

การประเมินผลการปฏิบัติงาน : พัฒนาการและการนำไปปฏิบัติ

* ดร. รังสิมา ไอรำพรรณ

การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการประเมินบุคคล (Performance Evaluation/ Performance/ Performance Appraisal) นั้น มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ซึ่งพอจะสรุปความหมายได้ดังนี้

Andrew Sikula and John F. McKenna (1984) ให้ความหมายการประเมินบุคคลว่าเป็นการประเมินการปฏิบัติงานและศักยภาพของพนักงานเพื่อการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

Kleth Davis (1967) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง การเปรียบเทียบผลงานของบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ โดยอาจอาศัยการยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการควบคุมตรวจสอบ

ปริมาณงานและคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อประโยชน์ในการให้รางวัลหรือการลงโทษ และการพัฒนาบุคคลในอนาคต

จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานข้างต้น จะเห็นได้ชัดว่า จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ที่ การที่องค์กรต้องการใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง และการพัฒนาย่อมไม่ได้ผลถ้าไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเขาเหล่านั้นว่า มีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในตัวบุคคลหรือการปฏิบัติ

* ผู้อำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษา สาขารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช : Ph.D. (Public Administration) University of North Texas, U.S.A.

งานอย่างไร นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน (Man Power Planning) เพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้ายได้อย่างเหมาะสม และการวางแผนเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน (career planning) (เกติณี หงสนันท์, ๒๕๓๐:๑๘) การประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพิจารณาให้รางวัล การจูงใจ การจ่ายค่าตอบแทน การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของการเลือกใช้เครื่องมือในการทดสอบ ฯลฯ (Ivancevich, 1992 : 297)

จากการศึกษาวิจัยการบริหารงานขององค์การของรัฐ เช่น The President's Council on Management Practica ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าแนวโน้มหลักของการบริหารจะจัดให้มีระบบบริหารการปฏิบัติงาน (performance management system) ที่นำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงาน และสามารถนำไปใช้ในการให้รางวัล ค่าตอบแทนและการตัดสินใจในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง (Fox, 1991 : 58) ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของ Jeanette N. Cleveland, Kevin R. Murphy, and E. Williams (1989) พบว่าผลของการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารค่าจ้างเงินเดือน และค่าตอบแทน การแจ้งให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อการ

พัฒนาตนเอง จะช่วยให้องค์การระบุดูแลหรือจุดอ่อนของพนักงานแต่ละบุคคลได้

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติกันทั่วไปมีขั้นตอนที่สำคัญ (Ivancevich, 1992) ดังนี้

๑. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ เพื่อประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบประจำปี และการปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อองค์การจะได้จัดฝึกอบรมและจัดสวัสดิการที่เหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงานที่หย่อนสมรรถภาพ และไม่สามารถปรับปรุงตนเองได้ให้พ้นจากหน้าที่ไป

๒. กำหนดลักษณะงานที่จะประเมิน โดยพิจารณาความรับผิดชอบของแต่ละงาน เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปองค์ประกอบที่มักใช้คือ ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความสนใจในงาน ความคิดริเริ่ม ความรู้ในงาน ความร่วมมือ ประสิทธิภาพการทำงาน การเป็นผู้นำ ฯลฯ นอกจากนี้ นักวิชาการยังแบ่งองค์ประกอบในการประเมินเป็น ๓ ส่วน คือ รู้ว่าจะปฏิบัติงานอย่างไร (know-how) ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ความชำนาญเฉพาะขอบเขตการบริหารและทักษะมนุษย์สัมพันธ์ การประเมินด้านจิตใจและสติปัญญา และการประเมินในด้านความรับผิดชอบ หลัง

จากกำหนด ลักษณะงานที่จะประเมินแล้ว จะต้องกำหนด แบบประเมินผล เพื่อบันทึก ความเห็นของผู้ประเมิน โดยแบบประเมินผล ที่ใช้มีหลายแบบด้วยกัน แบบประเมินผลที่ นิยมกันมาก ได้แก่ การให้คะแนนตามระดับ (Graphic Rating Scales) การเรียงลำดับ (Rank Order Method) การจำแนก คุณสมบัติเสียก่อนแล้วจึงจัดอันดับ (Forced Distribution) การตรวจสอบรายการ (Check List Method) โดยอาจมีการ กำหนดน้ำหนักในแต่ละรายการ (Weight Check List) หรือกำหนดรายการให้เลือก ตอบ การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) การเรียบเรียงรายงาน (Free-form Essay) และการสร้างกลุ่ม ประเมิน (Team-building Appraisals) โดย แบบที่นิยมใช้มากที่สุด คือการให้คะแนน ตามระดับ (สมาน รังสียกฤษณ์, ๒๕๔๐ : ๘๘-๘๙)

๓. กำหนดนโยบายการประเมินผล ในด้านเวลาที่จะทำการประเมิน ผู้ประเมิน และระเบียบวิธีการปฏิบัติในการดำเนินการ ประเมินผล

๔. กำหนดวิธีการประเมินผล โดย อาจใช้วิธีการประเมินโดยบุคคล (Individual Evaluation Method) หรือวิธีการ ประเมินโดยบุคคลหลายกลุ่ม (Multiple-person Evaluation Method) (Ivan- cевич, 1992 : 306)

๕. กำหนดตัวผู้ประเมินและการอบรมผู้ประเมิน

๖. ดำเนินการประเมิน

๗. วิเคราะห์และนำผลการประเมิน ไปใช้

พัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พัฒนาการของการประเมินผลการ ปฏิบัติงานอาจแบ่งออกได้ โดยยึดหลัก เกณฑ์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

การประเมินผลโดยยึดบุคลิกภาพ และคุณสมบัติส่วนตัว

การประเมินผลการปฏิบัติงานในยุค ดั้งเดิม (conventional appraisal) มักใช้ การยึดการประเมินบุคลิกภาพ และคุณ สมบัติส่วนตัวมากกว่าที่จะให้ความสำคัญแก่ ความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ทำ (job knowlege) หรือผลงาน (job performance) ที่ทำ (Kelly, 1972 : 18) วิธีการนี้มักเรียกว่า วิธี ยึดตัวบุคคลเป็นหลัก (traitrating based approach) (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัษณุกร ๑๙๘๙ : ๒๑) คณะนักวิจัยหลาย คณะได้ทำการวิจัยเพื่อตรวจหาความสัมพันธ์ ระหว่างคุณภาพของลักษณะส่วนตัวกับผล การปฏิบัติงาน แต่นักวิจัยเหล่านั้นกลับพบว่า ทั้งสองสิ่งนั้นมิได้สอดคล้องกันเลย ตรงข้าม กลับขัดแย้งกับความเป็นไปตามความคิด ความรู้สึกของคนทั่วไป (โจเซฟ ปุติติ ๒๕๓๑ : ๒๕)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

จากผลการวิจัยเหล่านี้ ทำให้มีการ ปรับเปลี่ยนวิธีการและเทคนิคการประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยถือว่าผลการทำงานคือ

ปัจจัยในการวินิจฉัยที่สำคัญ การประเมินผลการทำงานของใครจะต้องพิจารณางานที่เขา กำลังทำอยู่ ตามตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบและเงื่อนไขหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งนำมาใช้เป็นเกณฑ์ที่ถูกต้องเหมาะสมสำหรับผลการทำงานของผู้ที่ถูกประเมิน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัณนุกร, ๑๙๘๙) วิธีการนี้เรียกว่าวิธีประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Job performance or behavior based approach) วิธีการนี้ไม่ต้องการให้เปรียบเทียบกับบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นแม้ว่าลักษณะงานจะคล้ายคลึงกับการเน้นจะอยู่ที่เงื่อนไขที่งานนั้นต้องการและการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของคนๆ นั้น กับความรับผิดชอบหลักของเขา (โจเซฟ ปุติติ ๒๕๓๑ : ๒๖)

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมาย

นอกจากการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีการยึดตัวบุคคล และวิธีการยึดงานเป็นหลักแล้ว ยังมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยึดเป้าหมายหรือความสำเร็จของงานตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (objective centered approach) หรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (result or objective based approach) ภายใต้วิธีการนี้ จะมีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะสำหรับตำแหน่งแต่ละตำแหน่งเป้าหมายเหล่านี้จะกำหนดผลงานที่ต้องการทำให้บรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้ (โดยปกติจะเป็นช่วงหนึ่งปี) โดย

ในตอนท้ายของเวลาที่กำหนดจะนำผลงานที่ได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายเดิมที่กำหนดไว้รวมทั้งผลที่คาดหวังไว้

การประเมินผลโดยตั้งเป้าหมายหรือการเน้นผลงานมีรากฐานมาจากการบริการงานโดยตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Management of Objectives) หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า MBO การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์นั้น เป็นระบบการบริหาร และปรัชญาที่เน้นเป้าหมาย (Goals) ที่ต้องการบรรลุผลมากกว่าวิธีการ (methods) เทคนิคนี้ จะต้องมีการตั้งเป้าหมายจำเพาะสำหรับตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องรับผิดชอบและตระหนักถึงความสำเร็จและการบรรลุผลในการทำงานของตน ดังนั้น กระบวนการเพื่อให้บรรลุผลดังกล่าวจึงเป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในการตั้งเป้าหมายเพื่อที่จะรู้ว่าตนจะต้องทำอะไรให้สำเร็จ ภายในเวลาที่กำหนดไว้ ผลที่ได้รับจริงจะถูกนำมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่เขาต้องทำให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ วิธีประเมินผลแบบนี้จะให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตั้งเป้าหมายของพวกเขาเอง และยังสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ (เกตินิก หงสนันท์, ๒๕๓๐ : ๓๕) วิธีการนี้ไม่เหมือนกับวิธีการอื่น กล่าวคือ ไม่มีการควบคุมภายนอกหรือการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อตรวจสอบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานบรรลุผลหรือไม่ การควบคุมจะอยู่ในมือของผู้ปฏิบัติงานเอง นอกจากนี้ การประเมินการปฏิบัติงานโดยตั้งเป้าหมายหรือเน้นผลงาน เป็นเครื่อง

มือสำคัญที่จะช่วยขจัดความขัดแย้งในองค์กร และการแข่งขันระหว่างพนักงาน ทั้งยังช่วยเพิ่มความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานรู้จุดยืน และวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตั้งเป้าหมายหรือเน้นผลงาน ยังมีประโยชน์ในลักษณะที่ หน้าที่ในการประเมินผลไม่ได้ตกอยู่ในมือของผู้บังคับบัญชาแต่เพียงฝ่ายเดียว ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอย่างแน่นนอน การที่พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายงานของตนเอง จะทำให้พนักงานได้พัฒนาตนเองในการตั้งเป้าหมาย ทำให้เขาสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเองได้โดยง่าย และยังอาจช่วยส่งเสริมการสื่อสารและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินผลโดยตั้งเป้าหมายจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหลีกเลี่ยงการประเมินคุณสมบัติส่วนตัว และคุณลักษณะจำเพาะ นอกจากนี้ การแปลความหมายของคำบรรยายลักษณะงานยังมีปัญหายุ่งยาก เพราะคำบรรยายลักษณะงานบางตำแหน่งหนึ่งลงไป การประเมินผลโดยตั้งเป้าหมายอาจช่วยให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาได้ง่ายขึ้น (โจเซฟ ปูตติ ๒๕๓๑ : ๒๗)

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการตั้งเป้าหมาย

การประเมินการปฏิบัติงานโดยตั้งเป้าหมายหรือเน้นผลงานมีขั้นตอน (โจเซฟ ปูตติ ๒๕๓๑ : ๕๔-๕๖) ดังนี้

๑. ผู้เป็นหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาศึกษาลักษณะร่วมกัน เพื่อให้รู้หน้าที่และ

ความรับผิดชอบงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีขอบเขตความรับผิดชอบซึ่งจะกำหนดงานที่เขาคาดว่าจะทำเสร็จ โดยอาจใช้คำบรรยายลักษณะงาน (job description) เป็นพื้นฐานในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ หรืออาจกำหนดความรับผิดชอบงาน โดยผู้เป็นหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะแยกกันร่างรายการที่แต่ละคนเชื่อว่าเป็นความรับผิดชอบหลักใหญ่ของผู้ใต้บังคับบัญชา จากนั้นทั้งสองฝ่ายจะนำรายการมาเปรียบเทียบกันแล้วช่วยกันทำรายการขั้นสุดท้าย โดยทั้งคู่ต่างเห็นพ้องต้องกันและยอมรับ

๒. กำหนดเป้าหมายในขอบเขตหลักของความรับผิดชอบทุกๆ จุด ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้เขียนเป้าหมายการทำงานหลักของเขาสำหรับปีที่จะถึง และรวมไปถึงการกำหนดแผนการที่จะทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายควรระบุออกมา ในลักษณะที่สามารถวัดผลการทำงานของเขาได้ชัดเจน รายการนั้นควรครอบคลุมทั้งเป้าหมายด้านปริมาณ (มากเท่าไร) และเป้าหมายคุณภาพ (ดีแค่ไหน)

๓. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะนำเป้าหมายที่ตั้งแล้วเสนอให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาทบทวนและร่วมกันตั้งมาตรฐานในการประเมินการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

๔. การรายงานความก้าวหน้า โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องชี้ให้เห็นว่า งานกำลังก้าวไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เพียงใด ผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาแก้ไขใดหากเกิดปัญหา

๕. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเตรียมรายงานความสำเร็จซึ่งประกอบด้วยความสำเร็จที่เป็นหลักใหญ่ๆ ทั้งหมด พร้อมกับข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความคลาดเคลื่อนระหว่างผลที่ได้รับจริงกับผลที่คาดหวังไว้

๖. ผู้บังคับบัญชาจะทำการประเมินขั้นสุดท้าย หลังจากนั้นจะมีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อตรวจสอบสาเหตุที่การทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย และจะกำหนดเป้าหมายชุดต่อไปสำหรับการทำงานช่วงต่อไป ในขั้นตอนนี้ ผู้บังคับบัญชาอาจต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงการทำงานของเขา

ปัญหาของการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตั้งเป้าหมายไปปฏิบัติ

ถึงแม้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยตั้งเป้าหมายจะมีข้อดีอยู่หลายประการ แต่ในการนำไปปฏิบัติอาจเกิดปัญหาต่างๆ ได้ ดังนี้

๑. วิธีการประเมินแบบนี้อาจไม่เหมาะกับงานทุกประเภทหรือทุกสถานการณ์ เพราะงานบางประเภทไม่อาจตั้งเป้าหมายที่สามารถวัดได้

๒. การนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการตั้งเป้าหมายไปใช้ให้เกิดผลดี จะต้องมีการฝึกอบรมหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งใช้เวลาและการจัดการด้านเอกสารค่อนข้างมาก หากหัวหน้างานไม่ได้รับการฝึกอบรมเพียงพอ อาจทำให้การประเมินวิธีนี้ไม่ได้ผล ซึ่งอาจทำให้พนักงานไม่พอใจได้

๓. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบตั้งเป้าหมายเหมาะสำหรับผู้นำที่เปิดโอกาส ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหาร หากผู้ใต้บังคับบัญชาชอบการปกครองแบบเผด็จการก็อาจทำให้การประเมินผลแบบนี้ไม่ได้ผลดี

๔. การนำการประเมินผลแบบตั้งเป้าหมายไปใช้กับพนักงานระดับล่างอาจเกิดปัญหาที่พนักงานอาจไม่ยอมตั้งเป้าหมายของตนเอง ซึ่งในที่สุด ผู้บริหารต้องเข้ามากำหนดมาตรฐานและวัตถุประสงค์เสียเอง

๕. หากผู้บริหารไม่ได้นำการประเมินผลแบบตั้งเป้าหมายไปใช้ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

โดยสรุป การประเมินผลแบบตั้งเป้าหมายเป็นการขยายการมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยพนักงานจะเข้ามามีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมาย และพนักงานจะควบคุมผลการทำงานของตนให้ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้แหล่งการประเมินหลากหลายหรือการประเมิน ๓๖๐ องศา

การประเมินผลแบบดั้งเดิมส่วนใหญ่มักให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินเพียงผู้เดียว การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินเพียงผู้เดียวอาจก่อให้เกิดปัญหาหลายประการ เช่น การประเมินผลใช้เวลานาน ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมักไม่ชอบวิธีการนี้ เพราะผู้บังคับ

บัญชาอาจไม่ทราบถึงผลการปฏิบัติงานทุกอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ผู้บังคับบัญชาอาจมีอคติในการประเมิน หรืออาจใช้ความพอใจส่วนตัวหรือระบบอุปถัมภ์ในการประเมินผล ผู้บังคับบัญชาบางคนไม่กล้าประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลการทำงานไม่ดีอย่างตรงไปตรงมา เนื่องจากกลัวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ชอบตน ฯลฯ จากปัญหาข้างต้น ทำให้การนำบุคคลอื่นนอกเหนือจากหัวหน้างานเข้ามาร่วมประเมินผลด้วย การประเมินผลโดยการใช้ผู้ประเมินหลากหลายนี้ไม่ได้เป็นเรื่องใหม่ องค์การธุรกิจและองค์การเอกชนต่างๆ ได้นำมาใช้นานแล้วแต่แนวความคิดนี้ได้รับความนิยมตั้งแต่ปีค.ศ. ๑๙๘๐ โดยบริษัท TEAM, Inc. ให้ชื่อวิธีการนี้ว่า การประเมิน ๓๖๐ องศา (360 degree feedback) หรือเรียกว่า การประเมินผล โดยใช้แหล่งการประเมินผลหลากหลาย (multiple source assessment) โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้พนักงาน ได้ทราบผลสะท้อนของการทำงานของตนเองเพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ทักษะ และทักษะในการปฏิบัติงานของเขา การประเมิน ๓๖๐ องศา นี้ จะช่วยแก้ไข ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการประเมินผลที่ใช้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงผู้เดียว และมักจะทำกันเพียงปีละหนึ่งครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อแจ้งให้พนักงานทราบผลการปฏิบัติงานของตน และฝ่ายบริหารจะได้ใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน การประเมินผลแบบ ๓๖๐ องศาจะช่วยเพิ่ม

คุณภาพของการวัดผลการทำงานได้ เนื่องจากผู้ประเมินที่ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) นั้น ได้แก่ ตัวพนักงานเอง และบุคคลที่พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ด้วยในการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และอาจรวมถึงลูกค้าหรือผู้รับบริการที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กร ขอมูลจากแหล่งที่มาของบุคคลหลากหลายนี้ถือได้ว่ามีความน่าเชื่อถือสูงมากกว่าข้อมูลที่ได้จากการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว และบางครั้งข้อมูลอาจสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมซึ่งผู้บังคับบัญชาไม่อาจสังเกตเห็นได้ ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับความสามารถหรือพฤติกรรมเฉพาะ และทักษะที่กลุ่มคนเหล่านี้สะท้อนให้พนักงานทราบ จะทำให้พนักงานเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองได้อย่างชัดเจน และสามารถนำไปพัฒนาการทำงานเป็นทีมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาบุคคล และความรับผิดชอบส่วนบุคคล ถ้าระบบการประเมิน ๓๖๐ องศา สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ จะทำให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองและอาชีพให้สอดคล้องกับความคาดหวังและค่านิยมขององค์การได้ (Edwards and Ewen, 1996 : 4-7)

กระบวนการประเมินผล ๓๖๐ องศา

องค์การส่วนใหญ่เคยในการประเมินผลโดยผู้ประเมินหลากหลาย โดยใช้รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การกระตุ้นให้ลูกค้าหรือเพื่อนร่วมงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับการ

ปฏิบัติงานของพนักงาน แต่กระบวนการที่ไม่เป็นทางการนี้อาจก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล และอคติของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งอาจเกิดโดยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้ จากประสบการณ์ที่ผ่านมาของ Team, Inc. เสนอว่า องค์การควรมีระบบการประเมิน ๓๖๐ องศา ที่เป็นทางการ (formal system) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและยุติธรรม (Edwards and Ewen, 1996 : 18) เพราะการใช้ระบบการประเมิน โดยผู้ประเมิน หลากหลายอย่างไม่เป็นทางการ อาจเป็นการเปลี่ยนความคลาดเคลื่อนในการประเมินจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าไปสู่ผู้ประเมินกลุ่มอื่นๆ แทน

การประเมิน ๓๖๐ องศา โดยใช้ระบบที่เป็นทางการนี้ จะช่วยสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานและเพิ่มความรับผิดชอบให้พนักงาน โดยผู้นำในองค์การจะต้องสนับสนุนระบบการประเมิน และมีการคัดเลือกทีมที่จะออกแบบกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยผู้นำระดับสูงในองค์การ พนักงาน และผู้ใช้การประเมิน หลังจากจัดตั้งทีมออกแบบแล้ว ทีมจะตั้งวัตถุประสงค์ของกระบวนการประเมินผล โดยกระบวนการประกอบด้วยขั้นตอน (Edwards and Ewen, 1996 : 69-76 ดังนี้)

๑. การเลือกเครื่องมือและมาตรฐานที่พนักงานยอมรับว่ายุติธรรม

๒. การพัฒนาการสำรวจความสามารถหลัก (core competency) ขององค์การ ตลอดจน ความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน

๓. การเลือกทีมประเมินผล

๔. การฝึกอบรมครั้งที่ ๑ เกี่ยวกับวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่น

๕. การทำการประเมิน และการเก็บรวบรวมข้อมูล

๖. การคำนวณคะแนนและจัดทำรายงาน

๗. การฝึกอบรมครั้งที่ ๒ เรื่องวิธีการรับข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์เพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

๘. การจัดทำแผนปฏิบัติ (Action Plan) ขอเสนอแนะ และการนำแผนไปปฏิบัติ

๙. การวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อนที่อาจเกิดขึ้นและการป้องกัน

๑๐. การประเมินผลผู้ใช้โดยการสำรวจความพึงพอใจ ความยุติธรรม ความเที่ยงตรง และคุณสมบัติอื่นๆ ที่สำคัญสำหรับองค์การและพนักงาน

ข้อจำกัดในการนำการประเมิน ๓๖๐ องศาไปปฏิบัติ

การนำการประเมิน ๓๖๐ องศา ไปปฏิบัติอาจเกิดปัญหาและอุปสรรค ดังนี้

๑. งานที่ต้องทำในกระบวนการจัดทำประเมินนั้นมีค่อนข้างมาก

๒. เทคนิคในการประเมินแตกต่างจากเทคนิคการสำรวจ (survey) ทั่วไป ซึ่งอาจทำให้ผู้ประเมินเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผิดพลาด ซึ่งก่อให้เกิดความผิดพลาดในการจัดการประเมินและประมวผล

๓. การขาดกระบวนการในการป้องกัน

กันและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น เพราะ หากข้อมูลที่รวบรวมได้ผิดพลาด ข้อมูลจาก แหล่งที่มาที่หลากหลายจะเพิ่มความคลาดเคลื่อนมากขึ้นไปอีก

๔. ค่าใช้จ่ายในการจัดการค่อนข้างสูง

๕. การประเมินอาจไม่เป็นที่ยอมรับ ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเผด็จการ

๖. บริหารระดับสูงที่เป็นเผด็จการ มักต่อต้านการนำเอาการประเมิน ๓๖๐ องศามาใช้ในองค์กร และมักไม่ให้การสนับสนุนระบบการประเมิน

๗. ผู้บังคับบัญชาอาจไม่ให้ความสำคัญ มือในการประเมิน

๘. องค์กรไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการประเมิน

๙. การเก็บความลับที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลของพนักงาน

ถึงแม้ว่าการประเมิน ๓๖๐ องศาจะมีข้อจำกัดในการนำไปปฏิบัติ แต่การประเมิน ๓๖๐ องศา ก็ได้รับการยอมรับมากขึ้นในองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันองค์กรใหม่ๆ มีประสบการณ์ในการใช้การประเมิน ๓๖๐ องศา อย่างไม่เป็นทางการ และได้รับการยอมรับจากนักบริหารวิชาชีพในการด้านทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ในประเทศไทย ได้มีการนำแนวความคิดการประเมิน ๓๖๐ องศา มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ/หรือ การประเมินผลโครงการของภาครัฐ นักวิชา

การไทยได้เสนอแนวคิดการประเมินในระบบเปิด เพื่อให้ประชาชน ผู้รับบริการ ชุมชน องค์กรสาธารณประโยชน์ สื่อมวลชน นักวิชาการ ผู้บริหาร และองค์กรประเมินผล ซึ่งประกอบด้วยองค์การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ องค์กรอิสระ และองค์กรรูปแบบอื่นๆ เข้ามามีบทบาทในการประเมินผล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ (วรเดช จันทรศร และไพโรจน์ ภัทรนรากุล ๒๕๔๑)

นอกจากนี้ผลงานวิจัยขององค์การหลายแห่งแสดงให้เห็นว่า การประเมินผล ๓๖๐ องศา ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ เช่น ผลการศึกษาหลังการประเมินผล (postevaluation) ของบริษัท Coca-cola USA Fountain พบว่า พนักงานร้อยละ ๙๔ รู้สึกว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับควรมาจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Edwards and Ewen, 1996 : 183) ผลการศึกษาหลังการประเมินผลของบริษัท Houlihan ซึ่งทำกิจกรรมการตลาด พบว่า พนักงานร้อยละ ๙๕ รู้สึกว่ากระบวนการประเมินผลสร้างแรงจูงใจและนำไปใช้ได้ง่าย การวิจัยพบว่า พนักงานร้อยละ ๘๐ เห็นว่า กระบวนการประเมินมีความยุติธรรม และแผนกในบริษัท Westinghouse's Steam Turbine Generator ใน Orlando, Florida ซึ่งใช้การประเมินผล ๓๖๐ องศา ประกาศว่าผลผลิตของโรงงานเพิ่มขึ้นถึง ๒๔% (Edwards and Ewen, 1996 : 184, 191)

การพิจารณานำวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่มากมายหลายวิธี การศึกษากระบวนการนำการประเมินผลไปปฏิบัติในบริษัทที่ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกันของ Thompson and Dalton (๑๙๙๐) พบว่า องค์การแต่ละองค์การมีลักษณะเฉพาะ มีวัตถุประสงค์และประวัติความเป็นมาแตกต่างกัน การที่องค์การจะเลือกใช้วิธีการใดนั้น ควรจะพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์การในการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับลักษณะงานหรือองค์การมากน้อยเพียงใด ปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากเทคนิควิธีการประเมิน แต่เกิดจากวิธีการนำการประเมินไปปฏิบัติและตัวผู้ประเมินเป็นหลัก (Ivancevich 1992 : 317-318) นอกจากนี้ ปัจจัยที่ผู้บริหารอาจต้องพิจารณาเพิ่มเติมคือค่าใช้จ่าย

จ่ายในการออกแบบ การบริหารการประเมิน ความยุ่งยากในกระบวนการประเมิน ทักษะของผู้ประเมิน การยอมรับของผู้ถูกประเมิน ความยุ่งยากในกระบวนการประเมิน ทักษะของผู้ประเมิน การยอมรับของผู้ประเมิน ฯลฯ การที่จะนำวิธีการใดหรือหลายวิธีมาใช้ ผสมผสานกัน องค์การจะต้องคำนึงถึงข้อดี ข้อเสียของแต่ละวิธีการ ตลอดจนลักษณะขององค์การ ความพร้อม และความสามารถในการจัดการประเมิน ตลอดจนการนำผลการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ จึงจะทำให้การประเมินผลบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

โดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละวิธี มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ผู้บริหารควรคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการประเมิน ค่าใช้จ่ายและประโยชน์ที่ได้รับ ตลอดจนจุดเด่นและจุดด้อยก่อนที่จะเลือกวิธีการที่เหมาะสมไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน



บรรณานุกรม

- เกตุสินี หงสนันท์ การประเมินบุคคล กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๐.
- ปฤติ, โจเซฟ หลักการและเทคนิคการประเมินผลงาน แปลจาก A manager's primer on performance appraisal. โดยสำเร็จ ปานเจริญ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๓๑.
- วรเดช จันทรศร และไพโรจน์ ภัทรนรากุล การประเมินผลในระบบเปิด กรุงเทพฯ : สมาคมรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๑.
- สมาน รังสิโยภุชณ์ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่ ๑๘. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๐.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชนุกร การประเมินผลการปฏิบัติงาน กรุงเทพฯ : เอเชียเพรส, ๒๕๓๒.
- Cleveland, Jeanette N., Murphy, Kevin R., and Williams Richard S. "Multiple Uses of Performance Appraisal : Prevalence and Correlates." *Journal of Applied Psychology*. February, 1989.
- Davis, Kieth. *Human Relations at Work : The Dynamics of Organizational Behavior*. New York : McGraw-Hill, 1967.
- Edwards, Mark R. "Sustaining Culture with Multiple-Rater Systems for Career Development and Performance Appraisal Systems." In *The Corporate Culture Source Book*. Boston : HRD Press, 1990.
- Edwards, Mark R., and Ewen, Ann J. *360 Feedback : The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement*. New York : AMACOM, 1996.
- Fox, Charles J. "Employee Performance Appraisal : The Keystone Made of Clay." In *Public Personnel Management : Current Concerns-Future Challenges*. New York : Longman, 1991.
- Ivancevich, John M. *Human Resource Management : Foundations of Personnel*. 5th ed. Homewood, IL : Irwin, 1992.
- Kelly, Phillip R. "Reappraisal of Appraisals." In *Performance Appraisal Series*. U.S.A. : Harvard Business Review, 1972.
- Sikula, Andrew and McKenna, John F. *The Management of Human Resources, Personnel Text and Current Issues*. New York : John Wiley and Sons, 1984.
- Thompson, Paul H. and Dalton, Gene W. "Performance Appraisal : Managers Beware." In *Performance Appraisal Series*. U.S.A. : Harvard Business Review, 1972.