บทที่ 3
การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา คณะสัตวแพทยศาสตร์

3.1 ประวัติคณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้เริ่มก่อตั้งขึ้นเมื่อ วันที่ 2 สิงหาคม พ.ศ.2537 เพื่อตอบสนองความต้องการ บุคลากรด้านสัตวแพทย์ เป็นคณะสัตวแพทยศาสตร์แห่งแรกในภาคเหนือ โดยมุ่งผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ เปิดสอนหลักสูตรปริญญาสัตวแพทยศาสตรบัณฑิต (หลักสูตร 6 ปี) ซึ่งมีการพัฒนาหลักสูตรจากการประชุมกลุ่มสถาบันสัตวแพทยศาสตร์ศึกษาแห่งประเทศไทยโดยมุ่งเน้นการบูรณาการ(Subject Integration) การเรียนรู้จากการแก้ปัญหา (Problem-Based Learning) และเน้นการสร้างประสบการณ์วิชาชีพ (Professional Skills) นอกจากคะจะมีภารกิจหลักคือด้านการเรียนการสอนแล้ว ยังมีการให้การบริการด้านสุขภาพสัตว์ คือ สถานบริการสุขภาพสัตว์ ซึ่งจะประกอบด้วย 4 หน่วยงานที่ให้บริการดังนี้

1. โรงพยาบาลสัตว์เล็ก
2. โรงพยาบาลสัตว์ใหญ่
3. โรงพยาบาลสัตว์ท้องถิ่น
4. หน่วยชันสูตรโรคสัตว์

บุคลากรทั้งหมดของคณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีจำนวน 96 ราย ดังนี้

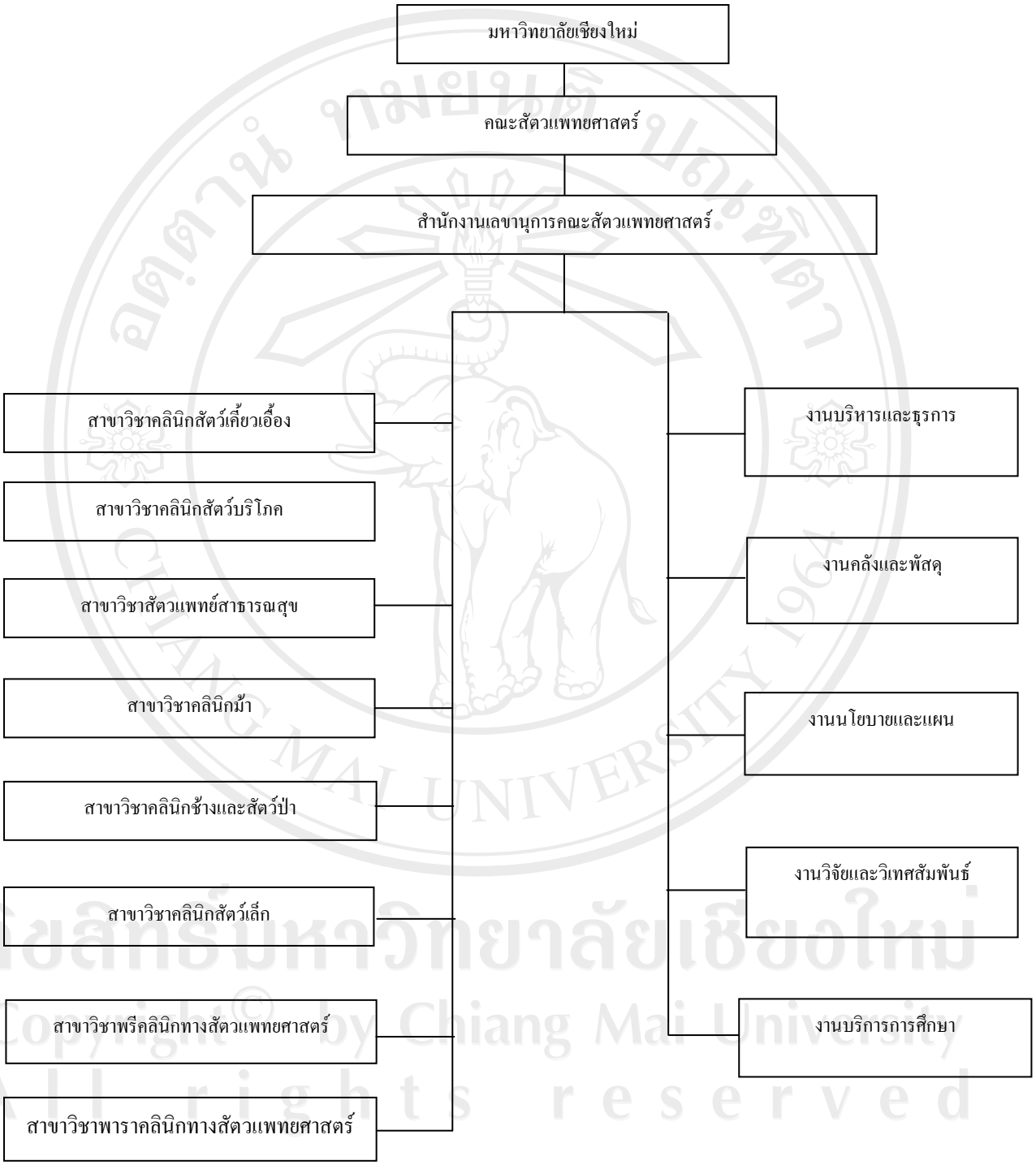
พนักงานสายวิชาการ จำนวน 42 คน
- ข้าราชการ จำนวน 10 คน
- พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 32 คน

พนักงานสายปฏิบัติการ จำนวน 54 คน
- ข้าราชการ จำนวน 4 คน
- พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 18 คน
- ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 32 คน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

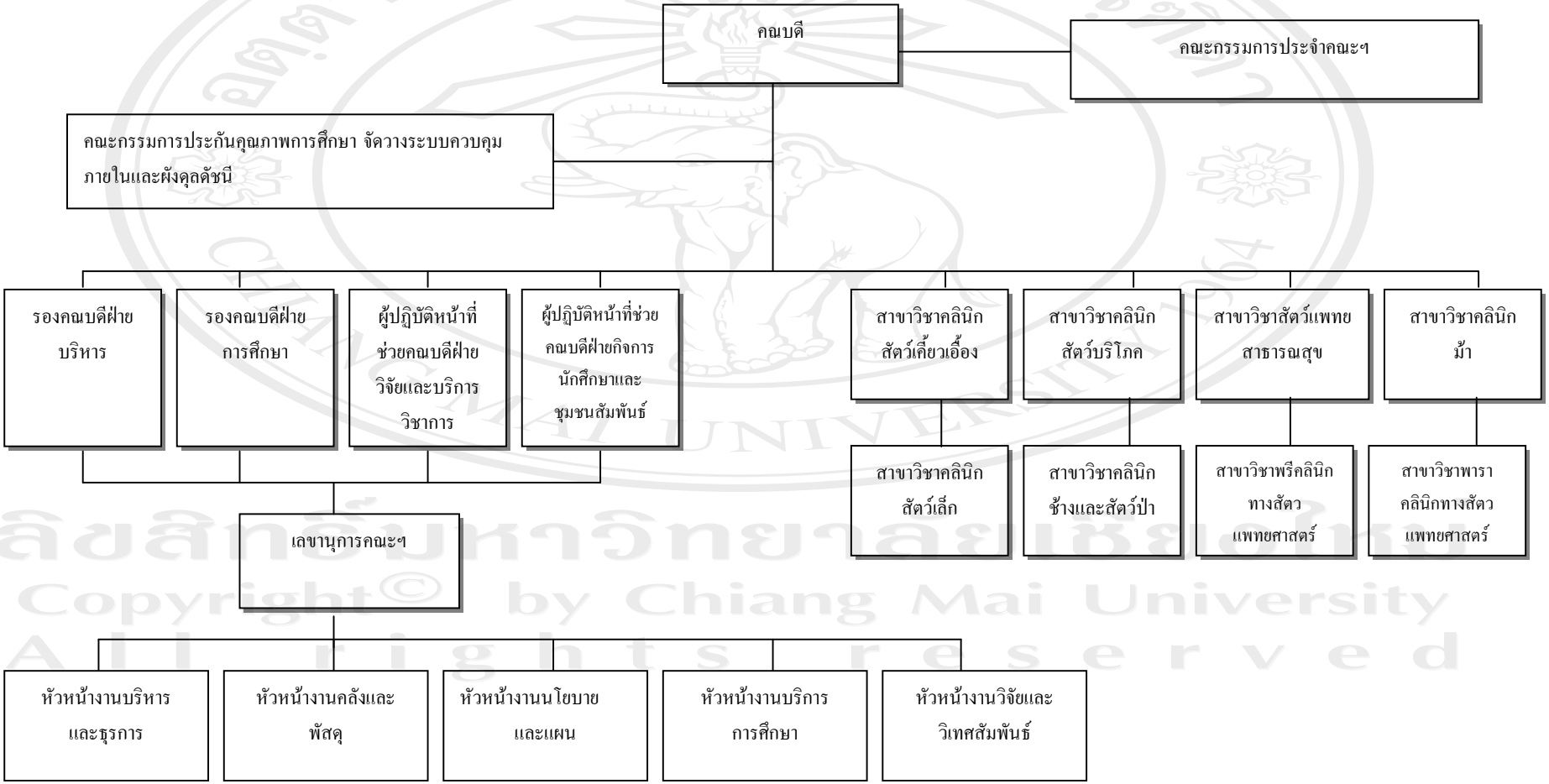
โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการคณะสัตวแพทยศาสตร์ ประกอบด้วย 8 สาขาวิชา และในส่วนสำนักงานเลขานุการ 5 หน่วยงาน และโครงสร้างการบริหารงานคณะสัตวแพทยศาสตร์ โดยแต่ละงานในสำนักงานเลขานุการคณะฯ จะมีรองคณบดี และผู้ปฏิบัติหน้าที่ช่วยคณะบดี กำกับดูแล ดังแสดงในรูปที่ 3.1 และ 3.2

รูปที่ 3.1 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ คณะสัตวแพทยศาสตร์



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

รูปที่ 3.2 โครงสร้างการบริหารงานของคณะสัตวแพทยศาสตร์



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

3.2 ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา คณะสัตวแพทยศาสตร์

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาว่า หมายถึงกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นสำหรับจัดเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากบุคลากรรอบด้าน เพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนด และเหมาะสมกับค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับจากองค์กร ตลอดจนประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปโดยการใช้แหล่งผู้ประเมินมากที่สุด เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใช้บริการ และตนเอง เพื่อให้ได้ผลประเมินรอบจากรอบทิศทาง ซึ่งนอกจากผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังสามารถประเมินผู้บังคับบัญชาได้ด้วย โดยผู้ประเมินจากรอบทิศทางนี้จะเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินทั้งสิ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มุ่งเน้นทำให้ทราบถึงทักษะความรู้ความสามารถ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ของผู้ถูกประเมิน เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่มีความถูกต้องแม่นยำ และเชื่อถือได้มากว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว

3.3 การนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศามาใช้กับคณะสัตวแพทยศาสตร์

คณะสัตวแพทยศาสตร์ได้นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศามาทดลองใช้ ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2549 โดยผู้บริหารได้เล็งเห็นประโยชน์จากการนำระบบการประเมินแบบ 360 องศามาใช้ โดยยังไม่มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระบบการประเมินแบบ 360 องศา และชี้แจงถึงความแตกต่างระหว่างการประเมินแบบเก่าคือการประเมินโดยคณะกรรมการตามระเบียบ (ผู้บังคับบัญชา) ผลการประเมินจะถูกต้องและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดก็ต่อเมื่อผู้ประเมิน ประเมินด้วยความเป็นจริง ตลอดจนผู้ถูกประเมินจะต้องเปิดใจกว้างเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นเพื่อนำไปพัฒนาตัวเองต่อไป การนำระบบการประเมินแบบ 360 องศา มาการดำเนินการไปแล้วดังนี้

1. ผู้บริหารได้แจ้งเวียนให้กับบุคลากรทุกคนทราบผ่านทางระบบ E-office ว่าคณะจะนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศามาใช้ โดยจะให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินเพื่อนร่วมงาน
2. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบประเมิน โดยเลือกจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งสายวิชาการ และสายปฏิบัติการ เพื่อมาช่วยในการกำหนด Competency และปรับปรุงและพัฒนาระบบ ซึ่งกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

3. วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของคณะสัตวแพทยศาสตร์ ที่ใช้คือแบบสำรวจที่เป็นกระดาษ เพื่อให้กับผู้ประเมินทำการประเมิน โดยแบบประเมินผู้บริหารและคณะกรรมการพัฒนาระบบประเมินจะนำ Competency ที่กำหนดมาพิจารณากับแบบประเมินที่มหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง
4. มีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการสุ่มเลือกผู้ประเมิน และการประมวลผล การนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เนื่องจากคณะสัตวแพทยศาสตร์ เป็นองค์กรในกำกับของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งเป็นระบบราชการ ผู้บริหารจึงเห็นสมควรว่า จะนำระบบการประเมินแบบ 360 องศา มาให้คะแนนประเมินพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร 30 % ซึ่งผู้ประเมินจะเรียกว่าคณะกรรมการ 360 องศา ส่วน 70 % ที่เหลือ จะยังเป็นคะแนนที่ได้มาจากการประเมินของคณะกรรมการตามระเบียบ ซึ่งยังคงต้องทำตามระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนด ทั้งนี้คณะยังคงมีการพัฒนาระบบประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด
5. ส่งผลการประเมินในให้กับผู้ถูกประเมิน เพื่อนำไปปรับปรุงผลการทำงาน

แบบประเมินโดยคณะกรรมการ 360 องศา จะประกอบด้วยพฤติกรรมหลัก และพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร โดยมี 7 หัวข้อ ที่มีน้ำหนักการให้คะแนนที่ต่างกัน มีคะแนนรวมทั้งสิ้น 30 คะแนน ดังรูปที่ 3.3

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

รูปที่ 3.3 ตัวอย่างแบบประเมินโดยคณะกรรมการ 360 องศา

ลับ

คณะกรรมการ 360 องศา

แบบประเมินผลคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน

ชื่อ – สกุล.....(ผู้ถูกประเมิน)

กรุณากรอกคะแนนตามความเหมาะสมกับคุณลักษณะในการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน

รายการประเมิน	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย/นโยบาย/วัตถุประสงค์ความมีน้ำใจ/เสียสละ/อุทิศเวลา	4	
2. ความรับผิดชอบ การยอมรับในภาระหน้าที่หรืองานของตน การปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง โดยคำนึงถึงเป้าหมายและความสำเร็จของงานเป็นหลักยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างมีเหตุผล	4	
3. การรักษาวินัย ความประพฤติ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ แบบแผน และข้อบังคับของทางราชการและอื่นๆ ตามที่ส่วนราชการและหน่วยงานกำหนด	5	
4. การปฏิบัติตนให้เหมาะสม การปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบของข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณหรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	5	
5. ความคิดริเริ่ม การมองการณ์ไกล การให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่องาน	4	
6. พฤติกรรมการทำงาน การกระทำ ความคิด ความรู้สึก และท่าที ที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน เช่น ความมานะ ความอุตสาหะ กระตือรือร้น อุทิศเวลา และมนุษยสัมพันธ์	4	
7. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมอื่นๆ ของคณะ	4	
คะแนนรวม	30	

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

3.4 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา คณะสัตวแพทยศาสตร์

1. เพื่อช่วยในการตัดสินใจของคณะกรรมการตามระเบียบ (ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคลากรร่วมกับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป) ในการพิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. เพื่อช่วยในการพิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานของบุคลากรว่ามีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ทำอยู่หรือไม่ และนำไปสู่การปรับเปลี่ยน โยกย้ายตำแหน่ง เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อช่วยในการพิจารณาต่อสัญญาจ้างของบุคลากรผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
4. เพื่อช่วยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร โดยมีการให้รางวัลเพื่อเป็นการสร้าง แรงจูงใจในการทำงาน
5. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในด้านใด หรือรูปแบบใด
6. ใช้ประกอบการจดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคลากร เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ
7. ใช้ประกอบการบริหารงานในด้านต่าง เช่น การสร้างความยุติธรรม การวางแผนอัตรากำลัง การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

3.5 ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา คณะสัตวแพทยศาสตร์

ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีดังนี้

1. รองคณบดีฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการพัฒนาระบบประเมิน ร่วมกันจัดทำพฤติกรรมหลักของแต่ละ Competency ว่ามีพฤติกรรมหลักอะไรบ้าง เช่น ความสามารถในการทำงาน พฤติกรรมของการบริการผู้รับบริการ พฤติกรรมในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

2. จัดทำแบบประเมินโดยใช้พฤติกรรมหลักเป็นคำถามโดยให้สอดคล้องกับแบบประเมินที่มหาวิทยาลัยกำหนด
3. ผู้ที่จะมาทำการประเมินจะเป็นบุคลากรในหน่วยงาน หรือในสาขาวิชาที่ผู้ถูกประเมินสังกัดอยู่ โดยทุกคนจะมีสิทธิเป็นผู้ประเมิน และเป็นผู้ถูกประเมินทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรอบประเมินของแต่ละคน สำหรับผู้ประเมินจากภายนอก เช่น เพื่อนร่วมงานต่างสาขาวิชาหรือต่างหน่วยงาน และ ผู้รับบริการ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของคณะกรรมการพัฒนาระบบ จะเป็นผู้เลือกเพิ่มเติม ซึ่งจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่างานในตำแหน่งนั้นๆ ต้องติดต่อประสานงาน หรือทำงานร่วมกับใครบ้าง ถ้ามีผู้ประเมินจากภายนอกหน่วยงานจำนวนมาก ก็จะใช้คอมพิวเตอร์สุ่มเลือกตามจำนวนที่เหมาะสม
4. เมื่อทราบจำนวนผู้ประเมินแล้ว ฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้แจกแบบประเมินให้กับผู้ประเมินและเก็บรวบรวมเมื่อประเมินเสร็จโดยจะมีการปกปิดเป็นความลับ และส่งให้กับหน่วยสารสนเทศทำการประมวลผล
5. สารสนเทศจะทำการประมวลผล โดยคะแนนประเมินแบบ 360 องศา จะมีเพียง 30 % และสรุปผลการสำรวจเปรียบเทียบให้เห็นถึงมุมมองต่างๆ จากบุคคลอื่นรอบด้านว่ามีความรู้สึกเหมือนหรือต่างกันอย่างไร และส่งให้ฝ่ายบุคคล เพื่อดำเนินการต่อไป
6. ฝ่ายบุคคลนำผลที่ได้แจ้งให้กับคณะกรรมการตามระเบียบเพื่อใช้ช่วยในการตัดสินใจให้คะแนนผู้ถูกประเมิน ในส่วน 70 %
7. สรุปผลการประเมินทั้งในส่วนของคณะกรรมการตามระเบียบ และคณะกรรมการ 360 องศา ประเมิน แล้วแจ้งให้กับผู้ถูกประเมินทราบเพื่อนำไปปรับปรุง Competency ต่อไป

3.6 ประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

1. เพื่อช่วยในการรักษาระดับของการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ
2. เพื่อช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา
3. เพื่อให้บุคลากรมีมุมมองที่ตรงกัน และลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล
4. ทำให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาจากผลสะท้อนของผู้ประเมินจากรอบด้าน เช่นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ
5. ทำให้มองเห็นภาพของพฤติกรรมที่แท้จริงได้ชัดเจนขึ้นทั้งความสามารถในการทำงานและพฤติกรรมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
6. เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล
7. ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และศักยภาพโดยรวมขององค์กร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved