

## เทคนิคการประเมินผล การปฏิบัติงานสมัยใหม่ KPI&PMS



เขียนโดย...อาจารย์สุรศักดิ์ ชะมารัมย์

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะนิติรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

surasakchamaram@hotmail.com

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรายุ ทวีพิสัย และอาจารย์ ดร.วันชัย สุขตาม

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ภายใต้สถานการณ์ของการบริหารองค์การในปัจจุบัน กล่าวได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย KPI และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับทุกๆ องค์การไม่ว่าองค์การนั้นจะอยู่ในภาคส่วนใดของสังคมก็ตามในแง่ที่เป็นเครื่องมือช่วยตรวจสอบว่าการดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด หรือเป็นไปตามที่องค์การคาดหวังไว้หรือไม่ อย่างไร เรื่อยไปจนถึงขั้นที่ช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การอันมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและวิธีการคิดในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การไปสู่ความสำเร็จ แต่ในขณะเดียวกันเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย KPI&PMS ดังกล่าวก็เป็นเรื่องที่กำลังกลายเป็นประเด็นปัญหาอุปสรรคสำคัญซึ่งมักเกิดขึ้นกับหลายๆ องค์การเช่นเดียวกันในแง่ที่คอยขัดขวางหรือลดรั้งผลงานของบุคลากรภายในองค์การเสียเองเพื่อที่จะไม่ให้การดำเนินงานได้อย่างประสบความสำเร็จตามที่ควรจะเป็น ดังนั้น การมีความเข้าใจถึงเทคนิคและวิธีการประเมินผลปฏิบัติงานด้วย KPI&PMS อย่างเป็นลำดับขั้นตอนและระบบที่ชัดเจน รวมตลอดทั้งเกิดความเข้าใจอย่างกระจ่างชัดย่อมทำให้สามารถลงมือปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและไร้ซึ่งปัญหาได้อย่างแน่นอน

ดังนั้น หนังสือเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ KPI&PMS ของ ดร.ปิยะวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล และ ดร.อุทัย สนวนกุล ผู้ซึ่งมากด้วยประสบการณ์ในการทำงานทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) ทั้งในหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชนมากกว่า 20 ปี เล่มนี้ จึงเป็นหนังสือที่สามารถตอบโจทย์ในประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย KPI และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS) ของบรรดาองค์กรทั้งหลายในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี ซึ่งถือได้ว่าเป็นหนังสือที่น่าอ่านทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เล่มหนึ่งที่ได้มีการถ่ายทอดเรื่องราวและประสบการณ์ของการทำงานทางด้าน HR โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย KPI&PMS ได้อย่างมีสาระที่มีความน่าสนใจ ชวนให้น่าอ่าน และน่าติดตาม ประกอบกันกับมีเนื้อหาสาระที่คม ชัด ลึก และมีความทันสมัย ตลอดจนมีความสอดคล้องเหมาะสมอย่างยิ่งกับทิศทางและวิปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบรรดาองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันที่มุ่งเน้นใช้วิธีการแบบที่ใช้ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานหรือ KPI เป็นอย่างดี โดยหนังสือเล่มดังกล่าวนี้เป็นหนังสือซึ่งจัดพิมพ์โดยสวนอักษร พรินต์ติ้ง พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ.2559 มีความยาวทั้งสิ้นจำนวน 152 หน้า

สำหรับเหตุผลสำคัญที่คณะผู้เขียนได้มีความตั้งใจเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมานั้นก็เพื่อต้องการนำเสนอให้เห็นถึงเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ด้วย KPI&PMS ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือที่นอกจากจะช่วยให้การทำงานขององค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว ยังช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ประหยัด และเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ตลอดจนเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและวิธีคิดในการปฏิบัติงานของสมาชิกภายในองค์กร อันช่วยให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสู่ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังต่อไป อย่างไรก็ตาม คณะผู้เขียนได้ทำการจัดแบ่งโครงสร้างการนำเสนอเนื้อหาสาระของหนังสือเล่มนี้เอาไว้จำนวนทั้งสิ้น 29 บทสั้นๆ โดยเริ่มต้นด้วยการปูพื้นฐานความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในแง่ความเป็นมา เหตุผลที่องค์กรต้องมีระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ประโยชน์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรแบบสมดุล องค์ประกอบที่สำคัญของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ต่อมาอธิบายเชื่อมโยงให้เห็นถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานอันเป็นงานพื้นฐานของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตามมาด้วยการชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่สำคัญเมื่อองค์กรเริ่มมีการใช้ระบบ KPI&PMS และได้มีการสรุปทิ้งท้ายให้เห็นถึงความหมายที่แท้จริงของการจัดการผลการปฏิบัติงาน (PMS) ว่าคืออะไร มีความสำคัญอย่างไรต่อการทำงาน ตลอดจนหัวหน้างานควรแสดงบทบาทสำคัญอย่างไรในระบบ KPI&PMS ทั้งนี้แต่ละบทมีเนื้อหาสาระดังจะได้นำเสนอให้เห็นภาพโดยสังเขปดังนี้

คณะผู้เขียนเริ่มต้นเนื้อหาเกี่ยวกับเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ KPI&PMS ด้วยบทนำ ซึ่งเป็นการอธิบายให้เห็นถึงความเป็นมาของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ยุคคือ ยุคที่หนึ่ง ยุคประเมินแบบภาพรวมที่เน้นการพิจารณาผลงานของบุคลากรในภาพรวมๆ ต่อมายุคที่สอง ยุคพฤติกรรมนิยมที่เน้นการกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการประเมินไว้ล่วงหน้า ตามมาด้วยยุคที่สาม ยุคการใช้ตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นการกำหนดสิ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของการทำงานไว้อย่างชัดเจน ขณะที่ต่อมาคือบทที่ 1 ถึงบทที่ 6 ได้สะท้อนภาพให้เห็นถึงความหมายและลักษณะสำคัญ เหตุผลความจำเป็น ประโยชน์ และองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรแบบสมดุล โดยพยายามมองผลการปฏิบัติงานใน 2 ระดับคือ ผลการดำเนินงานขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล และยังมีพิจารณาผลการปฏิบัติงานใน 3 มิติคือ มิติความคาดหวัง มิติผลลัพธ์ และมิติผลสำเร็จ ทั้งนี้ คณะผู้เขียนมองว่าการจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องในรูปแบบวงจรการจัดการที่ประกอบด้วยการวางแผน การลงมือปฏิบัติ การแก้ไข และการดำเนินการ ส่วนเหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานนั้นได้แก่ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี การตอบสนองของความคาดหวังของลูกค้า ความสามารถทางการแข่งขันการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น โดยระบบการจัดการผลการ

ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อองค์กร ผู้บริหาร และบุคลากร กล่าวคือประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร เช่น ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้เป้าหมายขององค์กรมีความชัดเจน ฯลฯ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อผู้บริหาร เช่น ทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรได้เป็นอย่างดี ฯลฯ และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อบุคลากร เช่น ช่วยให้บุคลากรเกิดการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ฯลฯ ในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรแบบสมดุลนั้นจะประกอบไปด้วย 4 มิติที่มีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลคือ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการดำเนินงาน และมิติด้านการเรียนรู้ ขณะที่ประเด็นองค์ประกอบสำคัญของจัดการผลการปฏิบัติงานระดับพนักงานจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์และเป้าหมาย มาตรฐาน และการวัด นอกจากนี้ ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานจะมีองค์ประกอบหลัก 4 ส่วนคือ การวางแผนการปฏิบัติงาน การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน โดยจะมีลักษณะของการเป็นวงจรที่มีลักษณะความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลต่อเนื่องกันไป

สำหรับบทที่ 7 เป็นการอธิบายถึงเรื่องการบริหารคนในฐานะที่จุดเริ่มต้นสำหรับการตัดสินใจเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในสิ่งที่ต้องการ ส่วนบทที่ 8 ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของสมการบริหารคนซึ่งเป็นสิ่งที่นักบริหารทุกคนต้องรู้ โดยเฉพาะสิ่งที่มีค่าซึ่งดำรงอยู่ในตัวมนุษย์แต่ละคนคือ ทุณมนุษย์ บทที่ 9 อธิบายถึงการประเมินผลงานเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยที่การประเมินผลงานจะทำให้ทราบถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรว่าต้องมีการพัฒนาในเรื่องใดบ้าง ตลอดจนความสามารถในการบริหารงานคนของหัวหน้างานอีกด้วย บทที่ 10 อธิบายถึงวัตถุประสงค์ในการประเมินผลงาน บทที่ 11 เป็นการชี้ให้เห็นถึงเกณฑ์การประเมินผลงานของตำแหน่งต่างๆ ว่าควรจะเหมือนหรือต่างกัน ซึ่งประเด็นที่น่าสนใจที่คณะผู้เขียนได้อธิบายไว้ในบทนี้คือ งานที่มีความแตกต่างกันก็ควรมีสิ่งชี้วัดผลสำเร็จที่แตกต่างกันไปตามขอบเขตงานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ขณะที่บทที่ 12 อธิบายถึงหน้าที่ของหัวหน้างานในการประเมินและตีพิมพ์ผลการปฏิบัติงาน โดยคณะผู้เขียนเน้นย้ำว่าหน้าที่สำคัญของหัวหน้างานในการประเมินคือ หน้าที่ในการติดตามผลงาน ซึ่งจะเป็นกลไกที่ทำให้ได้พูดคุยกันบ่อยขึ้นในเรื่องเกี่ยวกับผลงาน ส่วนเทคนิคและกระบวนการตีพิมพ์ออกได้เป็น 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนเริ่มต้นที่มุ่งเน้นให้เริ่มต้นด้วยการชื่นชมในเรื่องงานของบุคลากร ขั้นต่อมาคือ ขั้นตอนการแนะนำที่เป็นขั้นตอนของการให้คำแนะนำในสิ่งที่ต้องการให้บุคลากรดำเนินการ และขั้นตอนที่สามคือการกล่าวชมอีกครั้งในเรื่องที่ก้าวไป ซึ่งถือได้ว่าเป็นเสน่ห์ของการประเมินผลงานสมัยใหม่ที่ทำให้เกิดการพูดคุยกันมากขึ้นระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง

ถัดมามีการกล่าวถึงสาเหตุของปัญหาการประเมินผลงานไว้ในบทที่ 13 ซึ่งประกอบด้วยสาเหตุในระดับองค์กร สาเหตุจากที่มาของระบบ สาเหตุจากองค์ประกอบของระบบการประเมินผลงาน และสาเหตุจากผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลงาน แต่อย่างไรก็ตาม คณะผู้เขียนเน้นย้ำให้เห็นว่าแท้ที่จริงแล้ว สาเหตุของความล้มเหลวในการประเมินผลงานของบุคลากรจะมีสาเหตุสำคัญมาจากการที่ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อเรื่องการประเมินผลงานอย่างแท้จริง และความไม่ชัดเจนและไม่สอดคล้องกันในหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน บทที่ 14 แสดงให้เห็นถึงการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จขององค์กรโดยใช้กรอบแนวคิดของ Balanced Scorecard ต่อมาบทที่ 15 เป็นการอธิบายถึงการกระจายตัวชี้วัดผลสำเร็จขององค์กรซึ่งมีแนวทางการดำเนินงานอยู่ 2 รูปแบบคือ การกำหนดจากบนลงล่าง และการกำหนดจากล่างขึ้นบนที่เน้นการมีส่วนร่วมของหน่วยงานต่างๆ ขณะที่บทที่ 16 และบทที่ 17 เป็นการชี้ให้เห็นถึงที่มาของตัวชี้วัดผลสำเร็จระดับตำแหน่งงาน และการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อการประเมินผลงานจากกระบวนการภายในองค์กร ทั้งนี้คณะผู้เขียนได้นำเสนอกรอบแนวคิดในการพิจารณากำหนดเกณฑ์หรือตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้แนวคิดเชิงระบบที่ประกอบด้วยสิ่งที่ต้องใช้ (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output) บทที่ 18 เป็นการ

สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่จำเป็นที่จะสนับสนุนและส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานอันได้แก่ เครื่องมืออุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ ความสะดวกในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ขนาดของพื้นที่ในการทำงาน ความท้าทายในงาน อิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน การสนับสนุนจากผู้บริหาร เป็นต้น ส่วนบทที่ 19 เป็นการอธิบายให้เห็นถึงบทบาทของนักบริหารในฐานะครูผู้สอนงานที่จะต้องมีความรู้และทักษะในการถ่ายทอดความรู้ความเชี่ยวชาญไปสู่บุคคลอื่นๆ กับการเป็นโค้ช (Coaching) ที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนให้บุคคลได้รับความรู้และทักษะที่มีอยู่แล้วได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นบทบาทในการติดตามสะท้อนผลงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพสูงสุด

นอกจากนี้ บทที่ 20 และบทที่ 21 เป็นการแสดงให้เห็นถึงการติดตาม ทบทวนผลการปฏิบัติงาน และการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน โดยในประเด็นการติดตามและทบทวนผลการปฏิบัติงานนั้นอาจใช้รูปแบบการให้ผลสะท้อนกลับแบบรอบด้าน ส่วนการนำเสนอผลการปฏิบัติงานควรมีการกำหนดประเด็นการนำเสนอโดยเน้นไปที่การนำเสนอผลงานที่ได้ตามค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ บทที่ 22 เป็นการอธิบายถึงการคิดคำนวณคะแนน KPI ที่เหมาะสม โดยเน้นการเชื่อมโยงข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงมาสู่การให้รางวัลตอบแทน ขณะที่บทที่ 23 เป็นการแสดงให้เห็นถึงการให้คะแนน KPI เพื่อการตัดเกรดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีอยู่ 3 แนวทางคือ การจัดเกรดแบบอิงเกณฑ์ การจัดเกรดแบบอิงกลุ่ม และการไม่จัดเกรดแต่ใช้คะแนนประเมินจริงในการให้ผลตอบแทน ส่วนบทที่ 24 เป็นการอธิบายถึงการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานจะมีอยู่ 2 รูปแบบคือ รางวัลที่เป็นตัวเงินและรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน โดยการให้รางวัลผลตอบแทนจะต้องมีการเชื่อมโยงกับผลของความสำเร็จในการบรรลุถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงาน และยังคงต้องเชื่อมโยงกับปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จอีกด้วย บทที่ 25 เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการจ่ายโบนัสและปรับเงินเดือนประจำปีโดยใช้คะแนน KPI ขณะที่บทที่ 26 อธิบายถึงตัวชี้วัดประเภทพฤติกรรมที่สำคัญในการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม 2 ประเภทคือ พฤติกรรมทั่วไปและพฤติกรรมทางเทคนิค โดยจะสนใจเฉพาะพฤติกรรมที่ส่งผลให้งานสำเร็จเท่านั้น เรียกพฤติกรรมในลักษณะนี้ว่า สมรรถนะ (Competency) บทที่ 27 เป็นการชี้ให้เห็นถึงแนวทางการสร้างมาตรฐานวัดผลการแสดงพฤติกรรมที่สำคัญในการปฏิบัติงาน โดยมีการใช้รูปแบบของเกณฑ์ประเมิน 2 ประเภทคือ เกณฑ์การประเมินในภาพรวม (Holistic Rubric) และเกณฑ์การประเมินแบบแยกส่วน (Analytic Rubric) บทที่ 28 เป็นการสะท้อนภาพให้เห็นถึงความท้าทายสำคัญที่มักเกิดขึ้นเมื่อมีการเริ่มใช้ระบบ KPI&PMS โดยความท้าทายสำคัญๆ ได้แก่ พนักงานไม่ให้ความร่วมมือ พนักงานบางส่วนบ่นว่า KPI ไม่มีความยุติธรรม เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน เป็นต้น และบทสุดท้ายคือ บทที่ 29 เป็นการสรุปตอกย้ำให้เห็นถึงความเข้าใจที่เป็นจริงของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (PMS) โดยคณะผู้เขียนสะท้อนภาพให้เห็นว่า PMS ไม่ใช่แค่การติดตามผลการทำงาน หากแต่เป็นการบริหารรูปแบบการทำงานเพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการทั้งในเชิงพฤติกรรม ทักษะหรือเจตคติ และวิธีการทำงาน ซึ่งสามารถวัดผลเป็นรูปธรรมและสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นกุศโลบายอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ผู้รับผิดชอบหรือผู้ใช้งานระบบ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบ มีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม

โดยสรุป หนังสือเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ KPI&PMS เล่มนี้เป็นหนังสือที่มีเนื้อหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและสอดคล้องกับทิศทางการบริหารองค์การในยุคปัจจุบัน มีการอธิบายเนื้อหาที่เข้าใจง่าย และมีการใช้คำอธิบายภาษา ตลอดจนลีลาในการนำเสนอที่อ่านเข้าใจง่าย นอกจากนี้ ยังมีการจัดเรียงลำดับการนำเสนอเนื้อหาสาระเป็นหมวดหมู่เอาไว้อย่างเป็นระบบจากหลักการทั่วไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นลักษณะเด่นของหนังสือเล่มนี้ ดังนั้น หนังสือเล่มนี้จึงมีคุณประโยชน์ และมีคุณค่าควรแก่การอ่าน ตลอดจนเปรียบเสมือนเป็นคู่มือแนะนำแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บริหารองค์การ ที่ปรึกษาทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้งานในองค์การของตนเองอย่างประส

ผลสำเร็จได้ไม่ยาก นอกจากนี้แล้วยังมีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับนิสิต และนักศึกษาผู้ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษาทางด้านการจัดการ การบริหารธุรกิจ รัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ และยังสามารถทำการศึกษาวิจัยในการพัฒนาต่อยอด เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ในด้านนี้ให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นต่อไปได้อีกด้วย

## รายการอ้างอิง

ปิยะวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล และอุทัย สวานกุล. (2559). *เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ KPI&PMS*. กรุงเทพฯ : สวนอักษร พรินติ้ง.

## References

Charuthanaratkun, P. & Suankun, U. (2016). *The Modren of Technical Evaluation and Operation: KPI&PMS*. Bangkok: Suanunkson Printing. (in Thai).