

บทที่ 2

หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาพบว่า ได้มีผู้ศึกษาและให้ความหมายไว้ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 219) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาว่า บริษัทจำนวนมากได้ขยายความคิดการป้อนกลับในแนวสู่ระดับบน (Upward feedback) ซึ่งเรียกว่า “การป้อนกลับจากทุกฝ่ายรอบทิศ (ป้อนกลับในระดับ 360 องศา)” ซึ่งข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะได้รับการรวบรวมทั้งหมดจากพนักงาน หัวหน้างาน ลูกน้อง เพื่อน รวมทั้งลูกค้าจากภายในและภายนอก การป้อนกลับมักใช้สำหรับการฝึกอบรมและพัฒนามากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่ม ซึ่งการป้อนกลับจะใช้วิธีถามคำถามแบบสำรวจแต่ละบุคคล โดยแบบสอบถามอาจมีหลายรูปแบบแต่มักจะรวมถึงรายการเกี่ยวกับทักษะการให้คำแนะนำ และควรนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการรวบรวมการป้อนกลับข้อมูลเหล่านี้เข้าสู่รายงานของแต่ละบุคคล เพื่อจัดเตรียมและนำเสนอต่อบุคคลที่จะทำการประเมินระดับคะแนน ผู้ประเมินระดับคะแนนควรเป็นบุคคลคนเดียว เมื่อประเมินผลแล้วจึงเข้าพบหัวหน้างานของผู้ถูกประเมินและบางทีอาจต้องเข้าพบลูกน้องของผู้ถูกประเมิน เพื่อแบ่งปันข้อมูลที่ตรงกับจุดมุ่งหมายของการพัฒนาแผนปรับปรุงของผู้ถูกประเมิน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548: 271) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาว่าหมายถึง วิธีการในการประเมิน Competencies ของผู้ปฏิบัติงานโดยอาศัยมุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และตัวเอง

ประเภทของการประเมินแบบ 360 จากการศึกษาและการเรียนรู้จากหลายๆ องค์การพบว่า การประเมินแบบ 360 องศา สามารถแบ่งตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การประเมิน 360 องศาแบบมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Competencies – Based Performance) จะใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นๆ โดยเฉพาะผู้ที่ไม่มีลูกน้อง โดยมีการประเมินจากสี่ทิศทางคือ จากหัวหน้า เพื่อนร่วมงานที่เลือกมาทั้งสองด้าน และการประเมินตัวเอง โดยมุ่งเน้นที่การประเมินพฤติกรรมหรือความสามารถที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงานเท่านั้น

2. การประเมิน 360 องศาแบบมุ่งเน้นภาวะผู้นำ (Competencies – Based Leadership) การประเมินแบบนี้เหมาะสำหรับการประเมินพฤติกรรมหรือความสามารถของหัวหน้าตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไป จนถึงหัวหน้าระดับรองจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร และจะประเมินจากหัวหน้าระดับเหนือขึ้นไป เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และตัวเอง โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ การประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้าคนนั้นๆ มีภาวะความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใดจากมุมมองในด้านต่างๆ เพื่อจะนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ การพิจารณาปรับระดับเลื่อนตำแหน่งต่อไป
3. การประเมิน 360 องศา แบบมุ่งเน้นผู้นำทีมงาน (Competencies – Based Team Leader) การประเมินแบบนี้เหมาะสำหรับ การประเมินพฤติกรรมหรือความสามารถของผู้นำทีมงานซึ่งมักจะเป็นลักษณะของงานโครงการ (Project) คณะกรรมการ ในเรื่องต่างๆ ภายในองค์กร และหัวหน้าทีมงานมักจะไม่ใช่หัวหน้างานของสมาชิกในทีมงานนั้นโดยตรง สมาชิกทีมมักจะมาจากหลายๆ หน่วยงาน ดังนั้นเพื่อประเมินว่าผู้นำทีมงานมีความสามารถหรือพฤติกรรมในด้านการนำทีมงานไปสู่จุดหมายนั้นได้ดีเพียงใด ในมุมมองของผู้บริหารระดับสูง สมาชิกในทีม หน่วยงานที่ต้องติดต่อ และตัวผู้นำทีมเอง ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าทีมงาน และเพื่อใช้ในการแต่งตั้งหัวหน้าทีมงานในโครงการอื่นๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร
4. การประเมิน 360 องศาแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของทีมงาน (Competencies – Based Team Relationships) การประเมินแบบนี้เหมาะสำหรับระดับความสามารถของทีมงาน โดยมุ่งเน้นที่ระดับความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมงานนั้นๆ ว่ามีระดับความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในเป้าหมายงานนั้นๆ มากน้อยเพียงใด การประเมินแบบนี้ไม่มุ่งเน้นสมาชิกคนใดคนหนึ่ง แต่จะเน้นภาพรวมของทุกคน วัตถุประสงค์หลักของการประเมินแบบนี้คือ ต้องการทราบถึงความแข็งแกร่งของทีมงานว่าเหมาะสมกับลักษณะงานหรือโครงการนั้นๆ มากน้อยเพียงใด มีส่วนใดที่ยังเป็นจุดอ่อนก็จะนำมาพิจารณาปรับปรุง ส่วนใดที่เป็นจุดแข็งของทีมก็จะนำไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณา งานหรือโครงการอื่นๆ ในอนาคตว่าเหมาะสมหรือไม่

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

1. เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระในการบันทึกพฤติกรรมของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงจากทุกๆ ด้าน
3. เพื่อให้ผู้บริการ กับผู้รับบริการมีมุมมองที่ตรงกัน
4. ทำให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาจากผลสะท้อนของคนอื่น
5. ทำให้ลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล
6. กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา
7. ทำให้มองเห็นภาพของพฤติกรรมที่แท้จริงได้ชัดเจนขึ้น

คณีย์ เทียนพุด (2547: 131) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ว่าหมายถึงการประเมินผลงานของผู้ถูกประเมินแบบรอบมิติ โดยผู้ประเมินต้องเป็นผู้ที่เห็นพฤติกรรมการทำงานของผู้ถูกประเมิน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ประเมินศักยภาพ และความสามารถ โดยการชี้แหล่งผู้ประเมินมากที่สุด เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใช้บริการ และตนเอง เพื่อให้ได้ผลประเมินรอบด้านซึ่งอธิบายเป็นมิติขององศา ไว้ดังนี้

- 1) 1 องศา คือการประเมินตนเองหรือหัวหน้างาน(ผู้บังคับบัญชา)เป็นผู้ประเมิน ทั้งนี้ เพราะว่าการประเมินตนเองจะเป็นตัวเปรียบเทียบที่สำคัญกับแหล่งสารสนเทศอื่นๆ ส่วนผู้บังคับบัญชานั้นสามารถให้ข้อมูลการประเมินผลที่ตรงและใกล้เคียงกับความเป็นจริงมาก เพราะใกล้ชิดที่สุดกับผู้ปฏิบัติงาน
- 2) 90 องศา คือ การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน สารสนเทศในส่วนนี้เป็นผลจากการวิจัยเกี่ยวกับระบบ 360องศา พบว่า มีความเชื่อถือได้ (ทั้งถูกต้องสอดคล้องกับผู้ประเมินอื่นๆ) แม่นตรง โดยเฉพาะการประเมินเพื่อใช้สำหรับการเลื่อนตำแหน่ง และได้รับการยอมรับสูงสำหรับการให้ข้อมูลย้อนกลับกับผู้ถูกประเมิน
- 3) 180 องศา คือผู้ใต้บังคับบัญชา และที่รายงานขึ้นตรงเป็นผู้ประเมิน เป็นการประเมินจากระดับที่เหนือกว่า ความจะเป็นที่ต้องการสารสนเทศจากผู้บริหารที่พนักงานรายงานขึ้นตรงถัดไปอีก 2-3 ระดับ เนื่องจากว่าผู้บริหารสูงสุดมักกังวลว่า ผู้บังคับบัญชาโดยตรงอาจไม่ให้สารสนเทศที่คืบคั้นเพราะสารสนเทศดังกล่าวต้องใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน
- 4) 360 องศา คือ แหล่งประเมินอื่นๆ เช่นลูกค้า เป็นการประเมินที่มีสมมุติฐานว่า ข้อมูล ย้อนกลับที่ได้รับส่วนของอิทธิพลที่มีต่อพนักงานหรือเครือข่ายความรู้

ที่ว่าถึงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานมากที่สุด แหล่งสารสนเทศอื่น
อาจจะเป็นสมาชิกในทีม ลูกค้าภายใน หรือลูกค้าภายนอก

วัตถุประสงค์ของการประเมินระบบ 360 องศา

1. กำหนดพฤติกรรมบุคคลและทีมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และคุณค่าทางธุรกิจ
2. มุ่งเน้นการให้รางวัลจิตใจตามความสามารถของบุคคลและผลสำเร็จของหน่วยงาน
3. มีวิธีวัดผลงานที่ยุติธรรมและแม่นยำ
4. สนับสนุนให้มุ่งมั่นผูกพันกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
5. เสริมแรงต่อการริเริ่มสิ่งต่างๆ ในองค์กร

กระบวนการตามระบบประเมิน 360 องศา

ระยะที่ 1 ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน

1. เลือกผู้ประเมิน ความหมายคือผู้ที่จะเป็นทีมพัฒนาระบบประเมินแบบ 360 องศา
2. พัฒนาวิธีการสำรวจหาความสามารถ เช่นพัฒนาวิธีวิเคราะห์ที่จะได้มาซึ่งความสามารถ

ระยะที่ 2 ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

1. เลือกทีมการประเมิน คือการกำหนดว่าใครจะเป็นผู้ประเมิน ซึ่งควรมีประมาณ 5-6 คน เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ที่รายงานขึ้นตรง ลูกค้าภายใน หรือภายนอก
2. จัดโปรแกรมอบรมวิธีการประเมินผู้อื่น แนวคิดคือ จะมีวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับกับคนอื่นได้อย่างไร เพื่อทำความเข้าใจระบบประเมิน
3. กำหนดวิธีการประเมิน หัวใจสำคัญอยู่ที่ ยุติธรรม รวดเร็ว และง่าย ดังนั้นคู่มือการประเมินแบบ 360 องศา จึงจำเป็นอย่างยิ่ง
4. รายงานคะแนนและผลลัพธ์ เป็นสิ่งที่องค์กรต้องระมัดระวังเกี่ยวกับคะแนนและการรายงานผล
5. จัดโปรแกรมอบรมวิธีการได้รับผลการประเมิน

2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์ (2540) ได้ศึกษาเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้ง โอนย้าย และเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน และใช้เป็นแนวทางในการแจ้งให้พนักงานทราบจุดดี จุดเด่น และข้อที่ควรปรับปรุง เครื่องมือที่ผู้ประเมินใช้มากในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ใช้การสังเกตและติดตามการปฏิบัติงานของพนักงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือปัญหาที่เกิดจากปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบางอย่างไม่สามารถวัดเป็นค่าตัวเลขได้ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุด รองลงมา ก็จะเป็นปัญหาที่เกิดจากพนักงานส่วนใหญ่มักจะคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากกว่าอยากทราบผลการปฏิบัติงานของตน ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของพนักงานคือพนักงานส่วนใหญ่ให้การยอมรับว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในหน่วยงานของเขาได้

สมเกียรติ มาตยาบุญ (2541) ได้ศึกษาเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โทรศัทพ์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และศึกษาหลักการและวิธีการของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่าผู้ประเมินส่วนใหญ่ขององค์กร โทรศัทพ์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ พิจารณาผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักเกณฑ์คุณภาพของผลงาน และพฤติกรรมในการทำงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือหลักที่ผู้ประเมินส่วนใหญ่ใช้ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้ประเมินส่วนใหญ่ได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบทุกครั้งที่เสร็จสิ้น การประเมินผลโดยใช้รูปแบบของการร่วมแก้ไขปัญหาลักษณะของการปรึกษาหารือ ร่วมกันกับผู้รับการประเมินในการปรับปรุงวิธีการทำงานและผู้ประเมินส่วนใหญ่นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเกิดจากผู้ประเมินส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ระบบประเมินที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง และงานในบางลักษณะยังประเมินผลได้ยาก ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินคือ ผู้ประเมินส่วนใหญ่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างง่าย ๆ โดยให้คะแนนสูงเพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง และปัญหาที่เกิดจากผู้รับการประเมินคือผู้ประเมินส่วนใหญ่เห็นว่าผู้รับการประเมินมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไป

ชโลบล สุนันตา (2545) ได้ศึกษาเรื่องระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่าธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทย

สำนักงานใหญ่กำหนดขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเพื่อพัฒนาปรับปรุง การการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะนำมาประกอบการพิจารณานำมาใช้ในการ บริหารด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจะใช้วิธีการประเมินผลแบบเปิด คือ ให้โอกาสผู้ถูกประเมินแสดงความคิดเห็นต่อผลการประเมินได้ โดยจะมีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของพนักงาน ปีละ 1 ครั้ง ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า ผู้ประเมินยังไม่ ทราบเป้าหมายหรือมาตรฐานในการทำงานเท่าที่ควรและมาตรฐานในการวัดของผู้ประเมินแต่ละ คนนั้นต่างกัน

ณัฐวุฒิ มุขนาท (2549) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นระบบประเมินผลแบบใหม่ที่ธนาคารนำมาใช้เพื่อให้ สอดคล้องกับระบบการบริหารแบบธรรมรัฐ ผลการศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ มีความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานทางด้าน หลักการ คือเห็นด้วย ในหัวข้อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ของงาน ด้านกระบวนการ พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการปรับปรุงแผนงาน สามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร และหัวข้อสังเกตและการ บันทึกรการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ด้านปัจจัยที่ใช้ในการ บริหารผลการปฏิบัติงาน พนักงานเห็นด้วย ในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้ เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ พนักงานเห็นด้วยในหัวข้อ ธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน และสุดท้ายด้านปัญหาและอุปสรรค ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานน้อย