

การประเมินพนักงานแบบ 360 องศาสู่การจัดการองค์กรเพื่อมุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง 360 DEGREE EMPLOYEE EVALUATION ORGANIZATIONAL MANAGEMENT TO A HIGH PERFORMANCE

ทรงพล แสงพันธุ์^{1*}, อีทัต ตรีศิริโชติ² และเบญจวรรณ ศฤงคาร³

สาขาพัฒนารัฐกิจและความเป็นผู้ประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี^{1,2,3}

Songpon Saengpun^{1*}, Teetut Tresirichod² and Benchawan Saringkhan³

Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

E-mail: teetut_t@rmutt.ac.th, benchawan_s@rmutt.ac.th

Received: 16/01/2024

Revised: 17/05/2024

Accepted: 22/06/2024

บทคัดย่อ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะ 360 องศา นั้น เป็นการประเมินรอบทิศทางที่เหมาะสมกับองค์กรที่มีการทำงานหลากหลายมิติ หลากหลายระดับ และเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งผลลัพธ์จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดการตื่นตัว และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งเกิดการสร้างทักษะให้เกิดความสามัคคีในการปฏิบัติงานร่วมกัน ด้วยผลของการปฏิบัติงานนั้นจะถูกประเมินจากผู้ที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้นๆ ฉะนั้นทุกคนก็ต่างที่จะมีผลในการประเมินของทุกคนเช่นเดียวกัน และการนี้ย่อมจะส่งผลดีในการปฏิบัติงานโดยรวมให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูง พร้อมทั้งสามารถเดินหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไปได้ในอนาคต

คำสำคัญ : องค์กร การประเมินพนักงานแบบ 360 องศา ผลการปฏิบัติงาน

¹ สาขาพัฒนารัฐกิจและความเป็นผู้ประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ABSTRACT

360-degree evaluation is a comprehensive evaluation which is suitable for multi dimension of tasks, levels, and large organizations. The effects of a such evaluation shall encourage employees to be enthusiastic in performing work along with constructing skills to create working unity performance. The evaluation will be evaluated from work participants. Therefore, each participant will evaluate each other performance. Thus, this will lead to a positive effect on the overall operations of the organization and resulting in a high level of personal performance along with efficiently and sustainably in the future.

Keywords : Organizational, 360 degree employee evaluation, Performance

บทนำ

ในปัจจุบันโลกมีวิวัฒนาการและเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว สืบเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทั้งด้านการผลิตและการสื่อสาร ซึ่งส่งผลต่อความต้องการ และความคาดหวังของผู้บริโภค รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาสวนครองตลาด และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน องค์กรจึงต้องการการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้เป็นองค์กรที่พร้อมกับการเผชิญหน้ากับความท้าทายต่างๆ อันได้แก่ กระแสโลกาภิวัตน์ ภาวะการขาดแรงงานและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ แนวโน้มทางสังคม การเมือง วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ เป็นต้น (Suramongkol Nimchit and Thirawat Chantuk, 2016)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากในการสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยมนุษย์จัดเป็นแหล่งทรัพยากรที่มีความรู้ความสามารถและยากต่อการลอกเลียนแบบ อีกทั้งยังสามารถยืดหยุ่นและปรับตัวให้ตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ด้วยเหตุนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resources Management) จึงจัดเป็นระบบการจัดการบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าองค์กรเหล่านั้นจะมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ความต้องการ รวมถึงเป้าหมายขององค์กรได้ (Karun Pratoom & Supapong Pinwaha, 2016) ซึ่งความสำเร็จขององค์กรนั้นมีหลายปัจจัย อันได้แก่ การมีกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจที่ดี องค์กรมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน คณะผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจ รวมถึงการที่องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร เป็นต้น (Kunyanat Sengyai, 2017)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการปรับเปลี่ยนมุมมองการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยมองบุคคลเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่า ซึ่งมนุษย์นั้นสามารถควบคุมตนเอง มีความรับผิดชอบและแสวงหาความรับผิดชอบ และในหลักการจัดการนี้จะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ดุลพินิจในการปฏิบัติงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นถูกนำมาใช้เพื่อให้องค์กรเกิดนวัตกรรม และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ โดยมีเป้าหมายในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการลดต้นทุนในการผลิตให้กับธุรกิจ และเพิ่มประสิทธิภาพให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ (Preecha Khammadee Jirawan Kongklay and Chalermchai Kittisakwin, 2017)

โดยปกติบุคลากรในองค์กรจะถูกประเมินผลงานจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งผลลัพธ์จากการประเมินนั้นมีผลต่อการวิเคราะห์แนวโน้มในสายอาชีพของบุคลากร และแนวทางปฏิบัติทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ในการประเมินผลของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อลูกจ้างอาจจะมีบริบทและแนวทางการประเมินที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจากการประเมินเหล่านี้เป็นเรื่องส่วนบุคคล แต่แนวทางการประเมินผลศักยภาพของบุคลากรนั้นจะมีผลเชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทน เงินเดือน โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การเลิกจ้าง การลาออก และการไล่ออก ในการประเมินผลงานของบุคลากรให้เป็นรูปธรรมและครอบคลุมยังคงเป็นเรื่องที่ยาก และไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนสำหรับบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานหลากหลายหน้าที่ในสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกัน หรือทำงานเป็นทีม หรือทำงานในหน้าที่ธุรการ และข้ามสายงาน อาทิเช่น งานบุคคล งานกฎหมาย งานบัญชี และงานการเงิน เป็นต้น มักจะไม่มีการวัดที่ชัดเจนว่างานที่ลูกจ้างได้ทำให้องค์กร มีส่วนช่วยเพิ่มมูลค่าขององค์กร ฉะนั้นการวัดผลควรที่จะใช้เกณฑ์การวัดที่ง่ายต่อการประเมิน (Andres Frederiksen, Fabian Lange, and Ben Kriechel, 2017)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มักจะเป็นองค์กรที่มีการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ โดยจะมีการปรับปรุงพัฒนารูปแบบการประเมินจากการที่มุ่งเน้นผลประกอบการเงินด้านเดียว มาเป็นการประเมินผลในด้านอื่นๆด้วย อาทิเช่น ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตลอดจนการส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับในข้อผิดพลาด และพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งกระบวนการประเมินเพื่อการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ รวมถึงทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร (Wiyada Mikanet, Wane Ungsitthipoonphon and Weerachat Supanyo, 2014)

ความสำคัญของการประเมินพนักงานแบบ 360 องศา

การประเมินผลพนักงานแบบ 360 องศา (360-degree Feedback) จะช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น โดยจะสะท้อนให้บุคลากรได้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของตนเอง เพื่อที่จะปรับปรุงจุดบกพร่อง และรักษามาตรฐานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการประเมินวิธีนี้เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ช่วยให้พนักงานในองค์กรรับรู้จุดอ่อนและจุดแข็งในการทำงานของตนเอง เนื่องจากผลการประเมินที่ได้นั้น จะไม่ได้มาจากผู้บังคับบัญชาเพียงฝ่ายเดียว แต่ผลการประเมินเหล่านี้จะมาจากเพื่อนร่วมงาน บุคลากรในแผนกอื่นๆที่ทำงานด้วยกัน ทั้งบุคลากรในตำแหน่งที่สูงกว่าและต่ำกว่า รวมถึงตัวบุคลากรเองก็มีโอกาสในการประเมินตนเองด้วย

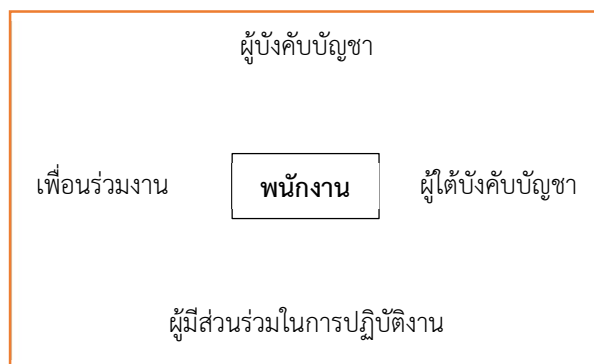
เช่นเดียวกัน ซึ่งจะเป็นการประเมินผลแบบรอบทิศทางแบบ 360 องศาแน่นอน เมื่อบุคลากรได้รับคำแนะนำจากคนอื่น ๆ อย่างครอบคลุมรอบด้าน ก็จะช่วยให้อุทิศเวลาทำงานได้ตรงจุดและปรับปรุงแก้ไขได้อย่างตรงจุด ช่วยให้บุคลากรเกิดการพัฒนาด้านตนเอง ซึ่งจะไปสู่การพัฒนาองค์กรในภาพรวม สร้างความก้าวหน้าทั้งในระดับบุคคลและองค์กรไปพร้อมๆ กัน

การประเมินพนักงานแบบ 360 องศา

การประเมิน 360 องศา คือ การประเมินการทำงานรูปแบบหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กร เพราะเป็นการประเมินที่เปิดกว้างไม่ได้จำกัดการประเมินเป็นแบบหัวหน้างานประเมินลูกน้องเท่านั้น แต่เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมทีมและพนักงานคนอื่น ๆ ได้มีส่วนร่วมในการประเมินอีกด้วย เมื่อได้รับการตอบกลับมาจากหลายฝ่าย พนักงานก็จะรับรู้จุดแข็งและจุดอ่อนในการทำงานอย่างครอบคลุมรอบด้านมากขึ้น อันนำไปสู่การปรับปรุงและแก้ไขที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นนั่นเอง ดังนั้น การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกับการกระทำเพื่อความเจริญก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานที่วางไว้ และการสื่อสาร ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานถือเป็นส่วนสำคัญในการช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยข้อมูลที่มาจากการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร และเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อน ชีตความสามารถและศักยภาพของพนักงานแต่ละคน เพื่อที่จะสามารถวางแผนปรับปรุง พัฒนา แก้ไขจุดอ่อน และเพิ่มศักยภาพของจุดแข็งของพนักงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งจะไปสู่กระบวนการพิจารณาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น และเพิ่มแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพนั้นๆ ได้ นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยให้ทราบว่า ควรจะให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรแต่ละคนมากน้อยเพียงใด แต่ถ้าหากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ผลการประเมินก็จะเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะให้โอกาสบุคลากรในการปรับปรุงแก้ไข หรือควรให้พ้นสภาพการเป็นบุคลากรขององค์กรเป็นต้น (Kingkarn Siriboonkosai, 2011)

หนึ่งในวิธีการสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนเอง และเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน การได้รับข้อเสนอแนะ คำติชม จากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และลูกค้า ที่รู้จักในชื่อของการประเมินแบบลักษณะ 360 องศา ซึ่งการประเมิน

ลักษณะนี้ถูกใช้อย่างแพร่หลายกลุ่มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพ และในกลุ่มผู้นำการพัฒนา ซึ่งการประเมินแบบ 360 องศา ถูกนำมาใช้ครั้งแรกโดยกองทัพของสหรัฐในปี 1940 เพื่อที่จะสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของกองทัพ ซึ่งในปี 1990 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านทรัพยากรมนุษย์และนักพัฒนาองค์กร เข้าใจถึงแนวคิดของการประเมินผลในลักษณะนี้ และได้มีการเก็บรวบรวมจุดบกพร่อง แล้วชี้ให้เห็นว่าการประเมินในลักษณะนี้สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และทำให้เข้าใจถึงปัจจัยกระบวนการที่สำคัญ อาทิเช่น การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร การตัดสินใจ และขวัญกำลังใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนความสำเร็จทางธุรกิจในระยะยาว ในด้านทรัพยากรมนุษย์หรือจิตวิทยาองค์กร ผลลัพธ์ที่ได้ในลักษณะ 360 องศา หรือที่รู้จักกันในรูปแบบของข้อมูลที่มาจากผู้ประเมินที่หลากหลาย ซึ่งข้อมูลที่ได้มาจากการประเมินหลายแหล่งนี้ คือข้อมูลจากการพัฒนาบุคลากรที่มาจากพนักงานเองทุกด้านโดยรอบ ซึ่งเปรียบเสมือนวงกลมที่มี 360 องศา นั่นเอง (Mohammad Rouhi Eisalou, 2014)



ภาพที่ 1 จำลองการประเมินแบบ 360 องศา

กระบวนการในการดำเนินการประเมิน

ในกระบวนการดำเนินการประเมินผลปฏิบัติงานแบบ 360 องศา นั้น การตั้งเป้าหมายและการวางแผนของแต่ละบุคลากรผ่านการสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจากความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย การให้ข้อมูลป้อนกลับในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่องค์การคาดหวัง ซึ่งการจ้างบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถตามความต้องการขององค์กร เป็นหนึ่งในปัจจัยพื้นฐานที่ทางองค์การคาดหวังจะให้บุคลากรนั้นๆ ปฏิบัติงานตามความต้องการขององค์การได้เป็นอย่างดี โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะเกี่ยวข้องกับการวางแผน (Planning) การสังเกตการณ์ (Observing) การวัดและประเมิน (Measuring and Evaluating)

(Ashish Malik, 2022) การเริ่มต้นกระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถพิจารณาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้ 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ คือ

1. กระบวนการวางแผน (Planning) ซึ่งผู้ดำเนินการประเมินแบบ 360 องศา จะต้องประสานงานกับผู้บริหารองค์กรระดับสูง เพื่อชี้แจงจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานในลักษณะนี้ พร้อมทั้งทำการประสานงานแต่งตั้งคณะกรรมการในการวางแผนการประเมินผลแบบ 360 องศา เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติ รวมถึงประชาสัมพันธ์วัตถุประสงค์ของการประเมิน และกำหนดเป็นนโยบายในการจัดการประเมิน โดยการกำหนดนโยบายนั้น อาจจะมุ่งเน้นการจัดการข้อมูลอันเป็นความลับ หรือจะจัดการกับข้อมูลป้อนกลับที่ไม่เหมาะสมอย่างไร พร้อมทั้งกำหนดกรอบเวลาและระเบียบวิธีการที่เหมาะสม เป็นต้น โดยการประเมินนั้นมีวัตถุประสงค์สำคัญในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยม (Core Values) ขององค์กร เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล เพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กร หรือเพื่อพัฒนาบุคลากรในกลุ่มที่เป็นผู้นำเป็นหลัก เป็นต้น ซึ่งวัตถุประสงค์นั้นขึ้นอยู่กับว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในด้านไหนเป็นสำคัญ เมื่อมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนก็จะช่วยให้การวางแผนทำได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากวัตถุประสงค์จะเป็นตัวช่วยกำหนดทิศทางในการออกแบบประเมิน และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินนั่นเอง

2. การทดลองเพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบ (Piloting) เป็นขั้นตอนที่จะนำผลการวางแผนที่ได้ทำไว้ ไปหารือกับหัวหน้าทีมแต่ละแผนกเพื่อสอบถามข้อมูล และข้อเสนอแนะจากแผนงานที่ได้ทำไว้มาปรับปรุงเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด ซึ่งข้อมูลที่ได้มาจากหัวหน้าทีมแต่ละแผนกนั้นจะเป็นข้อมูลเชิงลึกที่ช่วยให้ผู้วางแผนการประเมินแบบ 360 องศา ได้เข้าใจและสามารถออกแบบคำถามในแบบประเมินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระบบการทำงานของแต่ละทีมแต่ละแผนก ลักษณะการทำงานของแต่ละตำแหน่ง การปรึกษากับแต่ละทีมงานจะช่วยให้สามารถระบุ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรแต่ละคนได้ง่ายขึ้น รวมถึงผู้ทำการประเมินก็จะทราบถึงความต้องการของหัวหน้าทีม ว่าต้องการอะไรเพิ่มเติมจากการทำแบบประเมินเบื้องต้นที่ได้วางแผนไว้หรือไม่ เนื่องจากแต่ละแผนกแต่ละตำแหน่งย่อมจะต้องมีทักษะที่จำเป็นต่องานหรือวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งขั้นตอนนี้จะช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถคัดเลือกผู้ประเมิน วางโครงสร้างของแบบประเมิน และออกแบบคำถามได้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคนมากขึ้น

3. การนำแผนมาปฏิบัติ (Implementation) เมื่อได้มีการกำหนดแผนของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนงานนี้ต้องเริ่มดำเนินการ

ประเมินตามแผนที่ได้วางไว้ โดยต้องเริ่มตรวจสอบความพร้อมและเริ่มดำเนินการ ตามขอบเขตระยะเวลาที่กำหนดไว้ รวมถึงกระตุ้นให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผล เกิดความกระตือรือร้น เข้าใจ และให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องชี้แจงให้ทราบถึงประโยชน์ และขั้นตอนในการประเมินผล เพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจที่ตรงกัน เป็นต้น

4. ผลลัพธ์ป้อนกลับจากผลการปฏิบัติงาน (Feedback) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ จำเป็นที่จะต้องติดตามเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลของผลการประเมิน แล้วนำข้อมูลนั้นมาสรุป เพื่อที่จะทบทวนและตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลในลำดับถัดไป

5. ทบทวนและตรวจสอบ (Review) จากผลลัพธ์ของผลการปฏิบัติงานที่ได้รับกลับมา ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนงานนี้ ยังคงต้องทบทวนผลของประเมินการปฏิบัติงานในลักษณะ 360 องศาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร รวมถึงพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลของการประเมินนั้นสะท้อนความต้องการของทั้งองค์กรและบุคลากร และเพื่อปรับปรุงให้การประเมินมีความผิดพลาดและลดข้อบกพร่องให้ได้มากที่สุด

หลังจากการเริ่มต้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกระบวนการมีการทดสอบอย่างสมบูรณ์แล้วนั้น ในลำดับถัดไปของกระบวนการประเมินผลการที่ทางฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์พึงพิจารณามีดังต่อไปนี้

1. การเลือกผู้เข้าร่วมประเมิน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้ที่ดูแลด้านงานประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น ต้องเตรียมรายชื่อของบุคลากรในองค์กรทั้งหมด รวมถึงตรวจสอบผังองค์กรเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ในการทำงานของบุคลากรแต่ละคน แต่ละแผนก และแต่ละสายงาน รวมถึงทำการเตรียมรายชื่อของบุคลากรที่มีการทำงานร่วมกันเบื้องต้น และดำเนินการนัดหมายหัวหน้าทีมแต่ละแผนกเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อที่จะเตรียมในขั้นตอนถัดไป โดยจำนวนของผู้เข้าร่วมประเมินอาจจะขึ้นอยู่กับดุลพินิจของขนาดองค์กร รวมถึงนโยบายของแต่ละองค์กร และมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมประเมินดังต่อไปนี้ เช่น ผู้ประเมินทราบถึงลักษณะงานของผู้ถูกประเมิน มีการร่วมงานและสื่อสารกันมากพอสมควรกับผู้รับการประเมิน ผู้ร่วมประเมินต้องมีความหลากหลายตามหลักการประเมินแบบ 360 องศา เป็นต้น

2. การเตรียมคำถามและหลักเกณฑ์ในการประเมิน เนื่องจากการประเมินแบบ 360 องศา นั้น ไม่ได้มีรูปแบบที่ตายตัว ด้วยเหตุนี้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้ที่ดูแลในส่วนการประเมินบุคลากร สามารถกำหนดหัวข้อได้ตามความเหมาะสมที่สอดคล้องกับ ค่านิยมองค์กร (Core Values) พฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน และทักษะ เป็นต้น โดยปกติคำถามนั้นจะให้ระบุคำตอบเป็นลำดับคะแนนจาก 1 ถึง 5 หรือจากน้อยไปมาก หรือ

อาจจะเห็นจากไม่เห็นด้วยไปยังเห็นด้วยเป็นต้น ในบางกรณีคำถามในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะเป็นคำถามปลายเปิด ที่จะทำให้ผู้ประเมินได้ทำการประเมินอย่างอิสระด้วยเช่นเดียวกัน แต่ในขั้นตอนนี้ต้องพิจารณาสิ่งสำคัญในการออกแบบสอบถาม อาทิเช่น จำนวนคำถามในแบบประเมินไม่ควรมีจำนวนเยอะจนเกินไป คำถามที่นำมาใช้ควรเป็นคำถามสั้นๆ ที่ชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย ในลักษณะคำถามที่มีการให้คะแนนควรมีตัวเลือก “ไม่แน่ใจ” และ “ไม่ทราบ” ระบุอยู่ในแบบสอบถามที่เป็นลักษณะแบบให้คะแนนด้วย เนื่องจากในบางครั้งผู้ประเมินก็อาจจะไม่ทราบจริงๆ ว่าผู้รับการประเมินนั้นมีคุณลักษณะตรงตามกับคำถามในแบบสอบถามหรือไม่ ดังนั้นตัวเลือกนี้ก็จะช่วยให้ผู้ประเมินสามารถตอบคำถามตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด และจะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. การส่งคำถามและการเก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นตอนนี้ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือผู้ที่ดูแลเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ต้องประกาศให้บุคลากรในองค์กรทราบและอธิบายวิธีการประเมินให้บุคลากรทราบว่าองค์กรจะมีการใช้แนวทางการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พร้อมทั้งระบุหลักการของการประเมิน วัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรตระหนักรู้และเข้าใจในการประเมินแบบ 360 องศา ในการส่งคำถามและการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นจะขึ้นอยู่กับความสะดวกของแต่ละองค์กร อาจจะใช้เครื่องมือและช่องทาง หรือเทคนิคต่างๆ เช่น แบบสอบถามผ่านทาง Email, Google Forms, Microsoft Online tools, Smart Survey หรือทำการร่วมมือกับฝ่ายสารสนเทศในองค์กร เพื่อพัฒนาระบบสำหรับการประเมินประจำองค์กรโดยเฉพาะ หรือทำการสัมภาษณ์โดยตรงจากผู้ประเมิน เป็นต้น

4. การวิเคราะห์และการประเมินผล เมื่อผู้ประเมินได้ทำการประเมิน และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้ที่รับผิดชอบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้รับข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้วนั้น ในการวิเคราะห์และประเมินผลสามารถทำได้หลายรูปแบบ อาจจะเป็นแบบตารางคะแนน อ้างอิงตามสถิติ เป็นต้น แต่ในรายละเอียดที่พึงพิจารณานั้นควรประกอบไปด้วย ข้อมูลจำนวนผู้ประเมิน ซึ่งสามารถระบุเป็นจำนวนรวมทั้งหมด หรืออาจจะแยกตามประเภทของผู้ประเมิน เป็นต้น ผลคะแนนเฉลี่ยจากผู้ทำการประเมิน โดยสามารถสรุปผลคะแนนเฉลี่ยในรูปแบบผู้ประเมินทั้งหมด หรือสามารถสรุปผลคะแนนเฉลี่ยโดยแบ่งตามระดับตำแหน่งของผู้ประเมินก็ได้เช่นเดียวกัน และในการประเมินคะแนนเฉลี่ยแบ่งตามลำดับตำแหน่งก็จะช่วยให้ผู้รับการประเมินเข้าใจมุมมองของบุคลากรในระดับต่างๆมากยิ่งขึ้น ผลคะแนนจากประเมินตนเองของบุคลากร จะช่วยให้บุคลากรสามารถเปรียบเทียบมุมมองที่ตัวเองมีต่อตนเองและผู้อื่นที่มีต่อตนได้ และข้อเสนอแนะจากผู้ประเมินและในส่วนของคำถามปลายเปิดเป็นส่วนสำคัญที่ควรอยู่ในการวิเคราะห์และรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

5. การใช้ข้อมูลการประเมินในการจัดการองค์กร จากวิเคราะห์และสรุปผลงานปฏิบัติงานของบุคลากรจะช่วยให้องค์กรเห็นภาพรวมของศักยภาพของคนในองค์กรมากขึ้น ซึ่งผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถนำข้อมูลเหล่านี้มากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่าบุคลากรขององค์กรต้องการการอบรม หรือเรียนรู้เพิ่มเติมในด้านใด และขาดทักษะใดในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และนำสิ่งเหล่านี้มากำหนดแผนในการดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูง นอกจากการใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรแล้วนั้น ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้ที่รับผิดชอบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น ต้องมีการติดตามผลและส่งผลนั้นให้กับบุคลากรเพื่อช่วยให้พนักงานเข้าใจข้อมูลป้อนกลับและมีมุมมองที่ชัดเจนมากขึ้น

ประโยชน์ของการประเมินพนักงานแบบ 360 องศา

การแข่งขันขององค์กรและธุรกิจในปัจจุบันนั้น ทวีความรุนแรงขึ้นเพื่อสร้างรายได้เปรียบและส่วนแบ่งทางการตลาด การที่องค์กรและธุรกิจมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและการมีมาตรฐานเท่านั้นที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจและจะรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรได้ยาวนานขึ้น และสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นการประเมินผลในลักษณะ 360 องศา จะช่วยดึงศักยภาพของบุคลากรให้สร้างผลปฏิบัติงานในระดับสูงให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี และทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะของบุคลากรในระดับสูง (Jirawat Tippayarod Bundit Vaivong and Jureerut Wongpluksin, 2020) และยังมีประโยชน์อื่น ๆ ต่อองค์กรอีกด้วย เช่น

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ทราบถึงจำนวนแรงงานที่เตรียมไว้สำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งข้อมูลที่ได้จะแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีแรงงานเพียงพอ ขาดแคลน หรือเกินต่อจำนวนงานอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถจัดทำแผนเพื่อบริหารกำลังคนให้เพียงพอต่อความต้องการขององค์กร รวมถึงพัฒนาปรับปรุงแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้น (Mohammad Rouhi Eisalou, 2014)

2. การเสริมสร้างความภาคภูมิใจและความผูกพันในองค์กร เมื่อบุคลากรมีความเชื่อมั่นและมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานขององค์กรนั้น จะส่งผลดีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ทำให้ตัวของบุคลากรเอง และองค์กร สามารถวางแผนเป้าหมายเส้นทางอาชีพและความก้าวหน้าของบุคลากรนั้นๆ ในการเติบโตในสายอาชีพของตน ซึ่งทำให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ตรงตามความต้องการขององค์กร

เพื่อขึ้นสู่เป้าหมายในตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้นไป โดยการประเมินนั้นจะทำให้องค์กรมองเห็นศักยภาพที่ชัดเจนของบุคลากร และทราบถึงวิธีการและแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรได้ เมื่อบุคลากรมีแรงผลักดัน และเชื่อมั่นในตัวเอง บุคลากรก็จะเกิดความภาคภูมิใจ และเกิดความผูกพันกับองค์กร อยากที่จะพัฒนาตนเองเพื่อองค์กรต่อไป

3. การพัฒนาสมรรถนะและทักษะของบุคลากร เนื่องจากการพัฒนาสมรรถนะและทักษะของบุคลากรนั้น ถือเป็นหนึ่งในการกิจสำคัญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและศักยภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร เมื่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้ที่มีหน้าที่ในการดูแลเรื่องการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ได้รับผลประโยชน์การปฏิบัติงานจะช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้ที่ดูแลในส่วนงานนี้ สามารถวางแผนและสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะและทักษะของบุคลากรในองค์กรได้ถูกต้องและเหมาะสมกับความต้องการของทั้งองค์กรและบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้ทั้งบุคลากรและองค์กรสามารถเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผลของการประเมินนั้นมีประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ในอนาคต

4. การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร องค์กรสามารถใช้ผลของการประเมินมาศึกษา เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และนำความรู้เหล่านั้นมาเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน และเจริญก้าวหน้าต่อไปได้อย่างยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกัน โดยรูปแบบของการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้นั้นเริ่มดำเนินการจากการปฏิบัติจริง และมีการสะสมองค์ความรู้และพัฒนาการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการทำงานของบุคลากร ให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงมีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรอื่นๆสามารถเข้าถึงความรู้ สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Chutima Petcharat and Suriya Jiamprachanarakorn, 2017)

นอกจากประโยชน์หลักๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ยังมีประโยชน์ ในด้านอื่นๆ ดังต่อไปนี้ (HREX.asia, 2023)

1. ทำให้องค์กรทราบถึงศักยภาพและความสามารถที่แท้จริงของบุคลากร เนื่องจากการประเมินแบบ 360 องศา นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงจากข้อมูลรอบด้านมากที่สุด รวมถึงความสามารถและศักยภาพของบุคลากรคนนั้น จากความคิดเห็นจากบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในมิติที่หลากหลาย

2. ช่วยสร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถวางแผนเส้นทางอาชีพและความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองได้ ด้วยวัตถุประสงค์ของการประเมินในลักษณะนี้ เกิดขึ้นเพื่อกระตุ้นให้

บุคลากรในองค์กรนั้นทำงานอย่างกระตือรือร้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยแรงกระตุ้นนี้จะส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนา ซึ่งหากปราศจากผลของการประเมิน องค์กรก็จะไม่สามารถสร้างแนวทางในการพัฒนาได้ ดังนั้นการประเมินจะมุ่งให้บุคลากรเกิดการพัฒนาเพื่อให้เห็นความสามารถที่แท้จริงออกมา และเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งจะส่งผลดีในอนาคตทั้งในเรื่องของการปฏิบัติงาน การปรับตำแหน่ง และการพิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนนั่นเอง

3. เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในการประเมินผล ซึ่งสืบเนื่องมาจากผลที่ได้จากการประเมินนั้นไม่ได้มาจากบุคคลเดียว โดยผลการประเมินนี้จะมาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ทำให้เกิดความยุติธรรมกับทุกฝ่าย ทั้งในส่วนของผู้ประเมิน และในส่วนของผู้ถูกประเมินด้วย เนื่องจากในบางครั้ง ผู้บังคับบัญชาอาจจะมีอคติกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจจะทำให้ผลประเมินที่ได้ไม่ถูกต้องเหมาะสม และไม่ยุติธรรม โดยการประเมินแบบ 360 องศาจะช่วยป้องกันการอคติ หรือการเข้าข้างกันเองจนเกินไป ทำให้ได้ข้อมูลที่ถี่ถ้วนมากขึ้น

4. สร้างความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน เพราะการที่ทุกคนมีส่วนร่วมต่อการประเมินผลจะทำให้ทุกคนเกิดความสามัคคีในการทำงาน เพราะผลการปฏิบัติงานนั้นจะถูกนำมาประเมิน และทุกคนในทีมก็จะมีสิทธิในการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันอีกด้วย

5. สร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในทุกระดับ หากบุคลากรอยากได้รับผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งผลการประเมินที่ดีนั้นสะท้อนมาจากการทำงานร่วมกันกับทุกฝ่ายที่ดีเช่นกัน และหากการปฏิบัติงานส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาและประสบผลสำเร็จมากเท่าไร ก็ยังสะท้อนผลดีต่อการประเมินกับมา ฉะนั้นบุคลากรนั้นองค์กรจะมุ่งพัฒนาตนเอง เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุด และทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาขึ้นตลอดเวลาไปด้วย

6. เพื่อให้ทราบปัญหาและจุดอ่อนในการปฏิบัติงาน ด้วยการประเมินแบบด้านเดียวอาจจะทำให้เกิดการปกปิดปัญหาที่แท้จริง ทำให้องค์กรไม่ทราบถึงปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นการประเมินแบบ 360 องศาจะทำให้องค์กรสามารถทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นได้ง่ายขึ้น และสามารถหาทวิวิธีในการป้องกันและแก้ปัญหาเหล่านั้นได้อย่างราบรื่น

7. เพื่อฝึกทักษะการคิด วิเคราะห์ และแยกแยะ โดยการประเมินผลวิธีนี้นั้นจะช่วยฝึกทักษะการวิเคราะห์ ทั้งการวิเคราะห์ตนเอง และการวิเคราะห์ผู้อื่น ตลอดจนการวิเคราะห์งานที่ปฏิบัติว่าเป็นอย่างไร เกิดปัญหาหรือไม่ และทำอะไรจึงจะประสบความสำเร็จ เป็นต้น

อุปสรรคและวิธีการแก้ไขการประเมินบุคลากรแบบ 360 องศา

ด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานของแต่ละคนที่ไม่เท่ากัน ซึ่งมีมาตรฐานการให้คะแนนผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน รวมถึงความอคติที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างบุคลากรอาจส่งผลกระทบต่อประเมินที่ไม่ถูกต้องและตรงกับความเป็นจริงได้ ซึ่งจะทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในผลของการปฏิบัติงานที่ประเมินออกมา โดยผลนี้สามารถสร้างความขัดแย้งขึ้นได้ หากผลของการประเมินนั้นไม่เป็นที่ยอมรับ เนื่องจากข้อมูลมีมากมายจากหลากหลายแหล่งที่มาและหลากหลายมุมมอง ทำให้การประมวลผลการประเมินกินเวลานานเกินสมควร

อุปสรรคในการประเมินบุคลากรแบบ 360 องศา

1. การประเมินในลักษณะ 360 องศา ไม่ใช่ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพียงแต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบเท่านั้น โดยผลที่ได้รับจะแสดงให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับงาน และระหว่างบุคลากรกับบุคคลที่เกี่ยวข้องที่องค์กรได้วางแนวทางไว้ให้เท่านั้น ซึ่งอาจจะมีความหรือไม่เหมาะสมขึ้นได้

2. การประเมินผลแบบ 360 องศา ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยเหตุที่การประเมินในลักษณะนี้นั้น ได้มีการกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน ซึ่งอาจจะนำมาซึ่งปัญหาในการโต้แย้งของผู้บังคับบัญชาขึ้นได้ เนื่องจากการที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ทำให้เสียการปกครอง อาจสร้างความกระด้างกระเดื่อง เพราะบางคนอาจจะไม่เห็นด้วยที่จะให้บุคคลอื่นที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาของตนมาทำการประเมินผลงานของตน เนื่องจากผู้ประเมินมักจะให้คะแนนกับผู้ที่เป็นคนสนิทและรักใคร่ชอบพอมากกว่า และให้คะแนนแก่ผู้ที่เป็นคนไม่ชอบในระดับต่ำ เป็นต้น ฉะนั้นวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญที่สุดในความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพราะไม่ใช่ทุกองค์กรที่พร้อมจะรับฟังความคิดเห็นรอบด้านแบบตรงไปตรงมาด้วยหลายๆ องค์กรก็มีชีวิตในเรื่องศักดิ์ศรีดังที่กล่าวมาข้างต้น

3. ไม่เกิดประโยชน์หากไม่ได้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาจะเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การประเมินอาจจะล้มเหลวหากไร้ทิศทางของกระบวนการประเมินที่ชัดเจน และไม่สัมพันธ์กับความต้องการขององค์กร เนื่องจากการประเมินแบบ 360 องศาจะทำหน้าที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในภาพรวมขององค์กร

4. ข้อมูลที่ได้รับไม่ชัดเจน ด้วยกระบวนการประเมินผลแบบ 360 องศา ผู้ให้ข้อมูลไม่จำเป็นต้องแสดงตัวตน ดังนั้นข้อมูลที่ได้รับบางครั้งอาจจะไม่ชัดเจน และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ที่มีหน้าที่ในการดูแลส่วนนี้

ไม่สามารถติดตามและสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ จึงส่งผลให้ข้อมูลที่ได้รับอาจจะไม่ถูกต้อง ชัดเจน ตรงตามความต้องการที่คาดหวังไว้

5. การประเมินผลอาจจะมุ่งเน้นไปที่จุดบกพร่องของบุคลากร ด้วยผู้บริหารองค์กรส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญในการแก้ไขจุดบกพร่องของบุคลากรมากกว่าการตั้งศักยภาพและความสามารถของบุคลากรออกมาใช้ในองค์กร ด้วยข้อมูลที่ได้นั้นมักจะเป็นข้อมูลเชิงลบมากกว่าข้อมูลเชิงบวก ทำให้การดำเนินการประเมินผลได้ข้อมูลเพียงเพื่อที่จะให้ทราบว่าบุคลากรมีปัญหาในด้านใดและจะต้องปรับปรุงสิ่งใด แทนที่จะได้ข้อมูลจุดแข็งและศักยภาพที่แท้จริงของบุคลากรที่ทางองค์กรสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้

6. ข้อมูลที่ได้รับอาจจะมาจากผู้ประเมินที่ขาดประสบการณ์ หรือให้ข้อมูลที่คล้อยตามกัน หากองค์กรมีความรู้ในด้านการประเมินในลักษณะ 360 องศาที่ไม่เพียงพอ อาจจะส่งผลให้ผู้ประเมินเกิดความลำเอียงและใช้อคติส่วนตัว เพื่อให้คะแนนสูงเกิดความเป็นจริง หรืออาจจะรวมกลุ่มกัน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของทีมงานทุกคนดีกว่าความเป็นจริง ซึ่งจะทำให้ข้อมูลที่ได้รับไม่ตรงกับความเป็นจริง

7. ต้องมีการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลเป็นจำนวนมาก เนื่องจากผู้ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะนี้ มีการใช้ผู้คนจำนวนมากเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเพื่อให้การประเมินประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดความยุ่งยากสำหรับหัวหน้าฝ่ายแต่ละส่วนงานที่จะต้องทำการจัดการกับข้อมูลจำนวนมากภายในระยะเวลาจำกัด เป็นต้น (Piyanan Sawatsaringkarn. (2019))

วิธีการแก้ไขอุปสรรคในการประเมิน

1. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบส่วนงานประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ต้องเชื่อมโยงข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับจากผู้ประเมินมาปรับปรุงแก้ไขระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

2. ในการตั้งหัวข้อหรือคำถามในการประเมินจำเป็นต้องมีความระมัดระวัง โดยเฉพาะคำถามที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม เช่น นำคำถามหรือหัวข้อประเมินจากประเทศที่ให้ความคิดเห็นตรงไปตรงมาอย่าง อเมริกา อังกฤษ มาใช้ในแถบประเทศทางเอเชียหรือประเทศที่ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมากับผู้อาวุโสหรือตำแหน่งที่สูงกว่า ย่อมอาจจะทำให้เกิดการกดดัน ไม่กล้าให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน ทำให้ข้อมูลที่ได้รับผิดเพี้ยนไป ดังนั้นหัวข้อและคำถามจะเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์กร

3. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับเป้าหมายของกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กร เพราะผลของการประเมินจะต้องทำหน้าที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในภาพรวมขององค์กร

4. ในกระบวนการประเมินผลแบบ 360 องศา ควรจะมีผู้เชี่ยวชาญที่สามารถให้คำแนะนำช่วยเหลือเกี่ยวกับกระบวนการประเมินในลักษณะนี้ได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการและให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากที่สุด

5. ให้น้ำหนักแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรเป็นสำคัญ เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มความสามารถ รวมถึงสามารถแก้ไขจุดบกพร่องของบุคลากรและพัฒนาบุคลากรได้ตรงจุด

6. องค์กรต้องประเมินความพร้อมเบื้องต้นของผู้ประเมินก่อนที่จะเริ่มกระบวนการอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาที่ลงทุนไปกับการประเมินนี้

7. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการประเมิน โดยเปลี่ยนจากรูปแบบประเมินโดยทั่วไปมาเป็นลักษณะออนไลน์ และประมวลผลด้วยซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ เพื่อลดปัญหาของการจัดเก็บข้อมูลและเอกสาร รวมถึงเวลาที่ใช้ในการประมวลผลและสรุปผลข้อมูลด้วยเช่นเดียวกัน

ด้วยข้อมูลที่ได้รับจากการป้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นเพียงส่วนเสริมของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เมื่อจัดทำด้วยความระมัดระวังก็จะทำให้ได้รับข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร รวมถึงการพัฒนาองค์กรได้อีกด้วย

การจัดการองค์กรเพื่อมุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง

ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทและกลไกที่สำคัญในการสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด หลายองค์กรต่างที่จะมุ่งเน้นการบริหารจัดการให้บุคลากรในองค์กรของตนเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูง (High Performance) เพื่อที่จะให้องค์กรพัฒนาและเจริญเติบโต ซึ่งองค์กรสามารถเริ่มได้ตั้งแต่การคัดเลือก (Recruitment) การพัฒนา (Development) การจูงใจ (Motivation) และการรักษา (Retainment) บุคลากรที่มีศักยภาพและมีผลปฏิบัติงานในระดับสูง เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นได้พัฒนาขีดความสามารถให้เหมาะสมกับแนวทางและความถนัดของตน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรหรือธุรกิจมีบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูงอยู่กับองค์กร ซึ่งการประเมินแบบ 360 องศาไม่ได้จบที่การตอบกลับเท่านั้นแต่จะเกี่ยวข้องกับผลของการประเมินต้องถูกวิเคราะห์ และนำมาออกแบบแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนและ

สร้างให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้ถ้าคุณดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และจะช่วยให้อย่างมั่นใจได้ว่าพนักงานยังคงมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของตนและขององค์กร (Individual and organizational OKRs) (Preeyanuch Wiriyarachawanlop and Ungsinun Intarakamhang, 2017) ดังนี้

การวางแผนและดำเนินการตามผลการประเมิน

เมื่อผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลถูกนำมาประมวลและสรุป จะบ่งชี้ให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถนำข้อมูลจากผลลัพธ์นี้มาวางแผนต่อ ด้วยการวางแผนและดำเนินการตามผลการประเมินเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการจัดการและพัฒนาทั้งในระดับบุคคล องค์กร รวมถึงโครงการต่างๆ ที่มุ่งเน้นในการตรวจสอบว่าแผน และการประเมินที่ได้ดำเนินไปนั้นสอดคล้องกับเป้าหมาย และให้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงแผนการประเมินให้เป็นไปตามที่ควร ซึ่งกระบวนการนี้ส่วนใหญ่ประกอบไปด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 กระบวนการวางแผนและดำเนินการตามผลการประเมิน

จากภาพที่ 2 กระบวนการนี้สามารถทำซ้ำไปเรื่อย ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาเป้าหมายและผลการดำเนินงานตามที่ต้องการให้มากขึ้น ทั้งนี้การวางแผนและดำเนินการตามผลการประเมินเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและการพัฒนาองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน

การพัฒนานโยบายและกระบวนการการประเมินในองค์กร

การพัฒนาปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการจัดการกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบ 360 องศา การวางแผนนโยบายและรากฐานของกระบวนการประเมินเป็นสิ่งสำคัญ ในการเชื่อมโยงกับความเชื่อมั่นและการรับรู้ของบุคลากร ต้องมีความเข้าใจที่ตรงกัน โดยปกติแล้วองค์กรจะมีการประเมินผลตามปริมาณและคุณภาพของงานที่ปฏิบัติ เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรและองค์กร โดยนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้ตรงกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่องค์กรกำลังเผชิญ เพื่อให้องค์กรสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จาก

ประเมิน มากำหนดเป็นนโยบายในการบริหารจัดการกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการดำเนินธุรกิจขององค์กร ให้สามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ลดความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ทำให้ทรัพยากรถูกใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

การส่งเสริมวัฒนธรรมการประเมินแบบ 360 องศาในองค์กร

บุคลากรขององค์กรจะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า สามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญ สร้างการรับรู้ ความเชื่อมั่น และสร้างวัฒนธรรมอันดีในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และจะทำให้องค์กรทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากร สามารถหาแนวทางเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคลากรที่เข้มแข็ง มีความรู้ ความสามารถ และเต็มเปี่ยมไปด้วยศักยภาพจะนำพาให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศ เพื่อการส่งเสริมวัฒนธรรมการประเมินผลการปฏิบัติการในลักษณะนี้ องค์กรต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายและจะต้องสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการประเมินที่จะช่วยสร้างและรักษา รวมถึงพัฒนาตัวของบุคลากรเอง เพื่อเพิ่มความก้าวหน้า เพิ่มแนวทางการปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงการพิจารณาในด้านการปรับตำแหน่ง ค่าตอบแทน และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของบุคลากรในอนาคต (Patcharakan Nimitsadikul and Viroj Jadesadalug, 2016) ซึ่งสอดคล้องของ Ruchikarn Watcharalerthitikul, Weeraphong Pansomboon and Yuphin Kamm (2021) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจต่อวิธีการประเมิน 360 องศา พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาตามรายด้านก็ได้ผลลัพธ์อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน และ Anchita Kamolkiatkiti and Chinnaso Visitnitikija (2019) ทำการศึกษาปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เค-ไมล์ แอร์ จำกัด พบว่า ปัจจัยด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน บริษัท เค-ไมล์ แอร์ จำกัด

สรุป

จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในลักษณะ 360 องศา นั้น เป็นกระบวนการที่นำข้อมูลที่ได้จากผู้ประเมินที่มีความเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีความหลากหลายจากทุกมิติ โดยการประเมินลักษณะนี้จะเปิดโอกาสให้ตัวผู้ถูกประเมินเอง สามารถประเมินตนเองและให้คะแนนตนเองในการ

ปฏิบัติงานได้ด้วย โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้รับผิดชอบในส่วนงานประเมิน สามารถนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และนำเสนอเป็นแนวทางต่อผู้บริหารองค์กร ในการวางกลยุทธ์และดำเนินการพัฒนาบุคลากรในทักษะต่างๆที่ทาง องค์กรต้องการ รวมถึงการวางแผนเส้นทางอาชีพและความก้าวหน้าของบุคลากรนั้นๆ โดยผลจากการประเมินการ ปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กรสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขึ้น เนื่องจากองค์กรหรือธุรกิจ มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานและพัฒนาองค์กร

ด้วยองค์กรและธุรกิจไม่สามารถขับเคลื่อนได้ด้วยคนเพียงคนเดียว ฉะนั้นการทำงานกันเป็นทีมร่วมกับ ผู้อื่นจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลของการประเมินการปฏิบัติงานในลักษณะ 360 องศา จะสะท้อนให้องค์กร และทีมเห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ของผู้ร่วมทีม เกิดการเรียนรู้เป็นทีม สร้างการพัฒนาทีม พัฒนา ความสามารถ ทักษะ ความรู้ของบุคลากรในทีม เกิดการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กร และผู้บังคับบัญชาสามารถดึงศักยภาพ ความรู้ ความสามารถที่แท้จริงของบุคลากรออกมา ช่วยลดปัญหาในการ ปฏิบัติงานและ เพิ่มประสิทธิภาพให้องค์กรได้ผลของการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งยังช่วยให้สามารถ ทำงานอย่างสร้างสรรค์เกิดแนวคิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพิ่มขึ้น และสร้างความท้าทายร่วมกันในการปฏิบัติงาน

References

- Anchita Kamolkiatkitti & ChinnasoVisitnitikija. (2019). **Determination the Factor of the Human Resource Management Affecting Operational Efficiency of Employee of K-Mile Air Company Limited.** Veridian E-Journal, Silpakorn University, 12(2), 1361 – 1381.
- Andres Frederiksen, Fabian Lange, and Ben Kriechel. (2017). **Subjective performance evaluations and employee careers.** Journal of Economic Behavior & Organization 134, 408 – 409. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2016.12.016>
- Ashish Malik. (2022). **Springer Texts in Business and Economics.** Springer Nature Switzerland AG. Switzerland.
- Chutima Petcharat & Suriya Jiamprachanarakorn (2017). **Knowledge Management for Driving Suan Dusit Rajabhat University through Learning Organization.** Journal of Multidisciplinary in Social Sciences, 11(1), 145–162.
- HREX.asia (2023). **Connect People to the Best HR Solution.** Retrieve from <https://th.hrnote.asia/>
- Jirawat Tipayarod Bundit Vaivong & Jureerut Wongpluksin. (2020). **Performance Appraisal in Disruption Era.** Academic journal Pacific Institute of Management Sciences Humanities and Social Sciences, 7(2), 448 – 463.
- Karun Pratoom & Supapong Pinwaha. (2016). **Development and Validation of Strategic Human Resource Management Scale in Information and Communication Technology Organization: Multilevel Analysis** Karun Pratoom. *Creative Business and Sustainability Journal*, 37(4), 1–21. Retrieved from <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/CBSReview/article/view/47246>
- Kingkarn Siriboonkosai. (2011). **Employees' cognitive and attitude in 360 degree feedback performance appraisals and organizational commitment of private hospital in Huay-Kwang District.** Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Business Administration Degree in Management at Srinakharinwirot University

- Kunyanat Sengyai. (2017). **Strategic Human Resource Management of Bansomdejchaopraya Rajabhat University.** *Journal of Humanities and Social Sciences Bansomdejchaopraya Rajabhat University*, 11(2), 55–75. Retrieved from <https://so08.tci-thaijo.org/index.php/jhusocbru/article/view/612>
- Mohammad Rouhi Eisalou. (2014). **Human Resource 360-Degree Feedback Performance Appraisal System.** LAP LAMBERT Academic Publishing. Germany.
- Patcharakan Nimitsadikul & Viroj Jadesadalug. (2016). The Human Resource Management Process Of The Nakhon Pathom Rajabhat University. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(3), 631 – 652.
- Piyanan Sawatsaringkarn. (2019). **360 Degree Feedback and Evaluation.,**
จาก <https://drpiyanan.com/2019/05/07/360-degree-feedback-and-evaluation/>
- Preecha Khammadee Jirawan Kongklay & Chalermchai Kittisakwin. (2017). **Strategic Human Resourcepractices(Shrps):Organizational Innovation And Knowledge Management Capacity.** *Graduate Journal Valaya Alongkorn Rajabhat University under royal patronage*, 11(2), 216 – 225.
- Preeyanuch Wiriyarachawanlop & Ungsinun Intarakamhang. (2017). **The multi-level effects of supervisors’ managerial coaching and psycho-social situation.** *Journal of Behavioral Science for Development*, 9(1). Retrieved from <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JBSD/article/view/76050>, 9(1), 41 – 60.
- Ruchikarn Watcharalertthitikul, Weeraphong Pansomboon & Yuphin Kamm. (2021). **Satisfaction with the 360 degree evaluation method used to evaluate the performance of support personnel.** *Faculty of Veterinary Medicine Mahidol University: Operational level. Journal of Human and Society, Sisaket Rajabhat University*, 5(1), 133 – 149.
- Suramongkol Nimchit & Thirawat Chantuk. (2016). **Strategic Human Resource Management and High Performance Organization.** *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(2), 1-13.

Wiyada Mikanet, Wanee Ungsitthipoonphon & Weerachat Supanyo. (2014). **An Approach to Employees' Participatory Performance Appraisal at Unison Laboratories Ltd.** Journal of Behavioral Science for Development, 6(1), 27 – 40.