

Performance Review : 360-Degree System

Danai Theanphut

ABSTRACT

The article presents recent trends in the Performance Review for performance management which is well-advanced in this area.

The article emphasizes on the 360-DEGREE SYSTEM which consists of the concept and methodology in generating performance feedback from multi-sources of raters such as supervisors, peers, higher - level supervisors, subordinates and customers.

The Trends in the applications of Performance Review with 360-Degree System for competency-based appraisal and the various functions of Human Resources Management are outlined.

ประเมินผลงานระบบ 360°

दनัย เทียนพุด

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอแนวโน้มของการประเมินผลงาน สำหรับการจัดการผลงาน ซึ่งมีความก้าวหน้าไปมากในด้านนี้ บทความต้องการมุ่งเน้นที่ การประเมินผลงานระบบ 360 ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด และวิธีการประเมินผลงานด้วยการรวบรวมข้อมูลย้อนกลับ จากกลุ่มผู้ประเมินหลายมิติ เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า แนวโน้มในการประยุกต์ใช้การประเมินความสามารถและการประยุกต์ใช้ในหน้าที่ต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล

บทนำ

กระแสของโลกาภิวัตน์ผลักดันให้เศรษฐกิจ การศึกษา สังคม การเมืองและการดำรงชีพของมนุษยชาติมีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกันก็ส่งผลทั้งด้านบวก เช่น การค้าที่เปิดกว้างขึ้นจนกระทั่งไร้พรมแดน ข้อมูลข่าวสารสามารถรับรู้ติดต่อกันได้ตลอด 24 ชั่วโมง เกิดองค์กรระดับโลกหรือกลุ่มความร่วมมือระดับภูมิภาค เพื่อจัดระเบียบโลกใหม่หรือกีดกันส่งเสริมการค้า ส่วนผลทางด้านลบ อาทิ ประเทศที่ไม่มีความสามารถในการแข่งขันอย่างแท้จริงหรือ ระบบการเงินของประเทศเติบโตแบบเศรษฐกิจฟองสบู่ การควบคุมดูแลด้านเศรษฐกิจ การเงิน-การคลังหรือตลาดทุนเป็นไปแบบลู่บนานา-ปะจุมูกเศรษฐกิจก็ล้มละลายสถาบันการเงินปิดกิจการ อัตราดอกเบี้ยสูงขาดดุลการค้า หนี้ต่างประเทศ มีเป็นจำนวนมากเงินเฟ้อสูง คนตกงานนับล้าน ๆ คน ซึ่งกำลังเกิดขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจของไทยในช่วงปี 2540 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน

องค์กรธุรกิจที่อยู่ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ก็เป็นเช่นเดียวกัน มีการปรับเปลี่ยน ลดขนาดกิจการ เปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นเป็นกลุ่มทุนข้ามชาติ การขาย-โอนกิจการ หรือปิดกิจการไปตามผลกระทบที่เกิดขึ้น ขณะเดียวกันการดูแลทรัพยากรบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) จำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนกรอบความคิดในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่ง การประเมินผลงาน รวมถึงด้านแรงงานสัมพันธ์ ชีวอนามัย และความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

รวมสรุปจากสิ่งที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางธุรกิจที่องค์กรธุรกิจ ผู้บริหารธุรกิจและผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องหาคำตอบและพัฒนาวิธีการที่จะให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขัน การจัดการที่จะฟื้นฟูธุรกิจได้ในเวลาที่ไม่ยาวนานนัก โดยมีประเด็นดังนี้

1. ธุรกิจจำเป็นที่จะต้องพลิกฟื้นหรือปรับเปลี่ยนไปสู่วิสัยทัศน์ใหม่ในลักษณะอย่างไร จึงจะอยู่รอดและเติบโตได้เพื่อก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21
2. ความสามารถที่ธุรกิจจะใช้ในการแข่งขัน จะเป็นความสามารถแบบใดหรือความสามารถหลักของธุรกิจ (core competencies) ลักษณะใดที่ธุรกิจจะมีเพื่อชัยชนะในการแข่งขันกับธุรกิจข้ามชาติ
3. การจัดผลงานและระบบรางวัลจูงใจแบบใดที่สอดคล้องทั้งข้อ 1 และข้อ 2 จนกระทั่งทำให้ “คน” มีผลงานในคุณค่าที่สูงสุด (superior performance)

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคศตวรรษที่ 21 จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็น “งานสนับสนุน” (supporting) ไปสู่ “พันธมิตร/หุ้นส่วนธุรกิจ” (business partner) หรือไกลไปถึงผู้กำหนดกลยุทธ์ (strategic player) ซึ่งน่าจะให้คำตอบในคำถามทั้ง 3 ประการข้างต้นได้

ความสามารถหลักของธุรกิจ (core competencies) คือสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงผู้จัดการและผู้เชี่ยวชาญที่สนใจจะพัฒนา “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” (competitive advantage) ให้กับธุรกิจ สนใจพัฒนา-ค้นหา-ประเมินในสิ่งเหล่านี้อยู่ ซึ่งก็สอดคล้องกับคำถามที่ผู้บริหารธุรกิจถามต่อฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น

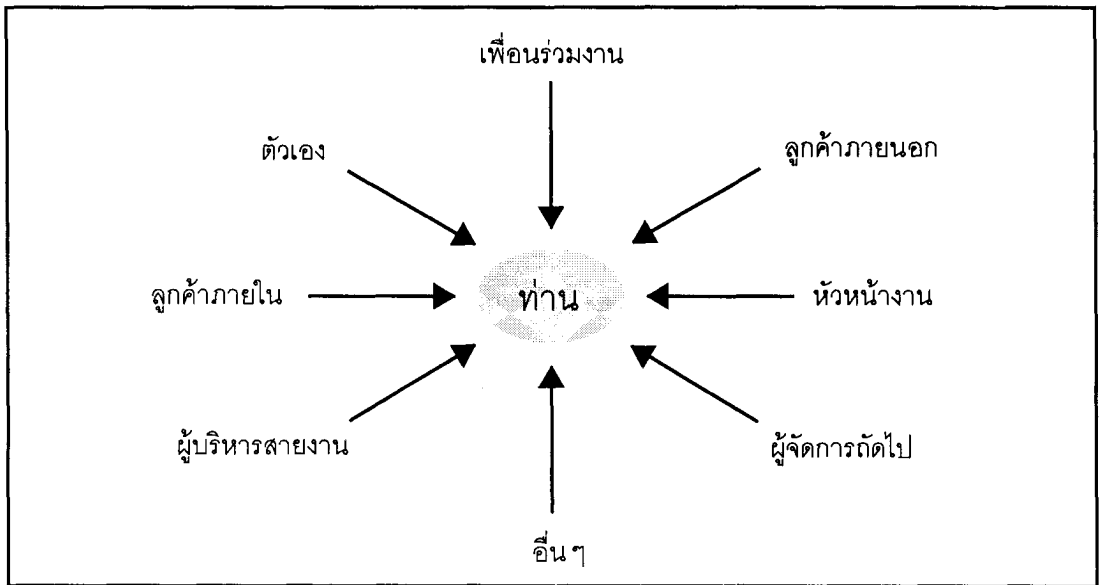
- ธุรกิจยุคใหม่จะมีการประเมินผลงานที่เป็น “การประเมินแบบรอบมิติ”* (multisource assessment) ใช่หรือไม่
- หากเราจะเปลี่ยนความสนใจจากการวัดผลงานจากงาน (job) ไปวัดความสามารถ (competence) ของคนจะอย่างไร
- ระบบ 360° (360-DEGREE SYSTEM) จะใช้กับธุรกิจในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ระดับโลกได้จริงหรือไม่
- การประเมินผลงานระบบ 360° ช่วยลดอคติของผู้บังคับบัญชา เพิ่มการพัฒนาลูกน้องลดการเผชิญหน้าของผู้บริหารในการแจ้งผลการประเมิน ฯลฯ ได้อย่างไร
- ไม่มีวิธีการที่ดีที่สุดที่จะพิจารณาผลงานของสมาชิกทีมแต่ละคนได้จากระบบประเมินผลแบบเดิม แต่ระบบ 360 ช่วยให้ได้สารสนเทศที่ยอมรับและเหมาะสมต่อรางวัลจริง ๆ หรือไม่
- จะเปลี่ยนกรอบแนวคิดจากการจ่ายค่าตอบแทนตามงาน (job-based pay) ไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนตามบุคคล/ ความสามารถ (person/ competency-based pay) ด้วยระบบ 360° ได้ไหม
- ธุรกิจไทยในปี 2541 เป็นต้นไป จะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการลักษณะใด จึงจะใช้ระบบ 360° ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระบบ 360 มิติใหม่ในการประเมินผลงาน

การประเมินผลงานระบบ 360° ก็คือ ระบบประเมินผลงานจากหลาย ๆ แหล่ง ที่จะเข้าไปเก็บสารสนเทศเกี่ยวกับงานที่ใกล้ชิดกับพนักงานให้มากที่สุด เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ที่รายงานขึ้นตรง (ลูกน้อง) และลูกค้าทั้งภายในและภายนอกเท่าที่จะเป็นไปได้ (Edwards & Ewen, 1996)

* หมายเหตุ : ผู้เขียนใช้คำว่า รอบมิติ หมายถึง เป็นการประเมินผลงานของผู้ถูกประเมินจากหลายแหล่ง ข้อมูลในรอบทิศทาง 360° ซึ่งอธิบายเป็นมิติขององศาได้ว่า 1 องศา คือ การประเมินตนเองหรือหัวหน้างาน เป็นผู้ประเมิน 90 องศา คือ เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมิน 180 องศา คือ ผู้บังคับบัญชาที่รายงานขึ้นตรงเป็นผู้ประเมิน และ 360 องศา คือ แหล่งประเมินอื่น ๆ เช่น ลูกค้า โดยนัยของสารสนเทศก็คือ แหล่งสารสนเทศรอบมิติ (multisource)

แผนภาพที่ 1 360° DEGREE SYSTEM



ที่มา : Edwards & Ewen, 1996.

สารสนเทศที่เกี่ยวกับงานนั้น หมายถึง สิ่งที่เป็นความสามารถของพนักงานเพื่อสร้างผลงานในคุณค่าที่สูงสุด ส่วนการออกแบบโมเดลระบบ 360° จะกำหนดให้สอดคล้องกับความสามารถหลักของธุรกิจ ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในอาชีพตามขีดความสามารถ เพื่อให้ได้รับรางวัลสูงใจตามความสามารถดังกล่าว อันจะก่อให้เกิดคุณค่าต่อองค์กรในที่สุด

วัตถุประสงค์ของระบบ 360°

ระบบ 360° ช่วยในเรื่อง การพัฒนาอาชีพ การตัดสินใจให้รางวัลที่ยุติธรรม การวัดผลงานที่ถูกต้อง เป็นวิธีวัดผลที่แม่นยำ ทำให้เห็นความแตกต่างในการจัดการ ทั้งนี้ก็เพราะวัตถุประสงค์ของระบบ 360° ต้องการมุ่งเน้นในประเด็นต่อไปนี้

1. กำหนดพฤติกรรมบุคคลและทีมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และคุณค่าธุรกิจ
2. มุ่งเน้นการให้รางวัลสูงใจตามความสามารถ
3. มีวิธีวัดผลงานที่ยุติธรรมและแม่นยำ
4. สนับสนุนให้มุ่งมั่นผูกพันกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
5. เสริมแรงต่อการริเริ่มสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เช่น

- การบริการลูกค้า ทำงานเป็นทีม คุณภาพ การกระจายอำนาจ รางวัลต่อผลงานและองค์กร อัจฉริยะ (Learning Organization)

- เป็นเครื่องมือในการสื่อสารที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงว่า พฤติกรรมอย่างไรจึงสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร

กรอบวิธีการประเมินผลงานระบบ 360° เพื่อให้ท่านผู้อ่านได้เห็นกรอบในภาพรวมของระบบ 360° ท่านอาจพิจารณาจากแหล่งสารสนเทศของการประเมินผลงานสู่ระบบ 360°

ระบบ 360° เป็นวิธีการที่ต้องมีแหล่งสารสนเทศรอบมิติ (multisource) หรือหลายแหล่งข้อมูลรวมทั้งเป็นข้อมูลย้อนกลับได้ คือ

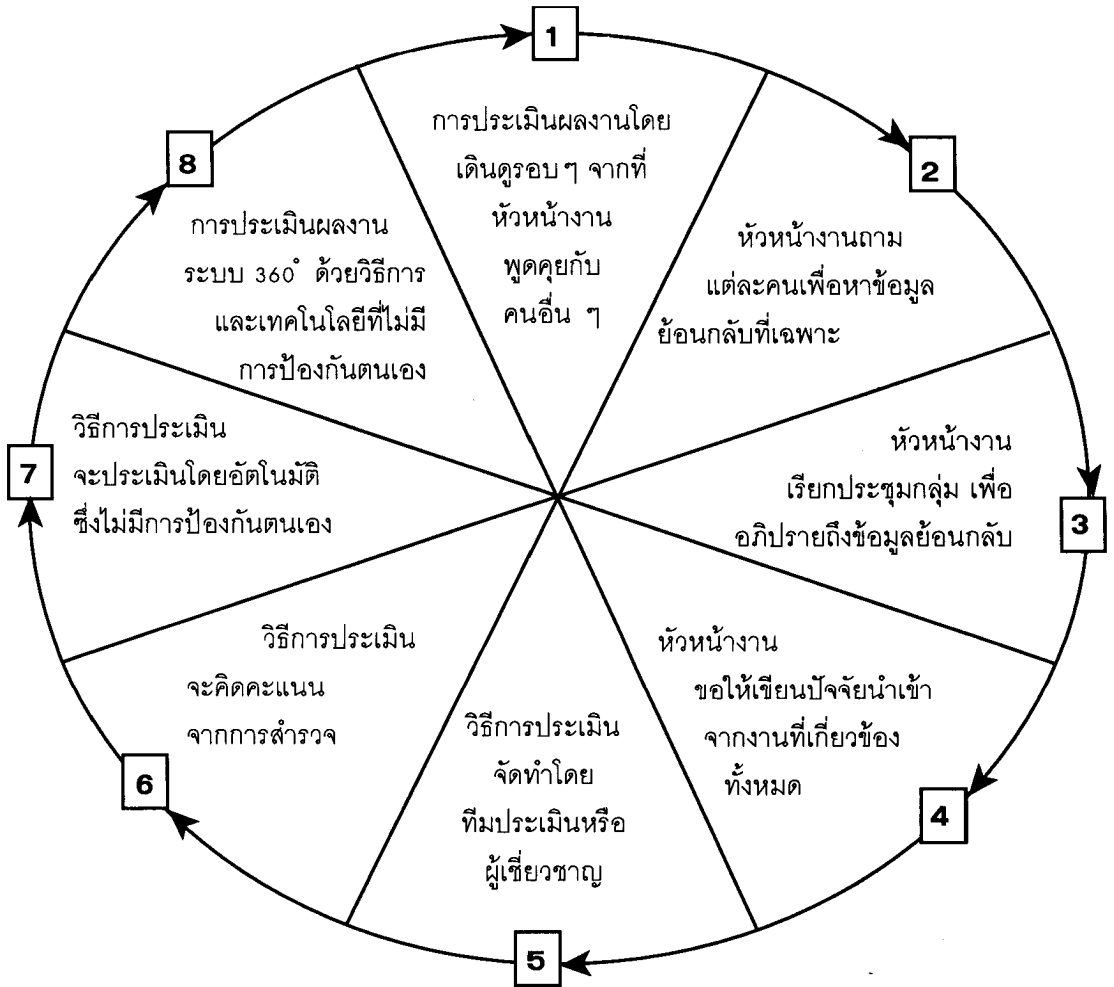
- การประเมินผลงาน 1 องศา เป็นการประเมินตนเองหรือผู้บังคับบัญชา (หัวหน้างาน) เป็นผู้ประเมิน ทั้งนี้ก็เพราะว่าการประเมินตนเองจะใช้เป็นตัวเปรียบเทียบที่สำคัญกับแหล่งสารสนเทศอื่น ๆ ส่วนผู้บังคับบัญชา (หัวหน้างาน) นั้นสามารถให้ข้อมูลการประเมินผลที่ตรงและใกล้เคียงกับความเป็นจริงมาก เพราะใกล้ชิดที่สุดกับผู้ปฏิบัติงาน

- การประเมินผลงาน 90 องศา เป็นการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน สารสนเทศในส่วนนี้เป็นผลจากการวิจัยเกี่ยวกับระบบ 360° พบว่า มีความเชื่อถือได้ (ทั้งถูกต้องและสอดคล้องกับผู้ประเมินอื่น ๆ) แม่นตรง (โดยเฉพาะในการประเมินเพื่อใช้สำหรับการเลื่อนตำแหน่ง) และได้รับการยอมรับสูง สำหรับการให้ข้อมูลย้อนกลับกับผู้ถูกประเมิน

- การประเมินผลงาน 180 องศา เป็นการประเมินจากระดับที่เหนือกว่า (ผู้บริหารสายงาน/กลุ่ม) ความจำเป็นที่ต้องการสารสนเทศจากผู้บริหารที่พนักงานรายงานขึ้นตรงถัดไปอีก 2-3 ระดับ เนื่องจากว่าผู้บริหารสูงสุดมักกังวลว่า ผู้บังคับบัญชาโดยตรงอาจไม่ให้สารสนเทศที่ดีนัก เพราะสารสนเทศดังกล่าว ต้องใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน

- การประเมินผลงาน 360 องศา เป็นการประเมินรอบมิติที่มีสมมติฐานว่า ข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับเป็นส่วนหนึ่งของอิทธิพลที่มีต่อพนักงานหรือเครือข่ายความรู้ที่ว่าถึงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานมากที่สุด แหล่งสารสนเทศอื่นอาจจะเป็น สมาชิกทีม ลูกค้าภายใน หรือลูกค้าภายนอก

โดยสรุปแล้ว ระบบ 360° มิติใหม่ในการประเมินผลงานสามารถกำหนดเป็นภาพรวมให้เห็นได้ดังนี้

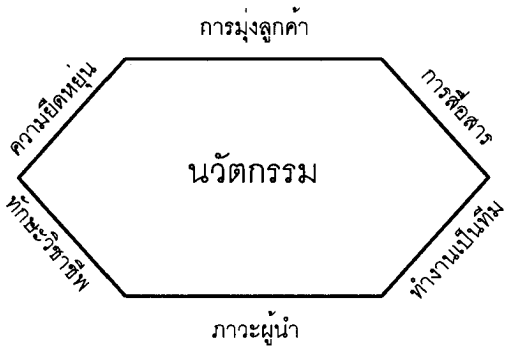
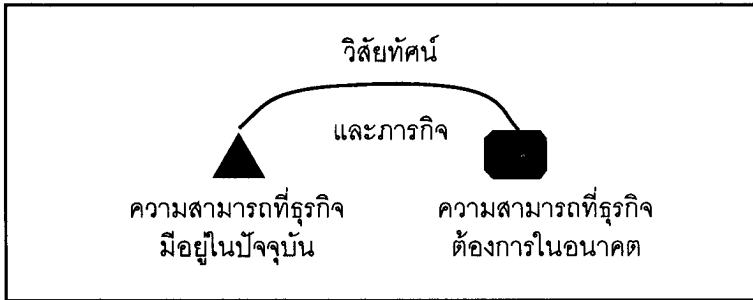


แผนภาพที่ 2 ระบบ 360° ในการประเมินผลงาน

โมเดลการออกแบบระบบ 360°

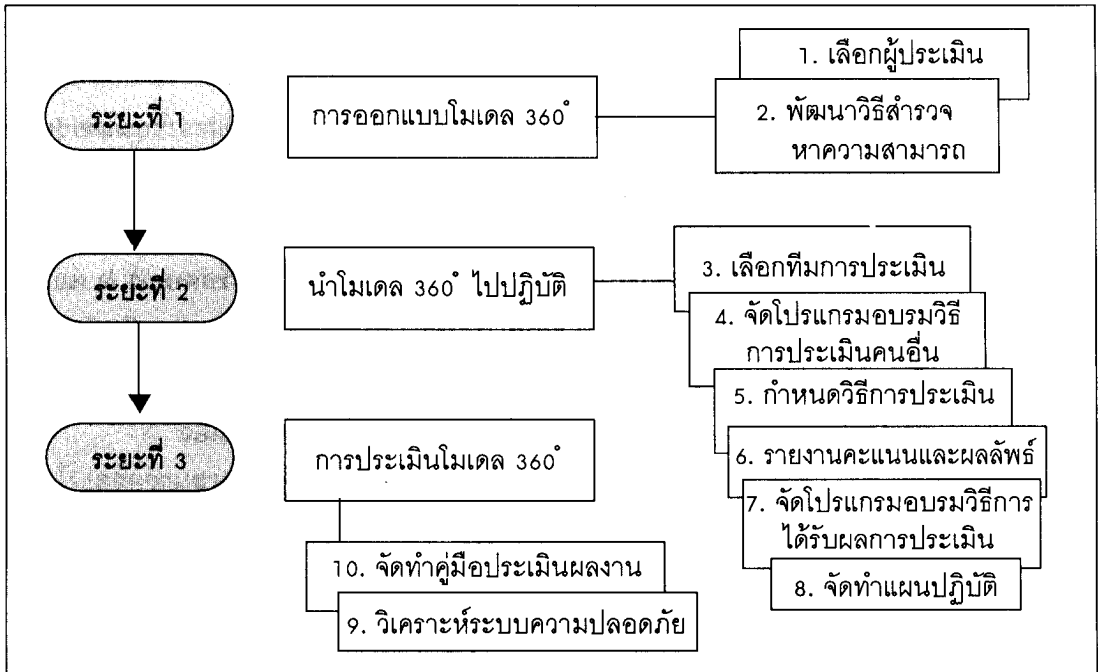
ตามที่กล่าวมาตั้งแต่ต้นว่า การประเมินผลงานระบบ 360° เป็นการเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ที่วัดผลงานตามความสามารถโดยจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ดังนั้นโมเดลการออกแบบระบบ 360° จะเป็นไปตามแผนภาพที่ 3

แผนภาพที่ 3 โมเดลการออกแบบการประเมินผลงานระบบ 360°



ความสามารถของธุรกิจ

โมเดลพัฒนาระบบ 360°



ดัดแปลงจาก Edwards & Ewen, (1996)

ในโมเดลการออกแบบประเมินผลงานระบบ 360 ผู้เขียนได้กำหนดส่วนสำคัญไว้ 3 ส่วนด้วยกันคือ

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์หาความสามารถที่ธุรกิจต้องการในอนาคต ซึ่งความสามารถที่ธุรกิจต้องการในอนาคต หรือที่ Hamel และ Prahalad (1994) เรียกว่าความสามารถหลักของธุรกิจ (core competencies) ดังนั้นหากธุรกิจหรือองค์กรวิเคราะห์วิสัยทัศน์และภารกิจ จะพบว่าสิ่งที่เป็นแรงขับเคลื่อนหลักที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขัน ก็คือ ความสามารถหลักของธุรกิจ หากจะพัฒนาความสามารถขึ้นมาจำเป็นจะต้องเปรียบเทียบระหว่างความสามารถที่ธุรกิจมีอยู่ในปัจจุบันกับภาพของวิสัยทัศน์และภารกิจที่องค์กรต้องการจะทำจึงจะได้ความสามารถที่ธุรกิจต้องการในอนาคต

ส่วนที่ 2 ความสามารถของธุรกิจ ส่วนนี้เป็นการสร้างโมเดลความสามารถของธุรกิจ ซึ่งอาจจะใช้แนวทางของโมเดลจากส่วนที่ 1 คือ การวิเคราะห์หาความสามารถที่ธุรกิจต้องการในอนาคตหรืออาจจะใช้โมเดลความสามารถโดยการศึกษาจากทฤษฎีหรือธุรกิจชั้นนำที่ประสบความสำเร็จว่า มีความสามารถหลักของธุรกิจอะไรบ้าง แล้วปรับให้เข้ากับธุรกิจหรือองค์กรของตนเองให้เป็นโมเดลความสามารถของธุรกิจที่ต้องการ

ในการออกแบบประเมินผลงานระบบ 360° หากได้ดำเนินการส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 การออกแบบโมเดล 360 ก็จะสามารถที่ใช้เป็นปัจจัยการประเมินผลงานได้ทันที โมเดลความสามารถของธุรกิจ เท่าที่มีผู้ศึกษาไว้สามารถสรุปได้ดังนี้

(1) โมเดลความสามารถจากอุดมคติหลักของธุรกิจ

จากหนังสือ Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies เขียนโดย James Collins และ Jerry Porras (1994) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ของบริษัทชั้นนำ 18 แห่ง ซึ่งเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จและมีอิทธิพลอยู่ตลอดศตวรรษกับบริษัทคู่แข่ง (เช่น บริษัท อเมริกันเอ็กซ์เพรส บริษัท โบอิง บริษัท ซิตีคอร์ป บริษัท ฮิวเลตต์แพคการ์ด บริษัท ฟร็อคเตอร์ & แกมเบิล บริษัท 3 เอ็ม ห้างวอลมาร์ท และบริษัท วอลท์ ดิสนีย์ เป็นต้น) พบว่า มีสิ่งที่เป็นอุดมคติหลัก (Core Ideologies) คือ นวัตกรรม คุณภาพ ผลิตภัณฑ์และการบริการลูกค้า การริเริ่มและเติบโตของแต่ละบุคคล ความซื่อสัตย์ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเปลี่ยนใหม่ด้วยตนเอง

การค้นพบของ Collins และ Porras ไม่ได้สำรวจข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงลงไปว่าความสามารถที่เฉพาะคืออะไรในการที่บริษัทเหล่านี้ให้รางวัลกับความสำเร็จ แต่มีความสามารถที่กล่าวถึงอยู่เสมอในการให้รางวัลของบริษัทเหล่านี้ คือ

- การมุ่งที่ลูกค้า
- การสื่อสาร
- เน้นทีมงาน
- ความชำนาญด้านเทคนิค
- มุ่งผลลัพธ์
- ภาวะผู้นำ
- ความสามารถในการปรับตัว
- นวัตกรรม

ขณะเดียวกันหากต้องการนำไปใช้ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล Patricia K. Zingheim, gerald E. Ledford Jr. และ Jay R. Schuster (1996) สรุปว่า อุดมคติหลักของธุรกิจ (Core Ideologies) ทั้ง 8 ด้านข้างต้นคือ “ความสามารถที่ธุรกิจต้องการในอนาคต”

(2) โมเดลความสามารถของธุรกิจที่มีการประยุกต์ใช้

สำหรับธุรกิจที่มีการพัฒนาในโมเดลความสามารถที่ใช้ทั้งธุรกิจ (The ‘One-Size-Fits-All’ Competency Model) ในทุกขอบเขตภารกิจ คือ

2.1 บริษัท สมิทท์ไคลน์บี แคม ซึ่งกำหนดโมเดลความสามารถไว้ 7 องค์ประกอบด้วยกัน คือ (1) นวัตกรรม (Innovation) (2) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) (3) การสื่อสารข้อความ (Communication) (4) การใช้ทรัพยากร (Use of Resources) (5) การตัดสินใจ (Decision Making) (6) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) และ (7) สมรรถนะด้านเทคนิค วิชาชีพ (Technical Ability) (อ้าง จาก Greene and Keuch, 1997:62-71)

2.2 Edwards และ Ewen (1996) ได้พัฒนาโมเดลความสามารถสำหรับการประเมินผลงานระบบ 360 องศา เรียกว่า “โมเดลความสามารถของภาวะผู้นำ 20/20” (Leadership 20/20 Competency Model) ซึ่งมีความสามารถหลักของธุรกิจคือ (1) การจัดการทรัพยากร (Manages Resources) (2) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) (3) ทักษะในธุรกิจและส่วนบุคคล (Business and Individual Skills) (4) ความเป็นมืออาชีพและความรู้ในด้านเทคนิค (Professional and Technical Knowledge) (5) การบริการลูกค้า (Customer Service)

(3) โมเดลความสามารถของธุรกิจในประเทศไทย

ผู้เขียนได้พัฒนา “โมเดลความสามารถของธุรกิจในประเทศไทย” ขึ้นจากกรอบแนวคิด (1) โมเดลความสามารถจากอุดมคติหลักของธุรกิจ และ (2) โมเดลความสามารถของธุรกิจที่มีการประยุกต์ใช้ โดยประกอบด้วยความสามารถหลักของธุรกิจ 7 ด้านด้วยกัน คือ

1. การมุ่งลูกค้า (Focus on Customer)
2. การสื่อสาร (Communication)

3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
4. ทักษะด้านเทคนิค/วิชาชีพ (Technical Skills)
5. ภาวะผู้นำ (Leadership)
6. ความยืดหยุ่น (Flexibility)
7. นวัตกรรม (Innovation)

หลังจากได้มีการนำเสนอโมเดลความสามารถของธุรกิจของผู้เขียนให้กับบริษัทชั้นนำ และการสัมมนาทางวิชาการ เช่น

- การจัดการเรื่องความสามารถ: หัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ วันที่ 26 มิ.ย. 40 จัดโดย บริษัท K.T. Training & Development จำกัด
- การประเมินผลงานระบบ 360 องศา วันที่ 16 ธ.ค. 40 และ 1 เม.ย. 41 จำนวน 2 ครั้ง จัดโดยบริษัท K.T. Training & Development จำกัด
- เทคโนโลยีใหม่ในการบริหารค่าจ้าง: โครงสร้างค่าจ้างแบบช่วงกว้าง (Broadbanding) วันที่ 4-5 มี.ค. 41 จัดโดยบริษัท K.T. Training & Development จำกัด
- จะสร้างแบบทดสอบวัดความสามารถได้อย่างไร วันที่ 28 พ.ค. 41 จัดโดย บริษัท K.T. Traing & Development จำกัด

ซึ่งทั้งหมดใช้ความสามารถหลักของธุรกิจทั้ง 7 ด้าน เป็นสาระสำคัญในแต่ละเรื่อง

ส่วนที่ 3 โมเดลพัฒนาระบบ 360°

ในส่วนของโมเดลการพัฒนาระบบ 360° จะประกอบด้วยช่วงระยะเวลา 3 ระยะด้วยกันคือ

ระยะที่ 1 ออกแบบโมเดล 360° ในระยะนี้จะมีอยู่ 2 ขั้นตอนย่อยด้วยกัน ซึ่งประกอบด้วย

1. เลือกผู้ประเมิน ความหมายในที่นี้ก็คือ ผู้ที่จะเป็นทีมพัฒนาในระบบ 360 เป็นใครบ้าง และจะประเมินผลงานระบบ 360° ด้วยโมเดลความสามารถแบบใด สาระสำคัญที่ควรพิจารณาก็คือ ทีมงานที่จะพัฒนาระบบ 360° ต้องเป็นบุคคลที่

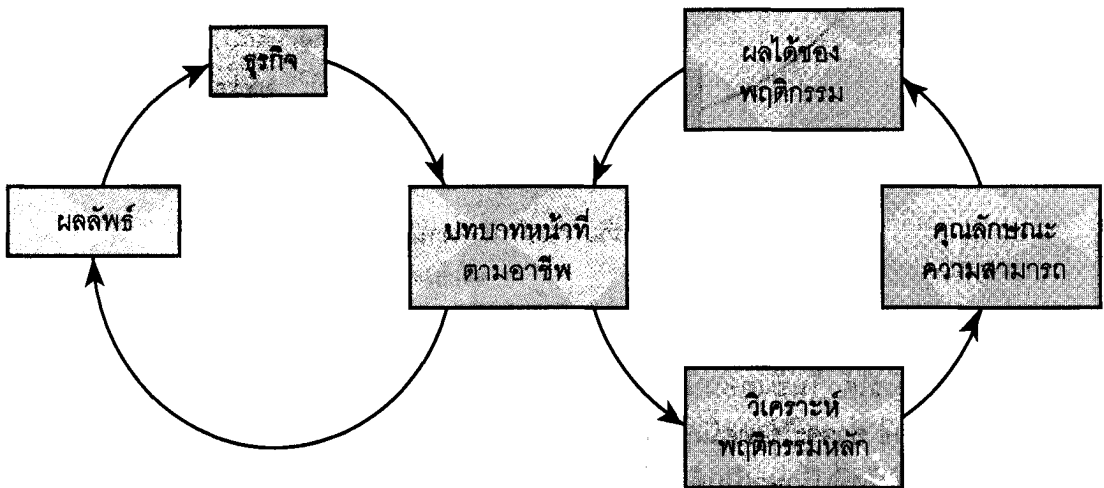
- เป็นตัวแทนของฝ่ายงานต่าง ๆ หรือทุกระดับตำแหน่งที่เป็น “หัวใจสำคัญของงาน” (Key Result Areas) จะเหมาะสมมาก

- มีบุคคลที่มีความสามารถในระบบประเมินผลงานแบบเดิม ทั้งที่เป็นกลุ่มผลงานดีเยี่ยม และผลงานดี
- เป็นบุคคลที่สามารถสื่อสารและใช้ภาษาได้เป็นอย่างดี

โมเดลความสามารถที่จะเลือกใช้ พิจารณาได้ 3 ลักษณะด้วยกัน อาทิ

(1) ตามแนวทางของสหรัฐอเมริกาที่เน้นในรูปแบบ ‘มิติของพฤติกรรม’ โดยพิจารณาความสามารถในเชิงพฤติกรรมคือ เราเข้าไปวิเคราะห์สิ่งที่เป็นพฤติกรรมหลักของตำแหน่ง หน้าที่ที่เขารับผิดชอบโดยอาศัยเทคนิคที่เรียกว่า Behavioral Event Interviews หรือ BEIs พอวิเคราะห์พฤติกรรมหลักได้ก็จะได้สิ่งที่เราเรียกว่าคุณลักษณะของความสามารถของหน้าที่งานหรือบทบาทหน้าที่ที่เป็นผลได้ของพฤติกรรม สิ่งนั้นก็คือ ‘ความสามารถ’ ในมิติของพฤติกรรมดังแผนภาพที่ 4

ความสามารถ : มิติของพฤติกรรม

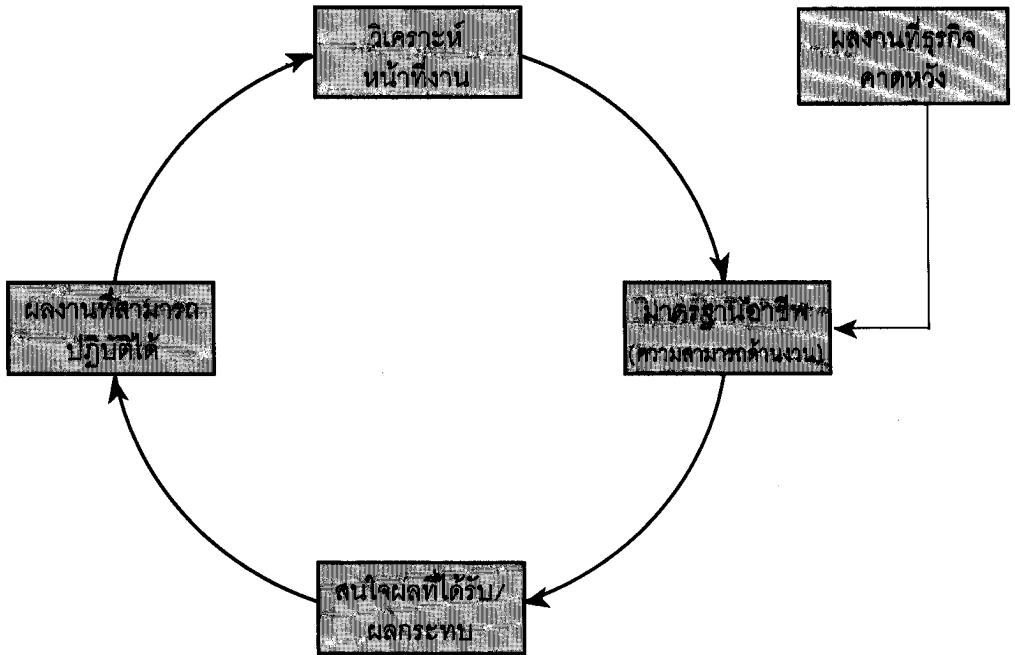


แผนภาพที่ 4 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมด้วยเทคนิค BEIs

(2) ลักษณะที่ 2 ของโมเดลความสามารถตามแบบอังกฤษเป็นแนวคิดในความสามารถลักษณะ ‘มิติของงาน’ งานในที่นี้ก็หมายถึง ความสามารถในด้านการทำงานซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์หน้าที่งานด้วยเทคนิค FA (Functional Analysis) ดังแผนภาพที่ 5

(3) ส่วนลักษณะสุดท้ายเป็นการผสมผสานทั้งโมเดลแบบที่ 1 และแบบที่ 2 โดยในลักษณะระดับธุรกิจ หรือฝ่ายงาน หรือหน่วยกลยุทธ์ธุรกิจใช้โมเดลแบบที่ 1 ส่วนในระดับ First Line Manager ใช้โมเดลแบบที่ 2 ซึ่งน่าจะเป็นรูปแบบโมเดลที่สอดคล้องกับธุรกิจของไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์

ความสามารถ : มิติของงาน



แผนภาพที่ 5 ผลการวิเคราะห์หน้าที่งานด้วยเทคนิค FA

2. พัฒนาวิธีการสำรวจหาความสามารถ จากขั้นที่ 1 สามารถที่จะกำหนดโมเดลความสามารถที่จะเลือกใช้ได้ ในขั้นตอนนี้ก็คือ การพัฒนา/วิธีการที่จะได้มาซึ่งความสามารถ โดยสรุปแล้วก็มีหลาย ๆ วิธี อาจจะใช้เทคนิค BEIs, เทคนิค Functional Analysis, Expert Panel, Focus Group, ชื่อจากบริษัทที่ปรึกษาเป็นต้น หรืออาจจะใช้โมเดลความสามารถของธุรกิจในส่วนที่ 2 ก็ได้

ผู้เขียนได้นำรายการองค์ประกอบของความสามารถหลัก (Element of Competencies) จาก Edwards & Ewen (1996:215-228) มาใช้ในโมเดลความสามารถของธุรกิจทั้ง 7 องค์ประกอบที่ผู้เขียนพัฒนาขึ้น ซึ่งสรุปเป็นตัวอย่างได้ดังนี้

ตัวอย่าง ความสามารถที่จะใช้ในการประเมินสำหรับระบบ 360 องศา

1. การมุ่งลูกค้า (Focus on Customer : C)

C1 การนำไปใช้

สามารถประยุกต์ใช้กระบวนการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า

C2 การสื่อสารกับลูกค้า

ฟังและสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

C3 ความรู้เกี่ยวกับบริษัท

รู้เกี่ยวกับบริษัทและผลิตภัณฑ์/ ลูกค้าของบริษัทฯ

C4 เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า

เข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

2. การสื่อสาร (Communication : CO)

CO1 การฟัง

ตั้งใจฟังในสิ่งที่คนอื่น ๆ กำลังพูดอยู่กับเรา

CO2 การพูดอย่างชัดเจน

พูดด้วยเสียงที่ตั้งชัดเจน

CO3 ความสามารถในการเข้าใจ

ใช้คำและความหมายที่คนอื่นสามารถเข้าใจได้

CO4 การนำเสนอในที่ชุมชน

การนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพกับกลุ่ม/ ทีมงาน

3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork : T)

T1 คุณภาพและความรับผิดชอบ

กลุ่มสร้างงานที่มีคุณภาพสูงและมีความรับผิดชอบในผลงานและสิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว

T2 การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

ใช้การตัดสินใจร่วมกับการวัดผล ใช้ทรัพยากรทั้งหมดและปัจจัยนำเข้าของกลุ่มอย่างคุ้มค่า

T3 พัฒนาศมาชิก

แสดงถึงการมีส่วนร่วมในกลุ่มเพื่อปรับปรุงผลงานของแต่ละบุคคล

4. ภาวะผู้นำ (Leadership : L)

L1 วิสัยทัศน์

เห็นภาพอนาคต รู้ว่างานและฝ่ายงานมีผลอย่างไรต่อองค์กร ไม่มองสิ่งต่าง ๆ จากมุมมองของท้องถิ่น (มองในระดับโลก)

L2 ปฏิบัติการ

ดำเนินความพยายามเพื่อจัดสรร หรือเคลื่อนย้ายอุปสรรคที่ทำให้เกิดการลดประสิทธิภาพ

L3 จัดการตนเอง

เล็งเห็นถึงการเป็นผู้ริเริ่มการทำงานในอีกมุมมองหนึ่งก็คือเห็นโอกาสที่จะดำเนินงาน

5. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills : TS)

TS1 ความแคล่วคล่องด้านเทคนิค

ทันสมัยอยู่เสมอในเทคนิควิชาชีพและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้านเทคนิคภายในองค์กร

TS2 คุณภาพของงาน

เข้าถึงความท้าทายและเอาชนะความลำบาก พร้อมการรักษามาตรฐานคุณภาพที่สูง

TS3 ความรับผิดชอบ ในฐานะมืออาชีพ

มีความเป็นมืออาชีพ ลูกค้าและงานที่ทำร่วมกับผู้อื่นสามารถเชื่อมั่นในผลงานได้

6. ความยืดหยุ่น (Flexibility : F)

F1 กล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน

ยอมรับความคิดที่ดี สนับสนุนและท้าทายต่อระบบงานเพื่อให้เกิดการปรับใช้แนวคิดใหม่

F2 ตระหนักเกี่ยวกับองค์กร

ขอบเขตอะไรที่ควรจะทำอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อจะได้ตระหนักว่าสิ่งที่เกิดขึ้นอาจมีผลกระทบต่องานของท่าน

F3 เปลี่ยนแปลงทุก ๆ อย่าง

ขอบเขตอะไรที่ควรทำเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนไปสู่การทำให้ดีกว่าเดิม

7. นวัตกรรม (Innovation : I)

I1 ความคิดสร้างสรรค์

แสดงความเต็มใจที่จะริเริ่มแนวคิดใหม่และการแก้ไขปัญหา เสริมแรงต่อความคิดอื่น ๆ มุ่งมั่นต่อวิธีการทำให้สิ่งต่าง ๆ ดีขึ้น

I2 ดำเนินงานอย่างอิสระ

ขอบเขตอะไรที่ควรทำให้ทุกคนในระดับเดียวกับท่านรู้สึกเป็นอิสระในการดำเนินงาน แต่มีความจำเป็นที่จะต้องแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบด้วย

ระยะที่ 2 นำโมเดล 360 ไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอนคือ ที่ต่อจากระยะที่ 1

3. เลือกทีมการประเมิน คือ จะกำหนดให้ใครเป็นผู้ประเมิน ซึ่งมีคำแนะนำว่าควรอยู่ที่ระหว่าง 5-6 คน เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ที่รายงานขึ้นตรง ลูกค้าภายในหรือคนอื่นที่อยู่ ในตำแหน่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับได้

4. จัดโปรแกรมอบรมวิธีการประเมินคนอื่น แนวคิดของโปรแกรมอบรมก็คือ “จะมีวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับกับคนอื่นได้อย่างไร” เพื่อทำความเข้าใจในระบบ 360° ความจำเป็น-วิธีการ-การให้ข้อมูลย้อนกลับ-พนักงานจะต้องทำอะไร-การป้องกันข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นได้อย่างไร-จะมีความยุติธรรมให้เชื่อมั่นได้แค่ไหน

5. กำหนดวิธีการประเมิน ในระบบ 360° หัวใจสำคัญที่ “ยุติธรรม-รวดเร็ว-ง่าย” ดังนั้นคู่มือในการประเมินผลระบบ 360° จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับ มีความถูกต้องและแม่นยำตรง

ผู้เขียนเห็นว่าหากมีเครื่องมือวัดความสามารถในหลาย ๆ เครื่องมือ เช่น แบบทดสอบวัดความสามารถ โดยก่อนที่จะทำการประเมินผลระบบ 360° ควรจะใช้องค์ประกอบหลัก/ ความสามารถหลักของธุรกิจทั้ง 7 ด้าน สร้างเป็นแบบทดสอบวัดความสามารถไว้เป็น “ฐานข้อมูล” คือ เป็น “ตัวเทียบวัด” (Benchmark) และเมื่อมีการประเมินผลงานระบบ 360° จะได้ดูความสอดคล้อง (Concurrent Validity) ในความสามารถของพนักงาน หรือผู้บริหารคนนั้น ๆ ได้มั่นใจยิ่งขึ้น

6. รายงานคะแนนและผลลัพธ์ เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องระมัดระวังเกี่ยวกับคะแนนและการรายงานผล ซึ่งถ้ามีการสอบวัดความสามารถเป็น ‘ตัวเทียบวัด’ ไว้ก่อนการรายงานคะแนนเปรียบเทียบของกลุ่มผู้ประเมินระบบ 360° ก็จะทำให้สามารถเปรียบเทียบคะแนนของเปอร์เซ็นต์ไทล์ใน 2 ลักษณะ คือ (1) เปอร์เซ็นต์ไทล์จากการสอบวัดความสามารถที่เป็นฐานข้อมูล (2) เปอร์เซ็นต์ไทล์จากผู้ประเมินคนอื่น

7. วัดโปรแกรมอบรมวิธีการได้รับผลการประเมิน การฝึกอบรมในส่วนนี้คือ มุ่งให้ใช้รายงานเพื่อให้แน่ใจว่า พนักงานรู้ว่าจะแปลสารสนเทศที่ได้รับอย่างไร ผู้เข้าอบรมต้องการรู้ว่า จะยอมรับพฤติกรรมที่เป็นข้อมูลย้อนกลับอย่างไร จะมีวิธีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในพฤติกรรมอย่างไร สร้างสรรค์ได้อย่างไร

การฝึกอบรมควรครอบคลุม

- จะรับข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างไร
- จะประยุกต์โมเดลสำหรับปรับปรุงผลงานได้อย่างไร

- อะไรคือ สิ่งที่บรรจุในรายงาน
- จะแปลผลอย่างไร
- จะสร้างและเริ่มต้นแผนปฏิบัติการส่วนบุคคลได้อย่างไร
- จะประเมินการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและปรับปรุงได้อย่างไร

8. จัดทำแผนปฏิบัติ เป็นการสรุปรวมจุดแข็งจุดอ่อนและระบุขอบเขตที่ชัดเจนในชาร์ต เพื่อนำไปใช้ในแผนปฏิบัติ ดังตัวอย่าง

จุดแข็ง	1	จุดแข็งที่สำคัญ	เกณฑ์วัดความสำเร็จ
	การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ (1) วิสัยทัศน์		
จุดอ่อน	2	เป้าหมายการพัฒนา	เกณฑ์วัดความสำเร็จ
	ภาวะผู้นำ (2) การสร้างรูปแบบความคิด		
ขอบเขตที่ต้องทำ ความชัดเจน	3	ความชัดเจนที่ต้องระบุ	เกณฑ์วัดความสำเร็จ
	การสร้างรูปแบบความคิด		

ระยะที่ 3 การประเมินโมเดล 360° มี 2 ขั้นตอนดังนี้

9. วิเคราะห์ระบบความปลอดภัย เพื่อให้การประเมินผลงานระบบ 360° มีประสิทธิภาพมากที่สุด จึงมีความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์ระบบป้องกัน อันจะทำให้ระบบ 360° ตอบคำถามด้านอคติการให้คำแนะนำ การขาดข้อมูลบางส่วนให้กับผู้ใช้ระบบ 360°

การวิเคราะห์ระบบความปลอดภัย เช่น

- การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของข้อคำถาม (Item Reliability)
- สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถาม (Intercorrelation Among Items)
- การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)
- การกระจายของคะแนน (Score Distribution)
- การเปรียบเทียบความเข้มงวดของทีมการประเมิน (Evaluation Team Rigor)

10. จัดทำคู่มือประเมินผลงาน วิธีการพื้นฐานที่สำคัญเพื่อที่จะรู้ว่ากระบวนการของระบบ 360° มีประสิทธิภาพหรือไม่ได้จากการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบ 360° หลังจากนั้นค่อยปรับปรุงเป็นคู่มือประเมินผลงานระบบ 360° ซึ่งจะได้มาจากคำชี้แจงในเรื่องระบบการประเมินผลงานแบบ 360° เนื้อหาจากการอบรมและผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบ 360°

บทสรุป

การประเมินผลงานระบบ 360° ที่ได้นำเสนอเป็นลำดับมาตั้งแต่ต้นเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของธุรกิจที่มุ่งสู่ “ความสามารถหลักของธุรกิจ”(Core Competencies) สำหรับระบบ 360° นั้นเป็นส่วนของการให้ข้อมูลย้อนกลับว่า พนักงานหรือผู้บริหารของธุรกิจนั้น ๆ มีการพัฒนาความสามารถส่วนบุคคลไปสู่ความสามารถหลักของธุรกิจได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) สามารถนำเอาระบบ 360° ไปใช้ประเมินเพื่อคัดพนักงานเข้าสู่ระบบ ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนา ใช้ในระบบจูงใจเพื่อให้รางวัลผลงานความสามารถ

อย่างไรก็ตามผู้เขียนได้มีความเห็นไว้เป็นเบื้องต้นแล้วว่า การประเมินผลงานระบบ 360° ถ้าจะให้สมบูรณ์จำเป็นที่จะต้อง มีการสอบวัดความสามารถ (Competency Based Testing) ไว้เป็นฐานข้อมูล (Database) ซึ่งจะใช้เป็น ‘ตัวเทียบวัด’ (Benchmark) อันจะทำให้การประยุกต์ใช้ระบบ 360° มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

ดังนั้นจึงขอเสนอภาพการบูรณาการกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็น “อนาคตของการประเมินผลระบบ 360° ” ไว้ตามแผนภาพที่ 6

แผนภาพที่ 6 การบูรณาการกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล



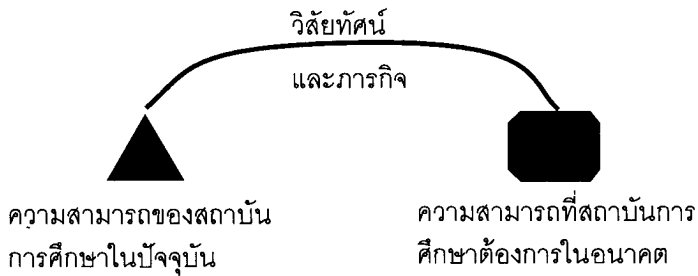
¹ โครงสร้างค่าจ้างแบบช่วงกว้าง (Broadbanding) เป็นวิธีการใหม่ที่ประเมินค่างานตามความสามารถแล้วนำโมเดลความสามารถที่กำหนดไว้กับค่างานที่ได้รับไปกำหนดอัตราค่าจ้างของแต่ละกลุ่มตำแหน่งงานตามระดับความสามารถ

² KPIs หมายถึง Key Performance Indicators ซึ่งเป็นการวัดผลสำเร็จของธุรกิจจากภารกิจ (Mission) ของแต่ละฝ่ายงาน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในกับการเรียนรู้ และการเติบโต

(ดัดแปลงจาก Edwards & Ewen, 1996)

ส่วนการนำประยุกต์ใช้ในบริบทของการศึกษา เช่น ในมหาวิทยาลัย หรือในส่วนของสถาบันการศึกษา แนวคิดการประเมินผลงานระบบ 360 องศา สามารถนำไปปรับใช้โดยพิจารณาตามแผนภาพที่ 7

แผนภาพที่ 7 การประยุกต์ใช้ระบบ 360 องศาในบริบทของการศึกษา

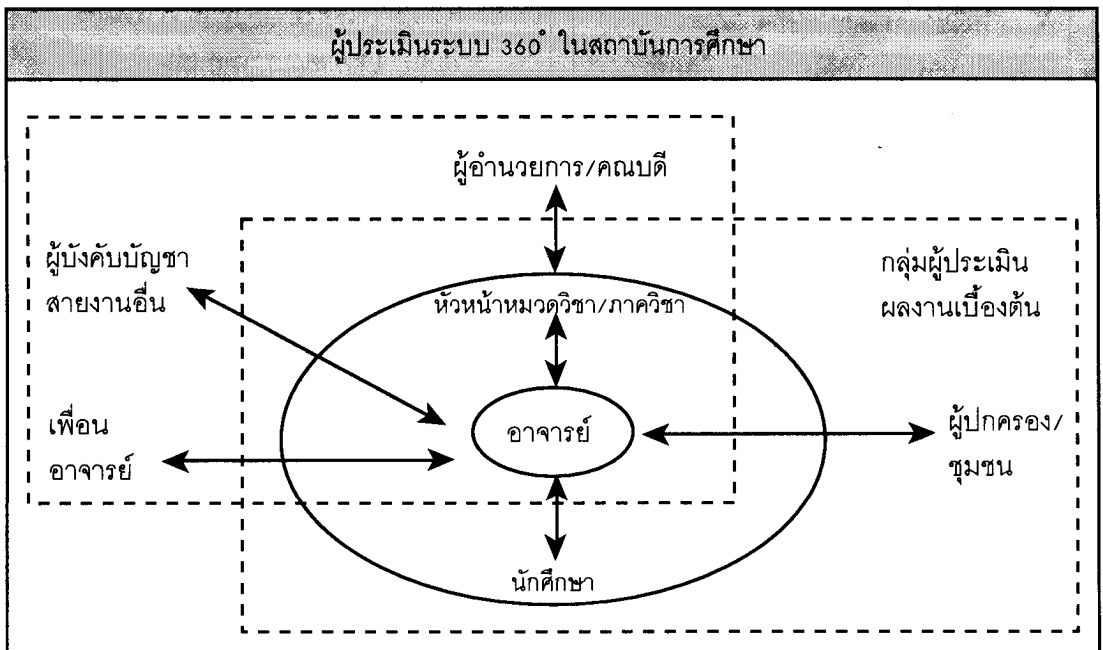
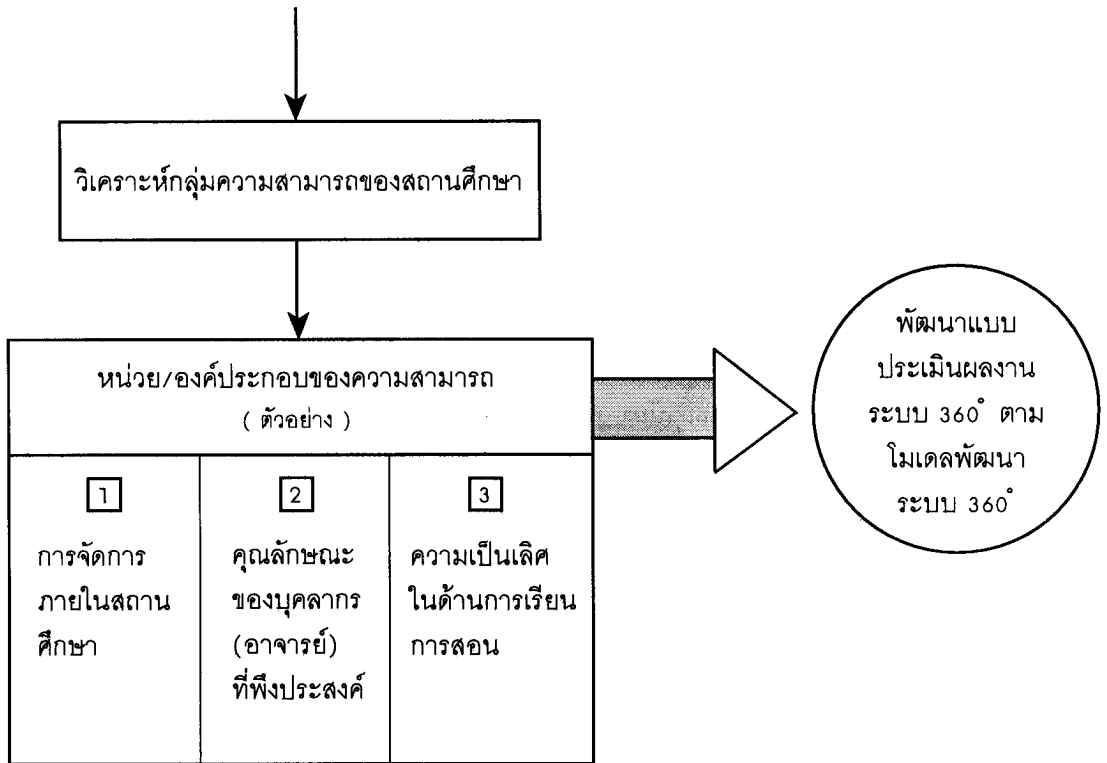


สร้างโมเดลความสามารถของสถาบันการศึกษา

ภารกิจ	ดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs) (ตัวอย่าง)
<p>งานหลักที่สำคัญด้านการเรียนการสอน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนในวิชาการจัดการธุรกิจ 2. พัฒนาพอร์ตโฟลิโอ ในวิชาที่สอน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. อัตราส่วนของค่าใช้จ่ายต่อหัวของสถานศึกษา 2. ความมีชื่อเสียงทางด้านวิชาการในระดับ ภูมิภาค/ประเทศ เช่น จำนวนผลงานวิจัย 3. เปอร์เซ็นต์สัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักศึกษาในแต่ละภาคการศึกษา 4. จำนวนระบบงานที่ผ่านการประกันคุณภาพ
<p>งานหลักที่สำคัญด้านต่าง ๆ</p>	



แผนภาพที่ 7 (ต่อ)



เอกสารอ้างอิง

- ดนัย เทียนพุด (2539). *การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า* กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดนัย เทียนพุด (2540). *วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ บুদ্ধแบงก์.
- ดนัย เทียนพุด (2541). “PERFORMANCE REVIEW: 360-DEGREE SYSTEM” เอกสารประกอบการสัมมนาหลักสูตรประเมินผลงานระบบ 360 องศา บริษัท ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์ จำกัด (อัดสำเนา).
- Abdulah, A. & Shephard, P.(1996). Multiple Rating and 360 Degree Feedback at the Malaysian Workplace : An Alternative. *Personnel MIPM*, March-April, 1-7.
- Armstrong, M.(1994). *Performance Management*. London : Kogan Page.
- Edwards, M. & Ewen, A. (1996). *Providing 360-DEGREE FEEDBACK*, Scottsdale Arizona : ACA.
- Edwards, M. & Ewen, A. (1996). *360 FEEDBACK*. New York : AMACOM.
- Greene, J. A. & Keuch, R.W. (1997). Contribution-Driven Competency-Based Pay. *ACA Journal*, Autumn, 62-71.
- Harmel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Compating for the Future*. Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Lepsinger, R. & Lucia, A. (1997). *The Art and Science of 360 Feedback*. California: Jossey-Bass Inc.
- SHRM Information Center (1996).*Performance Appraisals:“A Collection of Samples”*, VA : SHRM
- Zingheim, P.K., Ledford, G.E., & Schuster, J.R.(1996). Competencies and Competency Models: Does One Size Fit All?. *ACA Journal*, Spring, 56-65.