



## ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา

ดร.จุฑาทิพย์ ภารพ

การศึกษาเป็นองค์ประกอบขั้นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาบุคคล สังคม และประเทศชาติ ดังที่แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 ได้กล่าวไว้ว่า “การศึกษาเป็นกระบวนการที่ทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของคน สามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีสันติสุข สามารถเกื้อหนุนการพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านของประเทศ” ซึ่งในความสำคัญของการศึกษาดังกล่าว ในระยะที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน รัฐบาลจะจัดการศึกษาในรูปแบบต่างๆ ให้แก่เยาวชนและประชาชนอย่างต่อเนื่อง

การจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาคนเพื่อเข้าสู่วิชาชีพต่าง ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาประเทศที่สำคัญได้แก่ การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นองค์กรที่สำคัญทั้งทางตรงและทางอ้อมในการพัฒนาประเทศในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เพราะประกอบด้วยกำลังคนชั้นนำที่มีคุณภาพและสติปัญญาเป็นผลผลิตของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดว่าเป็นกำลังหลักของการพัฒนาประเทศ โดยภารกิจ

หลักของสถาบันอุดมศึกษา คือ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม การดำเนินภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ทักษะ และค่านิยมของบุคคลในองค์กร ได้แก่ คณาจารย์ เนื่องจากเป็นบุคลากรที่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากองค์กรอื่น คือ บุคลากรส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาและความสามารถสูง การบริหารทรัพยากรในสถาบันอุดมศึกษา จึงเป็นงานที่ทำทนายสำหรับผู้บริหารสถาบันการศึกษารวมทั้งบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่ามากที่สุดในสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะคณาจารย์เป็นกลุ่มสำคัญในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา คือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับบริบทในภารกิจด้านวิชาการของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา เพราะอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

การพัฒนาการปฏิบัติงานของอาจารย์จำเป็นต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการประเมินผลการสอน ซึ่งเป็นเครื่องมือและองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

ที่เป็นกิจกรรม ซึ่งอาจารย์ ทุกคนยอมรับว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญ และถือว่าเป็นหน้าที่ที่ควรแสวงหาข้อติชมเกี่ยวกับการสอนของตน เพื่อปรับปรุงการสอนของตนให้ดีขึ้น นอกจากนั้นแล้วการประเมินผล การสอนจะช่วยให้อาจารย์ทราบว่า การเรียนการสอนที่เป็นอยู่มีข้อดีอะไรบ้างที่ควรคงอยู่ไว้ และมีข้อบกพร่องอะไรที่ควรแก่การปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ระบบการประเมินบุคคลโดยทั่วไปจะครอบคลุมถึง การประเมินความรู้ ความสามารถ ผลงาน และคุณลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนดขึ้น วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานโดยทั่วไป คือ การแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารบุคคล ส่วนวัตถุประสงค์เฉพาะของการประเมินการปฏิบัติงานของบุคคล ขึ้นอยู่กับว่าเป็นการประเมินในขั้นตอนใดของกระบวนการบริหารบุคคล เช่น การประเมินการปฏิบัติงานเพื่อแสวงหาและนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งหลักในการประเมินการปฏิบัติงานจะต้องอาศัยความเที่ยงตรง (validity) กล่าวคือ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินจะต้องสามารถประเมินคุณลักษณะสำคัญของงานนั้น หรือมีคุณลักษณะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานนั้น วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินจะต้องมีความเชื่อถือได้ (reliability) คือ มีความคงเส้นคงวาในการประเมิน และที่สำคัญที่สุดสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ถูกประเมินนั้นโดยตรง เพื่อที่จะได้วางแผนพัฒนาทักษะความสามารถหากพบจุดอ่อน หรือปรับเปลี่ยนตำแหน่งเมื่อพบจุดแข็งของบุคคลนั้น

ดังนั้นการให้ข้อมูลย้อนกลับจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ถูกประเมิน และเป็นตัวควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินโดยบังชี้ข้อบกพร่อง

และข้อควรปรับปรุงในการปฏิบัติงาน ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับมีทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ฉะนั้นการให้ข้อมูลย้อนกลับก็เพื่อที่จะให้ผู้ถูกประเมินได้นำข้อมูลเหล่านั้นไปปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องกับมาตรฐานและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนั้นแล้วประโยชน์ที่ได้จากข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา ก็จะส่งผลต่อการประเมินที่ยุติธรรม ลดการต่อต้านกันเองและไม่ล่วงล้ำอธิปไตยของการตัดสินใจของผู้ประเมินอีกด้วย

ในการที่จะให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่มีความถูกต้อง และลอคอคติในการประเมินได้จะต้องอาศัยข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินจากบุคคลหลายฝ่ายในหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกัน เพื่อให้ผู้ถูกประเมินมีความมั่นใจ สอดคล้องกับแนวคิดในการประเมินแบบ 360 องศา หรือ การประเมินจากหลายแหล่ง ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทุกคนในหน่วยงาน ได้แก่ การประเมินจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าหัวหน้างานอีกหนึ่งระดับ จะมีอิทธิพลต่อกันมากกว่าผู้บริหารเพียงผู้เดียว เพื่อให้ได้มาซึ่งความมั่นใจในการได้รับข้อมูลย้อนกลับและเพื่อที่จะทำให้ข้อมูลย้อนกลับมีคุณค่าและไม่ถูกโต้แย้งในระยะเวลาต่อมา หรือกล่าวได้ว่าใช้ข้อมูลย้อนกลับเป็นเครื่องดึงดูดใจให้เกิดการพัฒนาซึ่งมีผลต่อความก้าวหน้าของผู้ถูกประเมินในการปฏิบัติงาน ทำให้มีผลต่อการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรต่อไป

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัจจุบันนี้ ส่วนใหญ่ระบบการประเมินการปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎของสำนักงานข้าราชการพลเรือนเป็นการประเมินแบบบนลงล่าง (downward appraisal) โดยแนวปฏิบัติที่นิยมกันมากคือผู้มีอำนาจตัดสินใจสั่งการเพียงผู้เดียว ปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ทำให้มีจุดอ่อนในเรื่องอคติ ซึ่งมีผลต่อการขาดความตรงและความเที่ยงในการประเมิน นอกจากนี้เมื่อประเมินเสร็จเรียบร้อยไม่มีการนำเสนอข้อมูลย้อน

กลับไปให้ผู้ถูกประเมิน ทำให้ผู้ถูกประเมินไม่ทราบจุดเด่นและจุดด้อยของตนเองจึงทำให้ไม่ทราบว่า จะพัฒนาตนเองในด้านใดบ้าง และข้อมูลย้อนกลับจากบุคคลคนเดียวอาจจะมีผลให้เกิดความลำเอียงได้ เพราะผู้ประเมินไม่สามารถที่จะทำในสิ่งที่ เป็นบวกได้เสมอไป ฉะนั้นการประเมินการปฏิบัติงานดังกล่าว จึงไม่สามารถที่จะทำให้ผู้ถูกประเมินได้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้นคือ การประเมินที่มีความเที่ยงตรงและยุติธรรม ซึ่งการประเมินดังกล่าวจำเป็นต้องมีการประเมินมาจากบุคคลหลายฝ่ายในหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกัน เพื่อให้ผู้ถูกประเมินมีความมั่นใจได้ว่า ข้อมูลย้อนกลับมีความถูกต้อง และลดอคติในการประเมินได้ ซึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลในคณะวิชาผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นผู้บังคับบัญชาของอาจารย์ในโปรแกรมวิชาคือประธานโปรแกรมวิชาและที่สูงกว่าประธานโปรแกรมวิชา 1 ระดับคือ คณบดี ในการประเมินดังกล่าวจึงสอดคล้องกับแนวคิดของวัตถุประสงค์ของการประเมินจากหลายแหล่ง หรือ ที่เรียกว่า การประเมินแบบ 360 องศา เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและความน่าเชื่อถือในการประเมิน

การประเมินแบบ 360 องศา หรือ

การประเมินจากหลายแหล่ง เป็นการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ทุกคนในหน่วยงานจะมีอิทธิพลต่อกันมากกว่าผู้บริหารเพียงคนเดียว ในการให้ได้มาซึ่งความมั่นใจจากข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน ซึ่งเทคนิคนี้เป็นแนวคิดใหม่ในการประเมินเพื่อเน้นการพัฒนา หรือเรียกว่า การประเมินเพื่อการพัฒนา โดยแนวคิดของระบบที่ใช้เทคนิคการประเมินแบบ 360 องศา คือ ใช้ข้อมูลย้อนกลับเป็นเครื่องดึงดูดใจให้เกิดการพัฒนาหรืออำนวยความสะดวกต่อความก้าวหน้าของผู้ถูกประเมินในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นการช่วยให้การประเมินผลแบบ 360 องศา ในการปฏิบัติงานมีคุณค่ามากขึ้นและลดอคติในการประเมินเพราะว่าผู้รับผิดชอบต่อข้อมูลย้อนกลับจะเกี่ยวข้องกับผู้คนจากหลายแหล่ง เช่น การประเมินจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าหัวหน้างาน อีกหนึ่งระดับ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร และในปัจจุบันความต้องการในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติงานของบุคลากร คือ คณาจารย์ ซึ่งจะต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี แต่ละวิธีมีแนวคิด ข้อดี-ข้อเสีย ที่แตกต่างกันไป ซึ่งสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

แนวคิด	วิธีการ	ข้อดี	ข้อเสีย
การประเมินจากบนลงล่าง (เป็นวิธีแบบดั้งเดิม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• หัวหน้างานประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สะดวกในการประเมิน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ใช้ได้ในองค์กรใหญ่ที่มีการจัดโครงสร้างหลายระดับ</li> </ul>
การประเมินแบบ 1 องศา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหารให้ประเมินตนเอง</li> <li>• รูปแบบจะได้เป็นทางการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รับรู้และตระหนักในพฤติกรรมการทำงาน</li> <li>• ใช้เปรียบเทียบกับ การประเมินจากแหล่งอื่นๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เข้าข้างตนเอง</li> <li>• ให้คะแนนเกินความเป็นจริง</li> <li>• มีความเป็นปรปักษ์</li> </ul>

แนวคิด	วิธีการ	ข้อดี	ข้อเสีย
การประเมินแบบ 90 องศา	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ทราบจุดเด่น-จุดด้อยของเพื่อน ร่วมงาน</li> <li>● มีความเที่ยงตรง</li> <li>● เชื่อถือได้ว่าการประเมินแบบ 1 องศา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เข้าข้างเพื่อน</li> </ul>
การประเมินแบบ 180 องศา หรือการประเมินจากล่างขึ้นบน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ประเมินจากบุคลากร</li> <li>● ระดับล่างร่วมกับผู้บริหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ข้อมูลถูกต้องน่าเชื่อถือสูง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ข้อมูลสารสนเทศน้อยกว่าการประเมินแบบ 90 องศา</li> </ul>
การประเมิน 360 องศา หรือการประเมินจากหลายแหล่ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>● รวบรวมข้อมูลจากการประเมินหลายแห่งคือ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ และตนเอง</li> <li>● มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ข้อมูลน่าเชื่อถือ</li> <li>● เป็นปรนัยมากขึ้น</li> <li>● เป็นการประเมินเพื่อพัฒนา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่เหมาะกับหน่วยงานขนาดเล็ก</li> </ul>

องค์กรหลายแห่งได้ใช้การประเมินจากหลายแห่ง หรือ การประเมินแบบ 360 องศา เพื่อใช้เป็นเครื่องวัดการทำงานของบุคลากรที่มีพื้นฐานมาจากพฤติกรรมการทำงาน สิ่งที่สำคัญของกระบวนการคือทุกคนในหน่วยงานจะมีอิทธิพลต่อกันและกันมากกว่าผู้บริหารเพียงคนเดียวในการที่จะให้ได้มาซึ่งความมั่นใจจากข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน ในปลายศตวรรษ 1980 แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้แยกผู้บริหารออกจากกระบวนการประเมิน หรือแม้แต่จะเป็นตัวแทนของการประเมิน เพื่อความมั่นใจในการมีอิทธิพลส่วนตัวของผู้บริหาร กระบวนการนี้เป็นแนวคิดใหม่ที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรมากกว่าการประเมินการทำงานเพื่อให้เกิดหลักธรรม (Merit pay) หรือ เพื่อการส่งเสริม (Promotion) หรือเรียกว่าการประเมินเพื่อการพัฒนาเท่านั้น (Developmental Only Feedback) แนวคิดของระบบก็คือ จะใช้ข้อมูลย้อนกลับเป็นเครื่องดึงดูดใจให้เกิดการพัฒนาหรืออำนวยความสะดวกต่อความก้าวหน้าของบุคลากรในการทำงาน ดังนั้นสารสนเทศที่มี

คุณภาพระดับสูง (High quality information) จากแหล่งที่เชื่อถือได้จึงเป็นพลังที่สำคัญในการการจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานโดยส่วนตัวและการทำงานเป็นทีม ความเชื่อถือได้จึงเป็นกุญแจสำคัญของกระบวนการดังกล่าว ซึ่งจะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้ 1) การประเมินไม่มีการลงชื่อผู้ประเมิน (anonymity) เพื่อความมั่นใจว่าข้อมูลย้อนกลับจะไม่ถูกเปิดเผย 2) ต้องแน่ใจว่าผู้ที่ได้รับการประเมินเพียงคนเดียวเท่านั้นได้เห็นข้อมูลย้อนกลับ

การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึงการประเมินที่ครบวงจร โดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็นการปฏิบัติงานของบุคคลตามตำแหน่งเป้าหมาย เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าหัวหน้าโดยตรงอีก 1 ระดับ ลูกค้ำ ที่ปรึกษา ร่วมกันให้ข้อมูล ดังนั้นการประเมินแบบ 360 องศา จึงเป็นทางเลือกทางหนึ่งของการประเมินที่ต้องอาศัยสารสนเทศของข้อมูลย้อนกลับจากผู้ประเมินที่หลากหลาย หรือเป็นการประเมินที่ให้ความสำคัญกับการประเมินทั้ง

จากล่างขึ้นบน (upward review) และจากบนลงล่าง (downward appraisal) การประเมินแบบนี้ได้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องรอบด้าน (Full-circle feedback) และการประเมินจากกลุ่มเพื่อน (peers review) นอกจากนี้การประเมินแบบ 360 องศา ยังมีชื่อเรียกอีกว่า การประเมินจากหลายแหล่ง เพื่อใช้เป็นเครื่องวัดการทำงานของพนักงานที่มีพื้นฐานมาจากพฤติกรรมการทำงานของเขาเหล่านี้ สิ่งที่สำคัญของกระบวนการคือ ทุกคนในหน่วยงานจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน มากกว่าผู้บริหารเพียงคนเดียว การประเมิน 360 องศา ดำเนินการไปได้ดีที่สุดมีอยู่ 2 ชั้นด้วยกัน

- 1) การประเมินมีวัตถุประสงค์เฉพาะการพัฒนา
- 2) การประยุกต์ใช้การประเมินเพื่อการบริหารการปฏิบัติงาน การประยุกต์ใช้การประเมินเพื่อการบริหารการปฏิบัติงานทำได้ง่ายมาก เพียงแต่ต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้
  1. การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear communication ) ต่อผู้ที่ได้รับการประเมินทั้งหมดและแนวทางของการใช้ข้อมูลสารสนเทศ
  2. จัดการฝึกอบรม (Training in) จะให้ - รับ สารสนเทศจากการประเมินแบบหลายแหล่งได้อย่างไร
  3. สนับสนุนผู้เข้าร่วมการประเมิน (Participant support) เพื่อการใช้สารสนเทศของการประเมินจากหลายแหล่งในการตัดสินใจผลของการประเมินและการให้คำตอบแทน

ในเชิงของการพัฒนาแล้วสิ่งที่ยังต้องการให้คำจำกัดความข้อมูลย้อนกลับเฉพาะเพื่อการพัฒนา คือ ผู้ที่เข้าถึงผลลัพธ์ ถ้าข้อมูลย้อนกลับยังคงสร้างความมั่นใจต่อผู้รับสารสนเทศ สิ่งนั้นคือการพัฒนา แต่ถ้าผู้บริหาร เข้าถึงสารสนเทศข้อมูลย้อนกลับแล้วมันก็จะไม่ใช่การบริหารงานแบบพัฒนา ข้อเสนอแนะด้านการสนับสนุนเฉพาะเพื่อการพัฒนา ถ้าจะร่วมมือกันกับผู้บริหารในการเข้าถึงข้อมูลย้อนกลับผู้บริหารจะต้องทำตัวเหมือนกับ ผู้ฝึกสอน (coach) และ ผู้บริหารไม่สามารถที่จะ

คาดหวังว่าจะได้รับสารสนเทศหรือเมื่อได้รับแล้วก็ต้องลืมข้อมูล เพราะไม่ต้องการให้นำข้อมูลไปประเมินผลเพื่อการตัดสินใจให้คำตอบแทนในรูปแบบที่ใช้กันทั่วๆ ไปคือความพยายามที่จะลด ผลกระทบของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีการประเมินจากหลายแหล่ง

ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา จึงหมายถึง การนำผลการประเมินที่ครบวงจร หรือ ผลการประเมินแบบ 360 องศา โดยอาศัยผู้เกี่ยวข้อง การปฏิบัติงานของบุคคลตามตำแหน่งเป้าหมาย เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าหัวหน้าโดยตรงอีก 1 ระดับ ลูกค้ำที่ปรึกษา ร่วมกันให้ข้อมูล โดยอาศัยสารสนเทศของข้อมูลย้อนกลับจากผู้ประเมินที่หลากหลาย การประเมินแบบนี้ได้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องรอบด้าน (Full-circle feedback) ในการที่จะเป็นเครื่องวัดการทำงานของบุคลากรที่มีพื้นฐานมาจากพฤติกรรมการทำงาน สิ่งที่สำคัญของกระบวนการคือ ทุกคนในหน่วยงานจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน มากกว่าผู้บริหารเพียงคนเดียว เพื่อให้ได้มาซึ่งความมั่นใจจากข้อมูลย้อนกลับ และจะทำให้ข้อมูลย้อนกลับจะมีคุณค่าและไม่ถูกโต้แย้งในระยะเวลาต่อมา โดยในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา จะต้องประกอบด้วย

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ถูกประเมิน โดยจะต้องมีข้อมูลดังนี้
  - 1.1 ผลการประเมินจากแหล่งต่างๆ
  - 1.2 กราฟแสดงผลการเปรียบเทียบผลการประเมินจากแต่ละแหล่ง
  - 1.3 ข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิด
  - 1.4 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของแหล่งผู้ประเมิน
  - 1.5 การจัดประเภทตามแนวความคิด Antonioni
2. การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้บริหาร เพื่อจะได้นำผลจากการประเมินการปฏิบัติงานไปวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรได้ถูกต้องตรงประเด็น

ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่งของระบบการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพราะข้อมูลย้อนกลับจะเป็นตัวควบคุม คุณภาพ ของการทำงาน ของระบบให้ เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ ดังนั้นระบบการประเมินผลที่สมบูรณ์ จะต้องมีข้อมูลย้อนกลับที่จะเป็นส่วนที่ให้ข้อมูลว่า ควรจะมีการปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินการในส่วนใด ซึ่งอาจยังมีข้อบกพร่องทั้งนี้ทำให้การประเมินมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปฏิกริยาของผู้ถูกประเมินต่อข้อมูลย้อนกลับอาจจะพิจารณาในทางสร้างสรรค์ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ประเมินและผู้ฝึกสอน ที่จะได้รับถึงช่วงปฏิกริยาของบุคคลที่เป็นไปได้ ตัวอย่างเช่นมี 2 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อ ช่วงปฏิกริยาเหล่านี้คือ 1) ผู้ประเมินต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน 2) เพื่อสร้างความประหลาดใจของการประเมินแบบ 360 องศาต่อผู้ถูกประเมิน แสดงถึงประเภทของข้อมูลย้อนกลับที่เป็นไปได้ 4 ประเภทที่มีพื้นฐานจาก 2 องค์ประกอบเหล่านี้

**สำหรับปฏิกริยาของบุคคลต่างๆ ที่มีต่อการได้รับรู้ข้อมูลย้อนกลับ แบ่งออกเป็น 4 ประเภทดังนี้**

ประเภทที่ 1 ผลการประเมินไปในทางบวก เพราะว่า การประเมินตนเองของผู้ถูกประเมิน มีความสอดคล้องกับผลการประเมินจากผู้ประเมินในทำนองเดียวกันผู้ถูกประเมินมีความรู้สึกทางบวก เพราะว่ามีความสอดคล้องกันในด้านฉายจุดเด่นของตนเอง

ประเภทที่ 2 ผลการประเมินเป็นไปในทางบวก ด้วย เพราะว่า ผู้ถูกประเมินไม่ได้คาดหวังว่าข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินจะเป็นบวก ด้วยเหตุนี้ผู้ถูกประเมินจึงประเมินตนเองต่ำกว่าผู้ถูกประเมินดังนั้นผลการประเมินประเภทนี้จึงชี้ให้เห็นว่า เป็นการชอนจุดเด่นของผู้ถูกประเมิน

ประเภทที่ 3 ผลการประเมินจะออกมาในรูปแบบเป็นกลาง เพราะว่า ผู้ถูกประเมินคาดหวังและเห็น

ด้วยกับผลการประเมินที่ออกมาต่ำ ดังนั้น จึงได้มีการระบุพฤติกรรมที่ต้องมาการปรับปรุงบุคคลประเภทนี้ที่ไม่มีจุดเด่น

ประเภทที่ 4 ผลการประเมินสามารถแปรเปลี่ยนจากความลึบสนไปสู่การป้องกันในกรณีนี้ ผู้ถูกประเมินไม่คาดหวังว่าจะได้รับผลการประเมินต่ำ จึงทำให้มีการประเมินตนเองต่ำกว่า ผู้ประเมินบุคคลประเภทนี้จึงเป็นประเภทที่หลงตัวเอง

ข้อมูลย้อนกลับที่จะให้แก่ผู้ถูกประเมิน แบ่งประเภทออกเป็นดังนี้

1. ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal and informal Feedback) ข้อแตกต่างของข้อมูลย้อนกลับทั้ง 2 ประเภทนี้คือรูปแบบ (Form) ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นทางการหมายถึงวิธีการที่รวบรวมข้อมูลย้อนกลับที่ได้ออกแบบอย่างเป็นระบบในองค์การ ส่วนข้อมูลย้อนกลับไม่เป็นทางการ คือ ข้อมูลที่ได้จากแหล่งอื่น อย่างไม่ตั้งใจ แหล่งต่างๆ เหล่านี้อาจจะรวมไปถึงพนักงาน ลูกค้า คู่แข่งขัน กลุ่มของชุมชน และคนอื่นๆ ที่อาจจะประเมินด้วยระบบที่แตกต่างจากสิ่งที่ได้ออกแบบไว้

2. ข้อมูลย้อนกลับในทางลบและทางบวก (Negative and positive Feedback) ข้อมูลย้อนกลับ ในทางลบจะชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะบางอย่างของระบบได้แตกต่างไปจาก มาตรฐาน หรือเป้าหมายและสิ่งที่กำหนดไว้ ส่วนข้อมูลย้อนกลับในทางบวกคือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเจริญงอกงาม การเปลี่ยนแปลง และการผูกพันเข้าเปื่อยมากกว่าอยู่คงที่ นอกจากนี้ยังสามารถกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ ในระบบตลอดเวลา

ส่วนเนื้อหาของข้อมูลย้อนกลับที่จะต้องแจ้งให้กับผู้ถูกประเมินจะต้องประกอบไปด้วย

1. เนื้อหาหรือข้อมูลที่ต้องรับการพัฒนาด้าน  
2. สาเหตุที่ต้องรับการพัฒนาด้านในเรื่องต่างๆ

3. สิ่งจำเป็นเพื่อช่วยให้การพัฒนาด้านนั้นเกิดผลสำเร็จ เช่น ความต้องการใช้วัสดุ อุปกรณ์ กำลังคน ฯลฯ

4. ตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

5. บุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ให้คำแนะนำหรือศึกษานิเทศน์

การใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาในองค์กร สามารถทำได้หลายวิธีทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่ควรทำแบบเป็นทางการเพื่อให้ได้ข้อมูลยุติธรรมและเที่ยงตรง

ระบบไม่เป็นทางการเป็นการแนะนำการรับข้อมูลย้อนกลับจากคนจำนวนมากๆ เป็นวิธีที่รวดเร็วที่ทำให้เกิดการปรับปรุงตนเองของพนักงาน แต่ไม่มีมาตรการป้องกันที่ดี ที่ทำให้มั่นใจในความยุติธรรม บางคนไม่ประเมินจริงๆ เพราะไม่มีการปกปิดชื่อผู้ประเมิน บางคนเกรงใจในความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน บ้างเกิดอคติเพราะเป็นคู่แข่ง บ้างเคยคบคิดกันทำอะไรผิดๆ ฯลฯ แต่การใช้ระบบไม่เป็นทางการอาจมีอันตราย ดังนี้

1. การรายงานที่มีข้อมูลผิดพลาด แต่กลับเชื่อถือเพราะไม่คิดว่าคนที่เราเชื่อถือผิดพลาดได้

2. มีผลกระทบกับการมองตนเองของบุคลากร

3. บุคลากรรู้สึก ว่า ข้อมูลที่ผิดพลาดทำให้พวกเขาไม่มีโอกาสก้าวหน้าเป็นหัวหน้า

4. บุคลากรรู้สึกไม่เต็มใจ จะรับการประเมิน 360 องศา แบบเป็นระบบจริงๆ เพราะคิดว่าล้าสมัยแล้ว

ส่วนระบบเป็นทางการจะให้การเก็บข้อมูลเป็นความลับ ความยุติธรรมในการเก็บ ข้อมูลไม่บอกชื่อผู้ประเมิน วิธีให้คะแนน และวิธีการนำข้อมูลไปใช้ ซึ่งจะใช้เวลาและต้นทุนสูงกว่า แต่มีผลในการเลื่อนขั้นมากกว่า

การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ช่วยสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาตนเองโดยใช้ข้อมูลคุณภาพสูง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ให้ผู้ให้ระบบ คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารเป็นผู้คิดสร้างสรรค์ขั้นตอนเอง

2. ใช้กระบวนการที่สมบูรณ์พัฒนาความสามารถทางการแข่งขัน

3. เลือกทีมประเมินอย่างน้อย 4 คน รวมทั้งหัวหน้า และ ผู้รับการประเมิน

4. ต้องแน่ใจว่าปกปิดชื่อผู้ประเมินเป็นความลับ

5. ยึดพื้นฐานการทำวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูลและให้คะแนนข้อมูล

6. สื่อสารให้ผู้ที่มีส่วนร่วมทุกคนเข้าใจในกระบวนการและความปลอดภัย (ของข้อมูล )

7. เป็นขั้นตอนที่มีการร้องขอได้

8. แต่ไม่ได้รวมถึงลักษณะของระบบที่ไม่เป็นทางการ

9. ได้รับข้อมูลย้อนกลับโดยใช้ขั้นตอนง่าย ๆ เช่น เดินไปมา พูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา

10. ผู้บริหารชั้นที่ 2 ไม่เปลี่ยนแปลงการประเมินของผู้บริหารระดับล่าง เพราะผู้บริหารระดับ 2 ไม่ได้ใกล้ชิดผู้ใต้บังคับบัญชา

11. การขอข้อมูลย้อนกลับโดยการพูดคุย ขาดการปกปิดชื่อผู้ประเมินเป็นความลับ

12. หากขั้นตอนใดไม่ปกปิดชื่อผู้ประเมินถือว่าไม่ได้รับการป้องกัน

13. การสำรวจที่ไม่ให้คะแนนอย่างตรงไปตรงมาจะถือว่าไม่ละเอียด

14. การสำรวจที่สมบูรณ์จะเป็นไปไม่ได้หากไม่มีระบบป้องกันที่ดี ที่จะทำให้ผู้ให้ระบบมั่นใจความยุติธรรม เช่น ความน่าเชื่อถือ ความเกี่ยวข้องเป็นพิเศษของงานต่อองค์กร

ฉะนั้นเงื่อนไขที่สำคัญในการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาแก่บุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบดังต่อไปนี้

1. เอกสารการประเมินของพนักงาน

2. การจูงใจพนักงาน

3. มุ่งประเด็นที่พฤติกรรมการทำงาน

4. มีระยะเวลาที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลย้อนกลับ

5. ให้ข้อมูลย้อนกลับเฉพาะในด้านผลงานที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

6. พัฒนาแผนปฏิบัติการและติดตามผล

7. มีการทบทวน

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การนำข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มาใช้เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษานั้น ต้องดำเนินการโดยใช้แนวคิดจากการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่มาจากประเมินหลายแหล่งโดยต้องมีรูปแบบที่แน่นอนตลอดจนระยะเวลาของการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้ถูกประเมินนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองให้เกิดประสิทธิภาพ และยังเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารที่จะได้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย



## บรรณานุกรม

- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.สำนักงานแผนการศึกษาแห่งชาติ.กรุงเทพมหานคร,2535.  
สำนักงานข้าราชการพลเรือน.กฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544, 2544.  
สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. มโนทัศน์ของการประเมินการสอนและแนวทางในการประเมินข้าราชการ.  
เสนาะ ดิยาวี. การบริหารบุคคล. กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์,2539.  
สุกัญญา ไชวโรจน์กุล. การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุ  
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2547  
दनัย เทียนพุดดิ. การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21. ไทยเจริญการพิมพ์,2543.  
ไพฑูริย์ ลินลารัตน์. การประเมินผลการสอน:หลักและวิธีการปฏิบัติในระดับอุดมศึกษา. วารสาร  
ข้าราชการ,2538  
มนูญ คิวารมย์. การพัฒนากระบวนการประเมินแบบ 360 องศาเพื่อพัฒนาการสอนของครูสังกัดกรมสามัญ  
ศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต.ภาควิชาวิจัยการศึกษา. คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2542.  
วีรวัฒน์ ปันนิตามัย. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศา. วารสารข้าราชการ,ปีที่ 42  
ฉบับที่ 4 กรกฎาคม-สิงหาคม 2540.  
\_\_\_\_\_ . การประเมินผลการปฏิบัติงาน:แนวพินิจเชิงระบบ. วารสารข้าราชการ, 2540.  
อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร. การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวคิด หลักการ วิธีการ กระบวนการ.  
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย - ญี่ปุ่น).บริษัทดวงกลมสมสมัย จำกัด.กรุงเทพมหานคร,2539.  
Antonioni,D.. Designing and effective 360 degree feedback process Organizational  
Dynamic. 25(Autumn)1996.  
Cohen, A.M. The College of 79 and the man in the Middle. Community College Social  
Science Quarterly , Winter , 1975.  
Designing a 360 Feedback System to Improve Employee Performance. H.R.Focus Vol 77.  
No 9,2000.  
David W.Bracken et.,al. 360 feedback from another angle. Human ResourceManagement. 2001,  
vol.40,No.1.  
Edwards,M.R.and Ewen A.J.360 degree feedback The Powerful Nee model for Employee  
Assessment & Performance Improvement. New Jersey : AMACOM,1996.  
Facteau ,Carolyn L.and Facteau Jeffery D. Relation of Leaders to 360 degree feedback from  
subordinates and peers. Winter ,1998.  
Salem, Sabrina L.and Cox ,Jonathan.F. In Theory of beholder:How leadership related to  
360 degree performance rating. June,1997.