาดส่งผล

กระทบต่อผลประโยชน์ด้านค่าจ้างเงินเดือนที่พนักงานจะได้รับ และอาจมีผลต่อการเลิกจ้างด้วย (Naksawad, 2020) ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดข้างต้นอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการในระดับองค์กร ทั้งยังอาจมีผลต่อการรับรู้ของพนักงานถึงความไม่เป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีผลต่อความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีความมั่นคงและผลตอบแทนในระดับสูง ย่อมต้องพยายามรักษาสถานภาพการมีงานทำและพยายามทำงานให้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา ด้วยเหตุนี้ เมื่อสภาพแวดล้อมในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ โควิด-19 ซึ่ง Tziner and Rabenu (2021) กล่าวว่ามีความท้าทายที่สำคัญยิ่งต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะสภาวะความตึงเครียดในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วงที่มีการล็อกดาวน์ ความจำเป็นในการปรับพฤติกรรมประชาชนด้วยการเว้นระยะห่างทางสังคมได้เพิ่มจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานจากที่บ้าน (Work From Home: WFH) อย่างมีนัยสำคัญ วิธีการทำงานที่ต้องมีการพบปะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จำเป็นต้องเปลี่ยนเป็นการโต้ตอบแบบเสมือนหรือดิจิทัลหรือโดยการควบคุมระยะไกล (Nitika & Arora, 2020; Rudolph et al., 2020)

ปัจจุบันหลายองค์กรที่พิจารณาแล้วเห็นว่าสถานการณ์แพร่ระบาดคลี่คลายลงได้เรียกตัวพนักงานกลับเข้าปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานตามปกติ เช่น บริษัท เทสลา (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้ส่งอีเมลถึงพนักงานระดับสูง แจ้งให้กลับเข้าปฏิบัติงานในบริษัท โดยระบุไว้อย่างชัดเจนว่า พนักงานจะต้องเข้าทำงานในสำนักงานอย่างน้อย 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ จึงจะสามารถขอทำงานแบบนอกที่ตั้งได้ (remote working) หากไม่เข้าไปแสดงตัวในที่ทำงาน จะถือว่าพนักงานคนนั้นได้ “ลาออก” จากบริษัทแล้ว (Numnonda, 2022) ในขณะที่ บริษัท Apple Computer Inc. ออกนโยบายให้พนักงานทุกคนกลับมาทำงานที่สำนักงาน 3 วันต่อสัปดาห์ โดยระบุชัดเจนว่า 2 ใน 3 วันดังกล่าวต้องเป็นวันอังคารและวันพฤหัสบดี สำหรับอีกวันหนึ่งให้ขึ้นอยู่กับข้อตกลงของแต่ละทีมงาน สำหรับทวิตเตอร์ (Twitter) และ เฟซบุ๊ก (Facebook) ยังคงไว้ซึ่งนโยบายทำงานที่บ้านได้ต่อไป และยังไม่มีความเห็นที่จะยกเลิกนโยบายนี้ (The Guardian, 2022) สำหรับประเทศไทย บริษัท ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส คอนซัลติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ให้บริการที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้บริการด้านที่ปรึกษาเพื่อการจัดการองค์กรและการบริหารความเสี่ยงขององค์กร กล่าวว่า รูปแบบการทำงานในปี พ.ศ. 2566 จะยังคงเป็นแบบผสมผสาน (hybrid working) โดยองค์กรมีแนวโน้มที่จะให้พนักงานกลับเข้ามาทำงานที่ออฟฟิศมากขึ้น เพื่อเพิ่มความผูกพันและซึบวัฒนธรรมขององค์กร (Manager Online, 2023)

นอกจากภาคธุรกิจแล้ว ส่วนราชการและภาครัฐในประเทศไทย ยังได้กำหนดรูปแบบวิธีการปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับลักษณะงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคำนึงถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานและวิถีการดำเนินชีวิตเพื่อการสร้างสมดุลที่เหมาะสมกับรูปแบบการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 การปฏิบัติงานในที่ตั้งโดยการเหลื่อมเวลาทำงาน เช่น ช่วงเวลาการเช้างานและเลิกงานเป็น 4 ช่วง ตั้งแต่ 07.30-15.30 น. 08.00-16.00 น. 08.30-16.30 น. และ 09.30-17.30 น. รูปแบบที่ 2 การปฏิบัติงานในที่ตั้งโดยการนับชั่วโมงการทำงาน เช่น กำหนดให้สามารถเลือกเวลาเข้างานได้ตามความเหมาะสมกับรูปแบบการดำรงชีวิตโดยไม่กระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยเมื่อนับเวลาปฏิบัติงานรวมกันแล้วต้องไม่น้อยกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และรูปแบบที่ 3 การปฏิบัติงานนอกที่ตั้ง โดยกำหนดให้สอดคล้องกับร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิบัติงานนอกที่ตั้งของส่วนราชการ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบร่างกฎหมายและร่างอนุบัญญัติที่เสนอคณะรัฐมนตรี

ตรวจพิจารณาแล้วเมื่อวันที่ 6 กันยายน พ.ศ. 2565 ทั้งนี้ การกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานอ้างอิงจากประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีเรื่อง การกำหนดเวลาทำงานและวันหยุดราชการ (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2502 ซึ่งกำหนดไว้ดังนี้คือ เวลาทำงานเริ่มตั้งแต่ 08.30-16.30 น. หยุดกลางวัน 12.00-13.00 น. รวมระยะเวลาทำงาน 8 ชั่วโมง วันหยุดราชการประจำสัปดาห์คือวันเสาร์และอาทิตย์ หากส่วนราชการใดจะกำหนดวันและเวลาในการทำงานเพื่อความสะดวกสามารถทำได้แต่เมื่อคำนวณแล้วแล้วต้องไม่น้อยกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ (Naewna Online, 2022)

ดังนั้น การทำงานในลักษณะเช่นนี้ จึงสร้างความท้าทายหลายประการให้กับขอบเขตการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน ที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องปรับตัวและกระบวนการในการพิจารณาผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความท้าทายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การทำงานในช่วงที่มีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้องค์การทุกภาคส่วนต้องปรับกระบวนการทำงาน ภายใต้สภาพบังคับอันเนื่องมาจากนโยบายภาครัฐที่ต้องมีการเว้นระยะห่างทางสังคม หลีกเลี่ยงการอยู่รวมตัวกันเป็นกลุ่มหรืออยู่ร่วมกันหลายคนภายในสถานที่ปิด เพื่อลดการแพร่ระบาดของโรคเป็นเวลากว่า 2 ปี หลายองค์การต้องมีการสั่งให้พนักงานบางส่วนให้ทำงานแบบ WFH กระนั้น แม้ปัจจุบันสถานการณ์จะคลี่คลายลง หลายองค์การก็ยังคงใช้แนวปฏิบัติเช่นเดิมข้างต้น เนื่องจากพนักงานบางส่วนยังพึงพอใจกับรูปแบบการทำงานแบบ WFH ส่วนหนึ่งรู้สึกว่าการทำงานลักษณะดังกล่าวทำให้รู้สึกสะดวกและส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม บางส่วนเกิดการพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการทำงานในรูปแบบใหม่ และบางส่วนรับรู้ได้ถึงการมีเวลาที่เป็นส่วนตัวมากขึ้น มีเวลาออกกำลังกายหรือมีเวลาให้กับครอบครัวมากขึ้น ทำให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น ไม่ต้องประสบกับภาวะเร่งรีบที่ต้องเดินทางไปกลับจากการทำงานเช่นเดิม ลดเวลาที่สูญเปล่าที่เคยใช้ไปบนท้องถนน ได้นานนับชั่วโมง ขณะเดียวกันบริษัทหรือองค์การเองก็สามารถลดต้นทุนในการผลิตได้มากขึ้น ลดการใช้ทรัพยากร เช่น น้ำประปา ไฟฟ้า เป็นต้น (Numnonda, 2022) ดังนั้น WFH หรือรูปแบบการทำงานที่พนักงานสามารถเลือกทำงานได้แบบผสมผสาน (hybrid working) ทั้งจากการทำงานในที่ทำงาน หรือการทำงานในสำนักงานย่อย (satellite office) หรือทำงานระยะไกลจากสถานที่ใดก็ได้ (remote working) จึงเริ่มมีให้เห็นแพร่หลาย การทำงานในรูปแบบที่หลากหลายเช่นนี้เอง จึงถือเป็นความท้าทายยิ่งที่มีผลต่อการกำหนดขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดย Tziner and Rabenu (2021) ได้อธิบายไว้ดังนี้

1. ความเครียดในการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา เมื่อต้องมอบหมายงานผ่านช่องทางออนไลน์ และความท้าทายในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่เคยดูแลพนักงานทั้งแบบรวมศูนย์และทำงานกันอย่างใกล้ชิดในสถานที่หรือสำนักงานเดียวกัน เมื่อองค์การจำเป็นต้องให้พนักงาน WFH ผู้บังคับบัญชาต้องมอบหมายงานให้กับพนักงานที่อยู่ห่างไกล โดยไม่สามารถกำกับดูแลได้อย่างใกล้ชิด จึงเสมือนถูกบังคับให้ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันและให้อำนาจแก่พนักงานมากกว่าที่เคยเป็น ความไว้วางใจนี้ เป็นความท้าทายหลักผ่านการโต้ตอบเสมือนจริงที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารผ่านสื่อและเครื่องมือต่างๆ เช่น อีเมล (E-mail) เครือข่ายสังคมออนไลน์ (social network) แบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ (electronic forms) การประชุมทางไกล (video conference) หรือการประชุมออนไลน์ (online meeting) เป็นต้น นอกจากนี้ Tziner and Rabenu (2021) ยืนยันว่าความไว้วางใจ เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาและสร้างประสิทธิภาพของทีมเสมือนจริง สอดคล้องกับ Rompho

(2020) ที่ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในช่วง WFH ว่าส่วนหนึ่งมาจากความไว้วางใจพนักงานที่เพิ่มขึ้น ผู้บังคับบัญชาจำนวนมากหันเหจากพนักงานที่ WFH จะมีพฤติกรรมหลักเสียการทำงาน อย่างไรก็ตามองค์กรก็มีความพยายามที่จะออกแบบวิธีการให้ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการติดตามและตรวจสอบการทำงานของพนักงานได้เช่นกัน ซึ่งกิจกรรมการตรวจสอบเหล่านี้อาจทำลายความไว้วางใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในท้ายที่สุด (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018)

2. ความเครียดของพนักงานที่คิดว่า WFH นั้นไม่สามารถวัดหรือประเมินค่าการทำงานได้ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาไม่อาจทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงดังกล่าว ซึ่ง Tziner and Rabenu (2021) กล่าวว่าผู้บังคับบัญชามักจะประเมินค่าการทำงาน WFH ต่ำเกินไปเพราะไม่สามารถสังเกตเห็นถึงกิจกรรมการปฏิบัติงาน ความตั้งใจ หรือความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของพนักงานที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพงานได้ ดังนั้น พนักงานจึงไม่มั่นใจว่าการแสดงออกถึงความทุ่มเทในการทำงานในขณะที่ WFH จะได้รับการยอมรับ คำชม หรือโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจากผู้บังคับบัญชาได้หรือไม่

เมื่อผู้บังคับบัญชาพยายามประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านการตรวจสอบแบบอิเล็กทรอนิกส์ มีการกำกับดูแลแบบดิจิทัล อยู่ภายใต้การเฝ้าระวังและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง อาจทำให้พนักงานเกิดความเครียดมากขึ้น ระดับการกำกับดูแลที่ไม่เพียงแต่จะสร้างความเครียดนี้ ยังอาจสร้างความเสียหายให้กับพนักงานได้ด้วย ซึ่ง Aguinis and Burgi-Tian (2021) อธิบายว่า การแพร่ระบาดของโควิด-19 ไม่เพียงแต่จะทำลายกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั่วไปเท่านั้น แต่ยังส่งผลทำลายกับกลุ่มพนักงานที่มีความสามารถสูง (talent management) ด้วยเช่นกัน และส่งผลไปถึงการหยุดการจ้างงานและการเลิกจ้าง การชะลอการขึ้นเงินเดือน การระงับการจ่ายโบนัส การปรับลดอัตราค่าจ้าง การปรับกระบวนการทำงาน และเพิ่มระดับความเครียดรวมถึงความเหนื่อยหน่ายของพนักงานในการทำงาน

นอกจากนี้ โควิด-19 ยังแสดงให้เห็นชัดเจนว่าหลายองค์การยังขาดระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีเพียงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นการทั่วไป ซึ่งส่วนใหญ่อาจมีการปรับปรุงหรือทบทวนเพียงปีละหนึ่งครั้ง และขาดซึ่งความสอดคล้องกันระหว่างผลการปฏิบัติงานของพนักงานกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เป็นเพียงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเช่นในอดีตเท่านั้น ดังนั้น เมื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และไม่อาจสะท้อนถึงเป้าหมายและผลลัพธ์สำคัญขององค์กร จึงเป็นเหตุให้องค์กรจำนวนมากเลือกที่จะเลื่อนหรือหยุดการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นประสิทธิภาพ ดังนั้น Aguinis and Burgi-Tian (2021) จึงได้เสนอแนวทางการปรับตัวและแนวทางการปรับปรุงการจัดการแบบมีประสิทธิภาพที่จะมีส่วนช่วยให้้องค์กรสามารถผ่านพ้นวิกฤตต่างๆ โดยเฉพาะในช่วงที่มีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่สำคัญยังอาจช่วยให้้องค์กรสามารถเติบโตได้อีกครั้ง ภายหลังจากที่วิกฤตดังกล่าวสิ้นสุดลง ซึ่งแนวทางที่เสนอนั้น ได้แก่ 1) การวัดผลลัพธ์นอกเหนือจากพฤติกรรม 2) การวัดผลการปฏิบัติงานที่ปรับเปลี่ยนได้ 3) การดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อรักษาผลงานที่ดีที่สุด 4) การใช้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานแบบหลายแหล่ง และ 5) การรวบรวมและใช้คะแนนผู้ส่งเสริมการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม Tziner and Rabenu (2021) ได้อธิบายในอีกแง่มุมหนึ่งว่า อย่างไรก็ตาม WFH ก็ยังมีข้อดีอีกหลายประการที่ทำให้เกิดการยกระดับผลการปฏิบัติงานและส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. การค้นพบทักษะของพนักงานที่ไม่เคยมีมาก่อน โดยเฉพาะพนักงานที่มีจุดอ่อนในบุคลิกภาพที่ขาดเสน่ห์หรือไม่เป็นที่ยอมรับในสังคม แต่กลับสามารถพิสูจน์ผลการปฏิบัติงานผ่านการใช้สื่อหรือเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างจุดแข็งให้กับตนเองได้ โดยเฉพาะผู้มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบอินเทอร์เน็ตที่อาจสามารถช่วยหรือสนับสนุนการทำงานของเพื่อนร่วมงานได้ด้วย

2. การเกิดกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มพนักงานที่ได้สิทธิ์ลางานโดยไม่ได้รับค่าจ้างหรือมีภาระงานลดลง ทำให้มีเวลาว่างมากขึ้น มีโอกาสศึกษาเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มั่งคั่งความรู้ใหม่ๆ ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต การสัมมนาผ่านเว็บไซต์ หรือแม้แต่จากการอ่านหนังสือ พนักงานที่เดิมขาดการพัฒนาจึงมีโอกาสมากขึ้นที่จะเพิ่มพูนทักษะทางวิชาชีพของตนเอง

3. การปฏิบัติงานไม่ขาดตอน ลดการถูกรบกวนจากปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นทั้งก่อนและหลังการทำงาน หรือแม้แต่ในสถานที่ทำงาน เช่น ลดระยะเวลาในการเดินทาง ลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงาน ลดการรบกวนจากสภาพแวดล้อมในสำนักงาน เป็นต้น แม้ว่า WFH ของพนักงานบางคนอาจมีอุปสรรคที่ทำให้งานหยุดชะงักได้ แต่ส่วนใหญ่กลับพบว่า WFH ก่อให้เกิดประสิทธิผลการทำงานที่ดีกว่าการทำงานในสำนักงาน

การปฏิบัติงานที่บ้านอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบัน WFH ได้ปรับเปลี่ยนจากการแก้ปัญหาการแพร่ระบาดของเชื้อโรคกลายเป็นเรื่องปกติ แม้สถานการณ์โลกจะเปลี่ยนไป องค์การทุกภาคส่วนสามารถปรับตัวกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นปกติ และพบว่า WFH มีทั้งข้อดีและข้อเสียอยู่หลายประเด็น โดย Cigna (2021) ได้สำรวจผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไป จำนวน 18,043 คน จาก 21 ประเทศ ในช่วงเดือนมีนาคมถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2564 พบว่า มีการปฏิบัติงานในสำนักงานเพียงร้อยละ 33.00 และ WFH ถึงร้อยละ 67.00 (สลับกันปฏิบัติงานในสำนักงานร้อยละ 26.00 และ WFH สามารถเข้ามาปฏิบัติงานในสำนักงานได้บางครั้ง ร้อยละ 25.00 และมีข้อจำกัดมากในการเข้าปฏิบัติงานในสำนักงานร้อยละ 16.00) ส่วนข้อดีและข้อเสียพบว่า WFH มีข้อดีร้อยละ 45.00 ต้องการประหยัดเวลาในการเดินทางในแต่ละวัน ร้อยละ 31.00 มีความสมดุลในชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น ร้อยละ 26.00 มีเวลาอยู่กับครอบครัวมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ส่วนข้อเสียพบว่า ได้รับผลกระทบจากการประชุมเสมือนจริงกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า โดยพบว่า การสื่อสารออนไลน์มีประสิทธิภาพน้อยลงร้อยละ 35.00 และ เหนื่อยล้าจากการประชุมแบบเสมือนจริงร้อยละ 18.00 นอกจากนี้ยังพบว่า ขาดความชัดเจนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่ามีผลงานเพิ่มขึ้นหรือไม่ หรือผลการปฏิบัติงานจะน้อยลงร้อยละ 17.00 ทั้งนี้ ผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับสภาพของบ้าน ร้อยละ 32.00 และมีสิ่งที่ทำให้พนักงานเสียสมาธิร้อยละ 15.00

ดังนั้น การปฏิบัติงานในรูปแบบ WFH อาจเป็นเรื่องท้าทายทั้งสำหรับผู้บริหารและพนักงานผู้ปฏิบัติ เพื่อให้การปฏิบัติงานยังคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพ สามารถวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน Kamnerdwam and Rawangwong (2020) จึงอธิบายถึงแนวทางการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ WFH ไว้ดังนี้

1. การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยการวางแผนและจัดทำรายการตรวจสอบการทำงาน การเรียงลำดับความสำคัญของงานที่ต้องปฏิบัติ และการกำหนดระยะเวลาส่งงานที่ชัดเจน ทั้งนี้ การปฏิบัติตามแผนงานอย่างเคร่งครัดจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด WFH จึงเป็นรูปแบบการทำงานที่พนักงานพึงมีพฤติกรรมการทำงานอย่าง

มีวินัยเป็นอย่างยิ่ง พนักงานยังคงต้องรักษาวินัยในการทำงาน เช่น ก่อนที่จะมีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ต้องเข้าประจำการที่โต๊ะทำงานในเวลาใด เมื่อต้องทำงานแบบ WFH ก็ยังคงต้องทำงานผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ที่บ้านในเวลาเดียวกันทุกวันเช่นนั้น การวางแผนการทำงานยังคงต้องมีความชัดเจน และต้องตั้งสมาธิปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้อย่างเคร่งครัด

2. การกำหนดตารางการทำงาน หรือปฏิทินการทำงานในแต่ละสัปดาห์ ซึ่งจะช่วยจัดระเบียบการใช้เวลาเพื่อการทำงานกับการใช้เวลาเพื่อการพักผ่อนส่วนตัวได้ดีขึ้น ซึ่งหมายถึงการแบ่งปันปฏิทินการทำงานร่วมกับหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และคนในครอบครัว และเนื่องจาก “เวลา” ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องจัดการตารางเวลาของตนให้ดี ต้องมีความเข้มงวดและมีระเบียบวินัยต่อตนเอง ต้องจัดสรรวางแผนเวลาทำงานและเลิกงาน รวมถึงกำหนดเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละชิ้นไว้ให้ชัดเจน

3. การจัดพื้นที่การทำงานให้เหมาะสม โดยเฉพาะสำหรับผู้ที่ไม่เคยทำงานที่บ้าน สิ่งแรกที่ต้องทำคือการเสาะหาพื้นที่การทำงานที่ช่วยให้ตนมีสมาธิจดจ่อกับการทำงานได้ หรือแม้แต่การจัดสรรพื้นที่ใช้สอยภายในบ้านให้เป็นสัดส่วน โดยอาจต้องอาศัยวัสดุอุปกรณ์เพื่อการแบ่งกันพื้นที่ พร้อมกับการสื่อสารกับสมาชิกในบ้านให้เข้าใจตรงกันว่าพื้นที่ดังกล่าวจะถูกใช้เพื่อการทำงานและเป็นพื้นที่ที่ต้องปราศจากการรบกวน

4. การเตรียมตัวให้พร้อมก่อนเริ่มทำงาน โดยยังคงสามารถรักษากิจวัตรประจำวันยามเช้าได้ แม้ว่าไม่ได้เดินทางออกไปจากบ้าน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างราบรื่นและแม้สถานที่ทำงานจะเป็นพื้นที่ภายในบ้าน แต่ผู้ปฏิบัติงานควรแต่งกายเหมือนที่ตนเคยทำงานในที่ทำงาน หรือแต่งกายในลักษณะกึ่งทางการ รวมถึงทำกิจวัตรอื่นๆ ดังที่เคยทำ เพื่อให้เกิดการรับรู้เสมือนว่าตนกำลังทำงานเป็นปกติ

5. การเตรียมอุปกรณ์ในการทำงานและการสื่อสารให้พร้อม เช่น โต๊ะทำงาน หรือโต๊ะคอมพิวเตอร์ หูฟังเพื่อลดเสียงรบกวน และอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงพร้อมเครือข่ายไร้สาย การติดตั้งโปรแกรมเพิ่มเติมเพื่อให้งานสามารถทำได้เสร็จสิ้นผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การจัดการกับสิ่งรบกวนต่างๆ การแยกส่วนการทำงานที่ชัดเจนหรือแม้แต่การใส่หูฟังช่วยให้สามารถมีสมาธิกับงานที่อยู่ตรงหน้าได้ดีขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจร่วมกันกับคนรอบข้างหรือคนในครอบครัวเกี่ยวกับเวลาเริ่มงานหรือเลิกงานที่ชัดเจน เพราะแม้จะทำงานที่บ้านแต่ต้องมีสมาธิในการทำงานเพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด

7. การเตรียมร่างกายและจิตใจให้พร้อมสำหรับการทำงานแบบ WFH เพื่อป้องกันความเมื่อยล้าที่อาจเกิดจากการทำงานในสถานที่ที่ไม่เอื้ออำนวยเหมือนการทำงานในสำนักงาน โดยผู้ปฏิบัติงานอาจใช้วิธีการแบ่งเวลาตามสัดส่วน 20-20-20 เพื่อสุขภาพที่ดีแม้ยังคงต้องทำงาน คือ ทุก 20 นาที ให้ละสายตาจากจอคอมพิวเตอร์และมองไปยังจุดใดจุดหนึ่งที่ระยะห่างออกไปราว 20 ฟุต (6 เมตร) เป็นเวลา 20 วินาที เป็นต้น

นอกจากนี้ Prasomsap, Chueman, and Bodeerat (2021) ได้นำเสนอบทวิเคราะห์ WFH ให้มีประสิทธิภาพและมีความสุข โดยมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ การให้ความสำคัญกับคุณภาพของงาน (quality) ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียควรได้ผลงานที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน ถูกต้อง รวดเร็ว และสร้างความพึงพอใจ ด้านปริมาณงาน (quantity) ต้องได้ปริมาณงานตามผลลัพธ์ที่คาดหวัง ด้านเวลา (time) ต้องใช้เวลาเหมาะสมกับลักษณะงานและด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (costs) ต้องเหมาะสมกับลักษณะงาน วิธีการ และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า

อย่างไรก็ตาม องค์การที่เห็นความสำคัญของรูปแบบการ WFH อย่างมีประสิทธิภาพดังกล่าวควรพิจารณาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานคือความพึงพอใจ ความสุข และคุณภาพชีวิตในการทำงานรวมด้วย โดย Cigna (2021) สํารวจพบว่าพนักงานจะใช้เวลาในการปฏิบัติงาน WFH ที่ยาวนาน ร้อยละ 39.00 ในขณะที่จะใช้เวลาเพียงระยะสั้น ร้อยละ 29.00 และถึงแม้ว่าพนักงานจะใช้เวลาการปฏิบัติงานที่ยาวกว่านั้น แต่ไม่ได้ทำกิจกรรมในแต่ละวันอย่างเป็นระบบร้อยละ 11.00 โดยพบว่าสิ่งที่ทำให้เสียสมาธิร้อยละ 9.00 และมีการจัดการเวลาที่ไม่มีประสิทธิภาพร้อยละ 6.00 นอกจากนี้ยังพบว่า อายุเป็นสิ่งที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารในขณะที่ WFH โดยเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานมานานร้อยละ 35.00 มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพน้อยลง โดยพบว่าผู้ที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีระดับคุณภาพของความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อร่วมงานน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ในขณะที่กลุ่มมิลเลนเนียมที่เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล มีอายุระหว่าง 25-34 ปี จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในรูปแบบออนไลน์มากกว่า ดังนั้นองค์การที่ให้พนักงาน WFH และต้องการกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ จึงควรเลือกใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสม โดยเน้นไปที่วัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์หลักของงาน

การปฏิบัติงานที่บ้านกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการตั้งวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์หลัก

การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการตั้งวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์หลัก (Objective and Key Results) หรือ OKRs เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการกำหนดเป้าหมายและการชี้วัดผล เป็นเครื่องมือพัฒนาองค์การอีกรูปแบบหนึ่งที่คิดค้นโดย Andrew Grove ประธานคณะกรรมการบริหารของ Intel Corporation บริษัทผู้ผลิตไมโครโพรเซสเซอร์และแผงวงจรอิเล็กทรอนิกส์ที่ใหญ่ที่สุดในโลก Doerr (2018) อธิบายว่าแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ OKRs มีส่วนคล้ายคลึงกับแนวคิดการบริหารจัดการด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน (Management By Objectives) หรือ MBO ที่ถูกพัฒนามาตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 โดย Peter Drucker นำข้อจำกัดของ MBO มาปรับใช้และพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวัดผลด้วย OKRs เป็นการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการต้องการปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อนำไปสู่การแสวงหาแนวทางที่ดีที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ การทำ OKRs ต้องมีการรอบเวลาที่ชัดเจนและมีการกำหนดเป้าหมายที่สามารถนำไปสู่การประเมินผลลัพธ์ที่เป็นจริงได้ ดังนั้นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของ OKRs จึงต้องมีความชัดเจน เข้าใจง่าย เป็นรูปธรรม และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ขณะเดียวกัน ต้องมีความท้าทายเพื่อเสริมสร้างแรงบันดาลใจและก่อให้เกิดแรงขับของผู้ปฏิบัติงานที่ประสงค์จะบรรลุเป้าหมายนั้นให้ได้ OKRs จึงควรมีลักษณะที่ไม่ง่ายจนเกินไป ขณะเดียวกันก็ต้องไม่ยากเกินกว่าที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ในความเป็นจริง เพราะฉะนั้น OKRs อาจก่อให้เกิดความรู้สึกท้อถอยและหมดกำลังใจในการทำงานแทน (Akarathitipong, 2021)

องค์ประกอบของ OKRs ประกอบด้วย เป้าหมายหลัก (objective) ซึ่งเป็นเสมือนการกำหนด “ทิศทาง” หรือสิ่งที่จะตอบคำถามได้ว่าองค์การต้องการให้ “อะไร (what)” สำเร็จลุล่วง การกำหนดเป้าหมายหลักต้องคำนึงถึงเป้าหมายการทำงานของพนักงานแต่ละคน และบทบาทของพนักงานที่มีต่อทีมงานและองค์การ เป้าหมายหลักที่ดีต้องสามารถส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและมีความท้าทาย แต่อยู่บนฐานของความเป็นไปได้ สามารถลงมือปฏิบัติและวัดผลได้จริง (Rompho, 2020) หัวใจหลักของ OKRs คือ การสร้างการรับรู้และความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของพนักงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นแรงขับให้พนักงานร่วมมือร่วมใจกันขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น หลังจาก

ตั้งเป้าหมายหลักแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการวัดผลความสำเร็จของเป้าหมายหลัก หรือ “ผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key Result: KR)” องค์กรจะต้องดำเนินการและวัดผลการบรรลุเป้าหมายหลักที่กำหนด โดย Doerr (2018) กล่าวว่า KR ต้องเฉพาะเจาะจง ชัดเจน วัดและตรวจสอบได้ ทำหายแต่ยังอยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้ กำหนดระยะเวลาแน่นอนในการวัดผล เช่น ทุก 6 เดือน หรือทุก 1 ปี แต่หากองค์กรปรับเปลี่ยน KR บ่อย อาจจำเป็นต้องวัดผลทุกเดือนหรือทุก 3 เดือน โดยอาจมีการแยกย่อยเป้าหมายเป็น 3-5 ข้อย่อยต่อหนึ่งเป้าหมาย การกำหนด KR จึงมีความสำคัญเพราะจะเป็นสิ่งที่นำไปใช้ในการตรวจสอบและประเมินผลงาน เพื่อเสาะหาวิธีพัฒนาหรือแก้ปัญหาให้บรรลุความสำเร็จของเป้าหมายหลักได้ (Akarathitipong, 2021; Rompho, 2020) นอกจากนี้มีผลการศึกษาที่พบว่า การนำ OKRs มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงของการ WFH จะช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้นโดยสามารถดำเนินการตามแผนงานได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนมากขึ้น (Anisah & Wisesa, 2021; Melinda et al., 2022)

Rompho (2020) อธิบายว่า การนำหลักการ OKRs มาใช้ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น โดยเสนอแนะแนวทางไว้ดังนี้

1. ปรับวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยองค์กรจำเป็นต้องมองย้อนกลับและพิจารณาว่ามีวัตถุประสงค์ที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม
2. ปรับผลลัพธ์ที่สำคัญให้สามารถวัดได้อย่างชัดเจน มีตัววัดที่สามารถวัดได้จริง การตั้งค่าเป้าหมาย และการกำหนดเวลาความสำเร็จของงานที่ชัดเจน
3. ติดตามผลลัพธ์ให้มีความถี่มากขึ้น หากเป็นในช่วงเวลาที่สถานการณ์ปกติ OKRs มักถูกกำหนดเป็นรายไตรมาส และกำหนดความถี่ในการติดตามผลตามแต่ที่องค์กรจะเห็นว่าเหมาะสม โดยบางองค์กรอาจติดตามทุกครึ่งไตรมาสหรือทุกเดือน แต่ในการ WFH อาจต้องกำหนดช่วงเวลาการติดตามผลลัพธ์ที่ถี่ขึ้น มีการปรับปรุงแก้ไข OKRs เป็นระยะ และติดตามว่าได้ทำสิ่งใดสำเร็จแล้วบ้าง บรรลุไปมากน้อยเพียงใด โดยอาจกำหนดช่วงเวลาการติดตามเป็นรายสัปดาห์หรือแม้กระทั่งรายวันเพื่อให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
4. เชื่อใจพนักงานมากขึ้น เนื่องจาก OKRs เป็นระบบที่ไม่ได้ใช้วิธีการ “บังคับ” มาเป็นตัวขับเคลื่อน ซึ่งหมายความว่า OKRs จะขับเคลื่อนได้ดีหรือไม่ พนักงานจะต้องมีความ “เชื่อ” และ “เข้าใจ” ว่าระบบนี้เป็นระบบที่จะช่วยให้ตนเองและองค์กรดีขึ้นได้จริง และพนักงานจะกล้าตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้นและไม่กลัวความล้มเหลว ขณะเดียวกันองค์กรเองต้องไม่มีการลงโทษหากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายนั้นได้ หากไม่เช่นนั้นแล้วพนักงานจะตั้งเป้าหมายที่ง่ายเกินไป หรือเลือกกำหนดผลลัพธ์หลักที่ง่ายและไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ติดองค์กรที่ชัดเจน ดังนี้ เพื่อสร้างความมั่นใจแก่พนักงานว่าพนักงานจะสามารถ “ทำได้หรือบรรลุเป้าหมาย” ในช่วงสถานการณ์วิกฤตเช่นนี้ WFH กลายเป็นสิ่งที่จำเป็น ดังนั้น กรอบทางความคิด (mindset) ของ WFH จึงเป็นแนวทางเดียวกันกับการใช้ OKRs ตามปกติ เพราะการทำงานที่บ้านจะสำเร็จได้ ผู้บริหารต้อง “ไวใจ” พนักงาน เนื่องจากระบบการกำกับดูแลหรือการควบคุมการทำงานรูปแบบเดิมที่เคยใช้ในที่ทำงานเปลี่ยนไป หากยังใช้วิธีการกำกับดูแลหรือการควบคุมแบบเดิม พนักงานอาจมีพฤติกรรมต่อต้าน เช่น การกำหนดให้พนักงานต้องเปิดกล้องไว้ตลอดเวลาการทำงาน หรือต้องออนไลน์ (on-line) ให้พร้อมสำหรับการทำงาน

ตลอดเวลาจนสามารถส่งผลให้พนักงานทำงานด้วยความลำบากใจ ไม่มีความสุขในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อผลงานและการบรรลุผลลัพธ์หลักได้

5. กระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานให้มากขึ้น การทำงานในสภาวะการณ์วิกฤตหรือไม่ปกติ เช่นนี้ เป็นช่วงเวลาที่ต้องตระหนักในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานมากกว่าการทำงานในสถานการณ์ปกติ เพราะพนักงานต้องเผชิญกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลให้เกิดความเครียดในการทำงานได้มากกว่าปกติ สภาพการณ์ที่บีบบังคับให้พนักงานต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงวิธีการรวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดความเครียดได้ง่าย ผู้บริหารอาจจำเป็นต้องมีวิธีการหรือกลยุทธ์ที่จะช่วยเสริมสร้างให้เกิดการรับรู้และการยอมรับความก้าวหน้าในงานของพนักงานมากขึ้น และในกรณีที่พนักงานไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ผู้บริหารอาจจัดให้มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในรูปแบบการประชุมออนไลน์แบบตัวต่อตัว เพื่อพูดคุย ให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาหรือการขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน รวมไปถึงการให้กำลังใจพนักงานผู้นั้น เป็นต้น

จากการศึกษาการนำหลักการ OKRs มาปรับใช้พบว่า OKRs จะเสริมให้การ WFH เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะพนักงานจะมีเป้าหมายและความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้ผู้บริหารไม่ต้องกังวลถึงรูปแบบการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้การที่ OKRs จะมีเป้าหมายและแบ่งการทำงานระยะสั้นเพื่อเรียนรู้และปรับปรุงการทำงานตลอดเวลาและเน้นไปที่ผลสำเร็จขององค์การ รวมถึงมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานในระหว่างปฏิบัติงาน จนเสร็จสิ้นถึงเป้าหมาย ซึ่งส่วนนี้จะสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานมีความกล้าที่จะทำงานด้วยวิธีการใหม่หรือมีแนวทางการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การวัดผลแบบ OKRs จึงช่วยให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ เพราะทำงานอย่างยืดหยุ่น (Topten, 2020) หากพนักงานสามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์หลักของงานตามที่กำหนดก็จะนำไปสู่การบริหารผลงานและการให้รางวัลที่ชัดเจน ในทางกลับกันหากพนักงานไม่สามารถดำเนินการดังกล่าวได้ก็สามารถจัดทำแผนการพัฒนาปรับปรุงการทำงานได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม กรณีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง อาจส่งผลให้เกิดไม่พอใจ เกิดปัญหาและนำไปสู่ข้อพิพาททางกฎหมาย หรือมีระดับความรุนแรงนำไปสู่การเลิกจ้างพนักงานได้ ผู้ประเมินจึงควรตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อสร้างให้เกิดความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป

ข้อพิพาททางกฎหมายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อรูปแบบของการทำงานเปลี่ยนไป หลายองค์กรมักปรับเปลี่ยนรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงาน อย่างไรก็ตาม เมื่อพนักงานถูกประเมินผลการปฏิบัติงานต่ำจนกระทั่งบางครั้งทางองค์กรได้เลิกจ้างพนักงาน ย่อมก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจของฝ่ายพนักงานกลายเป็นข้อขัดแย้งที่ขึ้นสู่ศาลในหลายกรณี ในส่วนนี้จะยกตัวอย่างคำวินิจฉัยของศาลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว เพื่อให้องค์กรได้ตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พนักงานไม่พึงพอใจ และสามารถวางแผนแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้

1. กรณีมีข้อบังคับหรือข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างอย่างชัดเจน และดำเนินการตามข้อบังคับหรือข้อตกลงดังกล่าว จะไม่ถือว่าเป็นการเลิกจ้างที่ไม่เป็นธรรม เช่น ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างระบุว่า “ให้สิทธิบริษัทเลิกจ้างพนักงานเพราะไม่มีสมรรถภาพการทำงาน ในกรณีที่พนักงานไม่สามารถทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของบริษัท โดย

ที่บริษัทได้ให้การอบรมหรือฝึกสอนแล้วก็ตาม หรือจากการขาดงานบ่อยๆ หรือจากการขาดความรับผิดชอบ ไม่สนใจงาน หรือได้รับการประเมินต่ำจากผู้บังคับบัญชาหลายครั้ง และบริษัทได้ตัดเงินเดือนเป็นหนังสือหรือลงโทษอย่างอื่นมาแล้ว” เมื่อบริษัทเลิกจ้างเพราะพนักงานไม่สามารถทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของบริษัทได้ โดยที่บริษัทได้ให้การอบรมหรือฝึกสอนแก่พนักงานแล้ว การเลิกจ้างของบริษัทจึงมีเหตุผลสมควรเพียงพอที่จะเลิกจ้างได้ ไม่ใช่การเลิกจ้างที่ไม่เป็นธรรมตามคำพิพากษาศาลฎีกาที่ 7096/2550 (The Supreme Court's verdict No. 7096/2550) ซึ่งเป็นไปในทำนองเดียวกันกับคำพิพากษาศาลอุทธรณ์คดีชั้นฎีกาที่ 48/2560 (The Supreme Court's verdict No.48/2560) ที่บริษัทมีข้อบังคับการทำงานหมวดที่ 11 กรณีหย่อนสมรรถภาพในหน้าที่การทำงาน หรือไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือน ซึ่งการหย่อนสมรรถภาพในหน้าที่การทำงานนั้นต้องพิจารณาถึงตำแหน่งหน้าที่ความสามารถในการทำงาน และการหย่อนลงของความสามารถมาประกอบ ในคดีนี้พบว่า พนักงานลาป่วยและลาจิบ่อยครั้งจนเกินสมควร และได้รับหนังสือเตือนจากบริษัท ประกอบกับพนักงานยังได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานปี 2553-2556 อยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง (เกรด C) ติดต่อกัน จึงย่อมแสดงถึงความสามารถในการทำงานของพนักงานที่ลดน้อยถอยลงอย่างต่อเนื่องตลอดมา แต่บริษัทยังให้โอกาสในการแก้ไขฟื้นฟูความสามารถตามโครงการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน อย่างไรก็ตาม พนักงานไม่สามารถปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นได้ พฤติการณ์ดังกล่าวถือว่าเป็นการหย่อนสมรรถภาพในการทำงาน เมื่อบริษัทเลิกจ้าง จึงเป็นการเลิกจ้างที่มีเหตุผลอันสมควรและเพียงพอ มิใช่เป็นการเลิกจ้างโดยไม่เป็นธรรม

ในทางกลับกัน หากการกำหนดผลการปฏิบัติงานไม่ได้ระบุถึงการเลิกจ้าง หรือไม่ได้ฝึกอบรมหรือพัฒนาพนักงานก่อนเลิกจ้าง อาจเป็นการเลิกจ้างที่ไม่เป็นธรรมได้ ดังตัวอย่างคำพิพากษาศาลฎีกาที่ 17255/2555 (Naksawad, 2020) โดยบริษัทเลิกจ้างพนักงาน เพราะผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเกรด D (หมายถึง ผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง) และเกรด F (หมายถึง ผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จตามเงื่อนไขในการพิจารณาให้ได้รับเงินรางวัลพิเศษ) ซึ่งตามความหมายดังกล่าวมิได้ระบุเป็นเงื่อนไขของการเลิกจ้างแต่อย่างใด อีกทั้งผู้จัดการฝ่ายบุคคลระบุว่า เกรด F คือ พนักงานที่ทำงานใช้ไม่ได้ ต้องมีการพัฒนาอย่างหนึ่งอย่างใดต่อพนักงานคนนั้น แต่ข้อเท็จจริงในคดีไม่ปรากฏว่าบริษัทได้ฝึกอบรมหรือพัฒนาพนักงานคนดังกล่าวแต่อย่างใด แต่กลับนำมาอ้างเป็นเหตุแห่งการเลิกจ้าง ดังนั้น จึงถือว่าเป็นการเลิกจ้างที่ไม่เป็นธรรม

2. กรณีผลการประเมินการปฏิบัติงานต่ำ ตามคำพิพากษาศาลฎีกาที่ 2832-2833/2546 (Naksawad, 2020) บริษัทได้ปรับโครงสร้างบุคลากร จึงมีบุคลากรเข้าโครงการสมัครใจลาออกกว่า 150 คน อย่างไรก็ตาม ทางบริษัทกลับจ้างพนักงานใหม่เข้ามาอันเป็นการสวนทางกับโครงการสมัครใจลาออก อีกทั้งบริษัทได้เลิกจ้างพนักงาน (กรรมการลูกจ้าง) 2 คน ที่มีผลการประเมินการทำงานต่ำสุดในหน่วยงาน แต่ไม่ได้แสดงให้เห็นว่าพนักงานทั้งคู่ไม่สามารถทำงานได้ดีหรือทำงานให้บริษัทเสียหายอย่างไร หรือได้ทำผิดประการใด หรือมีความจำเป็นเพียงใดที่จะต้องเลิกจ้างเฉพาะพนักงาน 2 คนนี้เท่านั้น บริษัทจึงไม่มีเหตุผลอันสมควรและเพียงพอที่จะเลิกจ้างพนักงานทั้ง 2 คนได้

ในคดีนี้จะพบนัยสำคัญซ่อนเร้นของบริษัทในการให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานต่ำเพื่อเลิกจ้างพนักงาน แต่ในทางพิจารณาของศาลมุ่งประสงค์ให้บริษัทต้องแสดงให้เห็นว่าพนักงานไม่สามารถทำงานได้ดีหรือทำงานให้บริษัทเสียหายอย่างไร หรือได้ทำผิดประการใด หรือมีความจำเป็นเพียงใดที่จะต้องเลิกจ้าง ดังนั้น ความไม่ชัดเจนดังกล่าวจึงส่งผลให้ไม่สามารถเลิกจ้างพนักงานได้

3. กรณีไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินการปฏิบัติงานและขอให้มีการประเมินใหม่ ตัวอย่างคำพิพากษาฎีกาที่น่าสนใจ คือ คำพิพากษาฎีกาที่ 13924/2558 (The Supreme Court's verdict No. 13924/2558) เป็นการโต้แย้งว่าโจทก์มีอำนาจฟ้องให้เพิกถอนคำสั่งการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่ โดยในคดีนี้โจทก์อ้างว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้จัดการส่วนจะต้องกำหนดเป้าหมายของการทำงาน (Key Performance Indicator: KPI) และจะต้องให้พนักงานลงลายมือชื่อรับทราบตลอดจนมีโอกาสโต้แย้งดุลพินิจในการประเมิน เมื่อผู้บังคับบัญชาไม่ได้กำหนดเป้าหมายการทำงาน และไม่ประเมินตามระเบียบหรือข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง อีกทั้งใช้อำนาจประเมินตามอำเภอใจ ทำให้โจทก์ได้รับการประเมินไม่ถึง 1 ชั้น อันเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามความสามารถที่แท้จริง จึงขอให้เพิกถอนคำสั่งดังกล่าว ศาลวินิจฉัยว่าโจทก์มีอำนาจฟ้องในประเด็นดังกล่าว

ส่วนตัวอย่างคำพิพากษาฎีกาที่ 7621/2559 (The Supreme Court's verdict No. 7621/2559) พนักงานฟ้องว่าบริษัทได้ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี พ.ศ. 2550 เป็นศูนย์คะแนน พนักงานรู้สึกว่าเป็นธรรม และเป็นการกลั่นแกล้งของบริษัท ขอบังคับให้บริษัทประเมินผลการปฏิบัติงานปี พ.ศ. 2550 ใหม่ แม้ศาลแรงงานภาค 2 จะพิจารณาว่า บริษัทได้ประเมินการทำงานของพนักงานไปตามอำนาจหน้าที่งานบริหารโดยทั่วไปตามปกติของบริษัท ไม่เข้าเหตุที่ศาลจะพิจารณาตามกฎหมายแรงงาน และได้พิพากษายกฟ้อง แต่ศาลฎีกาเห็นว่าศาลแรงงานภาค 2 ยังมีได้ไต่สวนให้ปรากฏข้อเท็จจริงว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นการประเมินที่กลั่นแกล้งตามข้อกล่าวหาจริงหรือไม่ จึงสั่งให้ศาลแรงงานภาค 2 พิจารณาไต่สวนใหม่ แล้วให้วินิจฉัยไปตามรูปคดี

จากคำพิพากษาดังกล่าวข้างต้น แม้ไม่พบการตัดสินที่ชัดเจนว่า “เมื่อพนักงานไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินการปฏิบัติงานแล้ว พนักงานสามารถขอให้บริษัทประเมินใหม่ได้” แต่คำวินิจฉัยดังกล่าวของศาลฎีกาแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีสิทธิที่จะยกประเด็นดังกล่าวมาฟ้องร้องได้ เมื่อมีความไม่ชัดเจนและเป็นที่ยสงสัยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและชัดเจน รวมถึงการชี้แจงให้กับพนักงานหรือพนักงานรับทราบโดยทั่วถึง ไม่ซ่อนเร้นปิดบัง จะช่วยสร้างความเข้าใจและลดความขัดแย้งระหว่างพนักงานและองค์กรได้ อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้ดีขึ้นเมื่อไม่ปรากฏข้อพิพาทดังกล่าว ดังนั้น การวางแผนจัดการในการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจะละเลยมิได้

บทสรุป

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการกระบวนการบริหารจัดการองค์กร ทั้งการประเมินคุณค่าการปฏิบัติงานของบุคลากรและการพัฒนาองค์กรในระยะสั้นและระยะยาว การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ทั้งยังมีปัจจัยที่อาจส่งผลต่อการวินิจฉัยหรือการตัดสินใจผลการประเมินได้ โดยเฉพาะเมื่อต้องประเมินผลการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนไป อันเกิดจากภาวะวิกฤตหรือในช่วงที่มีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และแม้สถานการณ์จะคลี่คลายหรือทุเลาลงไป องค์กรหลายแห่งก็ยังคงจัดให้มีการปฏิบัติงานในรูปแบบ WFH หรือรูปแบบการทำงานที่พนักงานสามารถเลือกทำงานได้หลากหลาย (hybrid working) ทั้งจากการทำงานในที่ทำงาน หรือการทำงานในสำนักงานย่อย (satellite office) หรือทำงานระยะไกลจากสถานที่ใดก็ได้ (remote working) ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นการปฏิบัติงานในรูปแบบนี้จึงส่งผลกระทบต่อรูปแบบการประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน และนับเป็นความท้าทายสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งด้านองค์การที่ต้องออกแบบวิธีการให้
ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อติดตามและตรวจสอบการทำงานของพนักงานได้ และด้านพนักงานที่ต้องแสดงให้เห็นถึง
ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพงานได้อย่างชัดเจน โดยไม่เกิดภาวะการหมดไฟจาก
การ WFH เสียก่อน และสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการ WFH คือ การรักษาขอบเขตทางกายภาพและทางสังคม การรักษา
ขอบเขตในการใช้เวลาในการปฏิบัติงาน และการมุ่งมั่นกับการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุด

องค์การจึงต้องออกแบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่าง
ชัดเจน โดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ WFH หรือจากสถานที่อื่นใดที่มีใช้สถานที่ทำงาน ซึ่ง
ผู้ประเมินไม่สามารถติดตามการทำงานได้อย่างใกล้ชิดและไม่สามารถตรวจสอบการทำงานได้ตลอดเวลา ในขณะที่
ผู้ปฏิบัติงานก็มีข้อจำกัดหลายประการในการ WFH ทั้งความพร้อมของสถานที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์และการสื่อสาร ทั้งนี้
องค์การสามารถนำรูปแบบการประเมินผลด้วย OKRs มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถ
เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยปรับตัวสู่ประสงค์การประเมินให้
สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ปรับผลลัพธ์หลักให้สามารถวัดได้อย่างชัดเจน รวมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตาม
ผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีความไว้วางใจพนักงานของตนให้มากขึ้น โดยเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถ
ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ต้องการได้จริง องค์การจะต้องสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้พนักงาน
มากกว่าเดิม ประการสุดท้าย องค์การต้องตระหนักถึงปัญหาข้อพิพาททางกฎหมายที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน ทั้งหมดนี้เพื่อร่วมกันผ่านพ้นวิกฤตไปได้อย่างราบรื่น ช่วยให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและ
เติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป

References

- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233-240.
- Akarathitipong, C. (2021). Kān pra moēn phon kānpatibatngān dōi chai: OKRs [The performance appraisal using objective and key results: OKRs]. *ARU Research Journal Humanities and Social Sciences*, 8(2), 153-166.
- Anisah, C., & Wisesa, A. (2021). The impact of covid-19 towards employee motivation and demotivation influence employee performance: A study of Sayurmoms. *Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 371-380.
- Beach, D. S. (1980). *Personnel: The management of people at work* (4th ed.). New York: Macmillan.
- Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The new era workplace relationships: Is social exchange theory still relevant?. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 456-481.
- Cigna. (2021). International markets 360 well-being study 2021 global report: Whole health, virtual health, and WFH. Retrieved October, 6, 2022, from

- https://www.cigna.com.sg/static/docs/pdf/Cigna_360_Wellbeing_Study_2021_Report3_WFH_VH_WholeHealth_Vaccine.pdf
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters-OKRs: The simple idea that drives 10x growth*. London, UK: Portfolio Penguin.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., & Shaw, J. B. (1996). *Human resource management* (3rd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Giurge, L. M, & Bohns, V. K. (2020). 3 Tips to avoid WFH burnout. Retrieved September, 22, 2022, from <https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout>
- Kamnerdwam, A. T., & Rawangwong, S. (2020). Kān thamngān thī bān: Nǎothān gkānčhatkān phūā phoēm prasitthiphāp læ thēknōlōyī thī kīaokhōng [Working from home: Guidelines for managing to increase efficiency and related technology]. *Journal of Industrial Education*, 19(3), 119–130.
- Manager Online. (2023). PwC chī rūp bæb kār thāngān nī pī 2566 yāng pǎn bæb hī brid [PwC: 2023 work style will still be hybrid]. Retrieved May, 12, 2023, from <https://mgronline.com/greeninnovation/detail/9660000000704>
- Melinda, B. P., Ramadhan, D. R., Sumirat, F. M., Sumirat, F. M., Maulana, I., & Handayani, R. (2021). The effect of work discipline and job satisfaction on employee performance during work from home policies (case study of PT PLN (Persero) Pusharlis UP2W III Bandung). Retrieved November, 22, 2022, from <https://repository.widyatama.ac.id/server/api/core/bitstreams/1a7030c4-98b2-4c8d-8788-26be5038e4c5/content>
- Naewna Online. (2022). Khōrō mō hen chōp prap withī patibat rāchakān pōet sām nǎothāng tham ngān withī mai-new Normal' [The Cabinet approves the adjustment of government practices, opening 3 approaches to 'work in a new way- new normal']. Retrieved September, 20, 2022, from <https://www.naewna.com/politic/681322>
- Naksawad, S. (2020). *Performance improvement plan@work Prōkrǎm Prapprung Phon Kān Padibatngān khōng Phanakngān... sū Watthana Tham Kān Thamngān thī Mungnēn Phonngān* [Employee Performance Improvement Program...to a result-oriented culture]. Bangkok: HR Centet.
- Nitika, N. K., & Arora, P. (2020). Performance appraisal in the era of new normal. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 11(1), 11-15.

- Numnonda, T. (2022). *kānthamngān bāp̄ work from home khong yangmī yū pai īk nān* [Working from home will continue to exist for a long time]. Retrieved September 22, 2022, from <https://www.bangkokbiznews.com/columnist/columnist/1013406>
- Phuwitayaphan, A. (2012). *Nāo khīt kān pramoēn sakkayaphāp khōng phanakngān* (potential) [The concept of employee potential assessment] . Retrieved November 1, 2022, from https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170512_152655.pdf
- Prasomsap, P., Chueman, P., & Bodeerat, C. (2021). Work from home (WFH): *Thāngān thī bān xyāngri hī weir̄kh læa mī khwām sūk̄h* [Work from home: Efficiency and happiness]. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 6(10), 371-381.
- Rompho, R. (2020). *5 Khoṇāenam nai kānchai OKRs nai chuāng Covid-19* [5 tips for using OKRs during Covid- 19] . Retrieved November 1, 2022, from <https://www.tbs.tu.ac.th/wp-content/uploads/2020/04/5ข้อแนะนำในการใช้-OKRsในช่วงCOVID-19.pdf>
- Rudolph, C. W., et al. (2020). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 14(1), 1–35.
- Snell, S. A., & Bohlander, G. W. (2012). *Managing human resources*. London: Cengage Learning.
- The Guardian. (2022). Apple tells staff to come into the office for at least three days a week. Retrieved September 22, 2022, from <https://www.theguardian.com/technology/2022/aug/16/apple-tells-staff-to-come-into-the-office-for-at-least-three-days-a-week>
- The Supreme Court's verdict No. 13924/ 2558. Retrieved November 1, 2022, from <https://www.deka.in.th/view-595283.html>
- The Supreme Court's verdict No. 48/ 2560. Retrieved November 1, 2022, from <https://legal.labour.go.th/attachments/article/133/2560-01.pdf>
- The Supreme Court's verdict No. 7096/ 2550. Retrieved November 1, 2022, from <https://www.deka.in.th/view-410598.html>
- The Supreme Court's verdict No. 7621/ 2559. Retrieved November 1, 2022, from <https://legal.labour.go.th/attachments/article/562/59-7621.pdf>
- Topten. (2020). *Thxd næwkhid 'Jitta' thī thā 'work from home' hī weir̄kh khūn d̄wy 'OKR'* [The concept of 'Jitta' that makes 'work from home' work better with 'OKR']. Retrieved May 12, 2020, from <https://positioningmag.com/1269921>
- Tziner, A., & Rabenu, E. (2021). The COVID-19 pandemic: A challenge to performance appraisal. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 173-177.