

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สาระสำคัญในบทนี้ เป็นการนำเสนอเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากระบวนการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อพัฒนาการสอนของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ การเสนอสิ่งกีดขวางเบื้องต้นและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งกลุ่มเนื้อหาเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 ความหมาย วัตถุประสงค์ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน/การสอนของครู เกณฑ์การพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และการให้ข้อมูลย้อนกลับ ตอนที่ 2 ความหมาย หลักการ วิธีการประเมินแบบ 360 องศา ตอนที่ 3 แนวทางการประเมินผลในองค์กร และ ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 ความหมาย วัตถุประสงค์ กระบวนการประเมินผลการสอนของครู

1.1 ความหมายของการประเมินผลการสอนของครู

นักวิชาการบริหารงานบุคคลและนักวิชาการทางด้านการศึกษา ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการสอนของครู ซึ่งมีลักษณะเป็นการประเมินทางเดียว (One-way Appraisal) หรือการประเมินจากบนลงล่าง (Downward Appraisal) ที่สำคัญดังต่อไปนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน/การสอน หมายถึง กระบวนการหรือระบบที่โรงเรียนได้จัดขึ้นเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติการสอนและคุณสมบัติของครู หรือเป็นกระบวนการที่แสวงหาดัชนีชี้วัดภารกิจหน้าที่ของครูที่ชัดเจน จากนั้นโรงเรียนก็จะมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นเป็นผู้ประเมิน และกำหนดเวลาที่ประเมิน แล้วสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการสอนของครูแต่ละคน และนำผลมาวิเคราะห์ เพื่อตัดสินใจที่จะจัดการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น (Herman, 1973; Lewis, 1973; Harris, 1986; West & Bollington, 1990; Lunenburg & Ornstein, 1991 อ้างถึงใน วิทยา คูวิรัตน์, 2539: 19-20)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการทางด้านการศึกษาของไทยที่ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการสอนของครูที่น่าสนใจ เช่น สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2528) ได้ให้มโนทัศน์เกี่ยวกับการประเมินการสอน สรุปได้ดังนี้

มโนทัศน์ที่ 1 การประเมินการสอน หมายถึง การพิจารณาว่าผู้เรียนได้บรรลุจุดมุ่งหมายของการสอนเพียงใด ซึ่งเป็นการประเมินผลการสอนหรือผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนนั่นเอง ตามแนวมโนทัศน์นี้

จะสนใจคุณภาพของผลผลิตว่าเป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่ โดยพิจารณาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ซึ่งได้จากข้อมูลที่มีอยู่แล้วตามปกติ คือ

1. คะแนนสอบกลางภาคเรียน
2. คะแนนสอบสิ้นภาคเรียน
3. รายงานประจำวิชา
4. หลักฐานอื่นๆ ที่แสดงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

ข้อมูลดังกล่าวข้างต้นเป็นข้อมูลที่มีอยู่ตามปกติแล้ว เป็นข้อมูลไว้แรงสะท้อนเราสามารถนำมาประเมินได้เลย

มโนทัศน์ที่ 2 การประเมินการสอน หมายถึง การประเมินเพื่อวินิจฉัยจุดเด่นจุดด้อยของกระบวนการสอนการเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนเป็นสำคัญ นักวิชาการบริสุทธิ์ทางด้านการวัดและประเมินผลการศึกษาบางท่าน ยอมรับมโนทัศน์การประเมินการสอนตามแนวนั้นแต่เพียงมโนทัศน์เดียว โดยถือว่าวิธีการหรือกระบวนการที่เหมาะสมแล้วผลที่ดีย่อมตามมาโดยไม่ต้องสงสัย การประเมินการสอนตามแนวมโนทัศน์นี้จะเน้นพฤติกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน จะเน้นการประเมินระหว่างการเรียนการสอนกำลังดำเนินอยู่และจะเน้นที่ให้อาจารย์เป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินการสอนของตนเองเป็นหลัก ประกอบกับความคิดเห็นของผู้เรียนในฐานะของผู้รับบริการหรือมีเพื่อนอาจารย์ที่ขีดขอบกันไปสังเกตการสอนเพื่อให้คำติชม

มโนทัศน์ที่ 3 การประเมินการสอน หมายถึง การประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการเรียนการสอนและผลของการสอนไปพร้อมกัน การประเมินการสอนตามแนวมโนทัศน์นี้ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและปรับปรุงผลการสอนหรือคุณภาพการสอนของอาจารย์เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงหลักสูตร และพิจารณาคุณภาพความดีของอาจารย์ มโนทัศน์ที่สามของการประเมินการสอนก็คือ การรวมมโนทัศน์ที่หนึ่งและมโนทัศน์ที่สอง นั่นเอง

มโนทัศน์ที่ 4 การประเมินการสอน หมายถึง การประเมินประสิทธิภาพของการบริการหรือการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นมโนทัศน์ที่กว้างขวางที่สุดของการประเมินการสอน โดยพิจารณาว่าการเรียนการสอนเป็นกิจการอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับกิจการอื่น และการดำเนินการนี้จำเป็นต้องพิจารณาถึงผลกระทบของกิจการอื่น ข้อจำกัดต่างๆ ปัจจัยที่ใช้ในการดำเนินกิจการการเรียนการสอน กระบวนการที่ใช้และผลดำเนินกิจการการเรียนการสอน ดังนั้น การประเมินการสอนตามแนวมโนทัศน์นี้จึงเป็นการประเมินการสอนทั้งระบบ โดยอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับ ปัจจัย กระบวนการ และผลผลิตมาพิจารณา

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การประเมินผลการสอนของครู คือ กระบวนการหรือระบบที่โรงเรียนได้จัดขึ้นมาเพื่อตรวจสอบการสอนของครู โดยที่โรงเรียนต้องกำหนดบุคคลที่จะเป็นผู้ประเมิน กำหนดวันเวลาที่จะประเมิน สร้างเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล แล้วนำผลการ

ประเมินไปพัฒนาการสอนของครูต่อไป หรืออีกแนวคิดหนึ่ง คือ แนวมโนทัศน์การประเมินผลการสอน จะได้ว่า การประเมินการสอน คือ การประเมินเพื่อนเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน หรือเน้นที่กระบวนการจัดการเรียนการสอน หรือเน้นทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนและกระบวนการเรียนการสอนของครู อีกนัยหนึ่ง การประเมินการสอน คือการประเมินในภาพที่กว้างจะไปเน้นที่ระบบของการประเมินที่ประกอบด้วย ปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต เป็นต้น

1.2 วัตถุประสงค์การประเมินผลการสอนของครู

ในการประเมินผลการสอนของครู จำเป็นที่จะต้องมียุทธประสงค์ที่ชัดเจน แน่นนอน เพื่อให้การดำเนินงานการประเมินผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน/การสอนที่ละเอียดถี่ถ้วนและเที่ยงตรงจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาการดำเนินงานในโรงเรียน ได้หลายประการ ยุทธประสงค์ที่สำคัญสรุปได้ ดังนี้

- ก. ประเมินผลเพื่อปรับปรุงการสอน แยกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ
 1. การประเมินผลเพื่อปรับปรุงการสอนของอาจารย์เอง (Self – Improvement)
 2. การประเมินผลเพื่อการปรับปรุงบริการด้านการสอน
- ข. ประเมินเพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ แยกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ
 1. การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ
 2. การประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือนหรือความดีความชอบอื่น ๆ
 3. การประเมินเพื่อจัดและคัดเลือกคนสอน
- ค. ประเมินเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้เรียน
- ง. ประเมินเพื่อค้นคว้าและวิจัย
(ไพฑูริย์ สินลารัตน์, 2528: 93-96)

1.3 กระบวนการประเมินผลการสอนของครู

ในการประเมินผลการสอนของครูนั้น จะต้องมีการบวนการและวิธีการที่ชัดเจน เพื่อจะทำให้การประเมินผลเป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการอย่างถูกต้อง และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการประเมินผลการสอนของครูอย่างเต็มที่ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน/การสอนของครูมีขั้นตอนตามที่นักวิชาการทางด้านการประเมินผลและทางด้านการศึกษาได้ให้ไว้ สรุปได้ดังนี้

1. จัดตั้งคณะกรรมการประเมินผลการสอนของครู
2. จัดการประชุมเพื่อชี้แจงให้ครูทั้งโรงเรียนได้ทราบถึงขั้นตอนและวิธีการต่างๆ เครื่องมือที่ใช้ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวิธีรายงานผลการประเมิน
3. ดำเนินการประเมินผลตามวิธีการและขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน

4. รวบรวมผลการปฏิบัติงานของครู โดยประมวลผลจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้
5. นำผลการประเมินให้ครูผู้รับการประเมินได้ทราบ

(Heyel, 1963; Bollinton et al., 1990; เมธี ปิณฑานนท์, 2523; พันธ์ หันนาคินทร์, 2526 อ้างถึงใน วิทยา คูวิรัตน์, 2539)

1.4 เกณฑ์พิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

ตามกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) ว่าด้วย ข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้ซึ่งจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ในรอบปีที่แล้วมาได้ปฏิบัติตามหน้าที่ของตนด้วยความสามารถและด้วยความอุสาหะจนเกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ทางราชการ ซึ่งผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาแล้วเห็นว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สมควรจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือน
2. ในรอบปีที่แล้วมาจนถึงวันออกคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนต้องไม่ถูกลงโทษทางวินัยเว้นแต่โทษภาคทัณฑ์
3. ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่ถูกสั่งพักราชการเกินกว่า 4 เดือน
4. ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่มีวันลาพัก โดยถือเกณฑ์วันลารวมทั้งลากิจและลาป่วยไม่เกิน 45 วัน
5. ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่ลาบ่อยครั้ง หรือมาทำงานสายกว่าเวลาที่ราชการกำหนดเนืองๆ
6. ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่ขาดราชการ เว้นแต่เพราะเหตุสุดวิสัย
7. ในปีที่แล้วมาได้รับบรรจุเข้ารับราชการมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 8 เดือน
8. ในรอบปีที่แล้วมา ถ้าเป็นผู้ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาในประเทศหรือไปทัศนศึกษา / ฝึกอบรม หรือดูงาน ณ ต่างประเทศ ต้องได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในรอบปีที่แล้วมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 8 เดือน

สำหรับข้าราชการครู ผู้ซึ่งจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีเกินกว่า 1 ขั้น ต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2519) ข้อ 8 และอยู่ในหลักเกณฑ์ประการใดประการหนึ่งดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีเด่นจนถึงเป็นตัวอย่างที่ดีได้
2. ปฏิบัติตามหน้าที่ที่มีการต่อสู้หรือที่ต้องเสี่ยงอันตรายเป็นกรณีพิเศษ
3. ปฏิบัติงานเกินกว่าตำแหน่งหน้าที่จนเกิดประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษ และปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนเป็นผลดีด้วย
4. ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือได้ค้นคว้าหรือประดิษฐ์สิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษ และทางราชการได้ดำเนินการตามความคิดริเริ่ม หรือได้รับรองให้ใช้การค้นคว้าหรือสิ่งประดิษฐ์นั้น
5. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความตรากตรำเหนื่อยเป็นพิเศษและงานนั้นได้ผลดียิ่ง

6.ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้กระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดจนสำเร็จเป็นผลดียิ่งแก่ประเทศชาติ

1.5 การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

ข้อมูลย้อนกลับ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อพัฒนาการสอน เพราะข้อมูลย้อนกลับจะเป็นตัวควบคุมคุณภาพของการทำงานของ ผู้ถูกประเมินว่า ควรจะปรับปรุงข้อบกพร่องในการดำเนินงานในส่วนใดหรือในส่วนที่ดำเนินการได้ดีอยู่แล้วก็ดำเนินการต่อไป ในเรื่องข้อมูลย้อนกลับนี้มีนักประเมินหลายท่านที่ได้ให้ความหมายไว้ ที่สำคัญ มีดังนี้

Harris (1986:186 -187) ได้กล่าวถึงข้อมูลย้อนกลับในบริบทของการประเมินเพื่อพัฒนาการสอนของครูว่า ข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง ทางเลือกยุทธวิธีที่มีอยู่ 3 รูปแบบดังนี้

รูปแบบที่ 1 การบอก (Telling) จะบอกสิ่งต่างๆ ที่ครูปฏิบัติในส่วนที่ดิ่งงาม หรือส่วนที่เป็นบวก โดยไม่กล่าวถึงปัญหา แต่จะเน้นเรื่องให้ครูกระทำบางอย่างออกมา รูปแบบนี้มีจุดอ่อนที่วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจนและจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ไม่บรรลุเป้าหมาย นักประเมินมีบทบาทเพียงแค่ตัดสิน บทบาทของครูผู้ถูกประเมินเป็นเพียงผู้ฟังที่ดีและมีความสนุกสนานกับคำชมที่ได้รับ และจะมีความเห็นร่วมกับข้อเสนอนะของผู้ประเมินทุกอย่าง เมื่อเป็นเช่นนี้การพัฒนาต่างๆ ก็จะไม่เกิดขึ้น

รูปแบบที่ 2 การถาม (Asking) จะถามครูว่ามีความรู้สึกต่อการสอนอย่างไร รูปแบบนี้หวังว่า อาจจะได้ทราบปัญหาจากการบอกเล่าของครูและหวังว่าจะบรรลุถึงข้อตกลงร่วมกันอย่างรวดเร็วและง่ายต่อการตัดสินใจที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหา รูปแบบนี้มีจุดอ่อนที่ไม่เน้นข้อมูล กระบวนการไม่เป็นระบบ เพราะไปคาดหมายว่าครูจะมีอำนาจในการวินิจฉัยและเข้าถึงปัญหา แต่ก็มีข้อจำกัดในการนำไปใช้ ครูอาจจะรู้วิธีการเล่นเกมในสถานการณ์เช่นนี้เพราะรู้จักผู้ประเมินและจะสมัครใจเข้าร่วมแก้ปัญหาเพื่อที่จะให้ได้ใกล้ชิดกับผู้ประเมินเพื่อให้ผู้ประเมินมีอคติเข้าข้างตัวครูเอง ปัญหาที่ครูนำมา กล่าวถึงจะไม่เน้นในเรื่องการสอน ครูอาจจะกล่าวถึงนักเรียน ตำราเรียน หรือปัญหาของหลักสูตรแทน ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่บังคับให้ผู้ประเมินเลิกสนใจวิธีการสอนของครู

รูปแบบที่ 3 การตรวจสอบ (Probing) เป็นการตรวจสอบความคิดของครูเกี่ยวกับประเด็นคำถามที่สนับสนุนให้ครูได้ประเมินตนเองอย่างวิพากษ์วิจารณ์ รูปแบบนี้จะมีความตรงไปตรงมามากกว่า 2 รูปแบบที่กล่าวถึงข้างต้น เพราะการตรวจสอบจะสนับสนุนให้ครูได้รับรู้ถึงคุณค่าของข้อมูลที่ได้จากการประเมิน อย่างน้อยที่สุดก็รวมไปถึงการพิจารณาถึงคุณค่า การจัดลำดับความสำคัญ และการตัดสินใจ

นอกจากนี้ Harris (1986: 190) ยังได้แบ่งระยะของการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็น 4 ระยะ ดังนี้
ระยะที่ 1 กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ จะต้องเน้นไปถึงข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์และตีความหมายแล้ว และข้อมูลนั้นมีความเหมาะสมสามารถที่จะเข้าถึงได้ง่าย

ระยะที่ 2 เป็นระยะที่ให้ผู้ถูกประเมินมองเห็นคุณค่าในการตีความหมายข้อมูลที่ได้รับมา

ระยะที่ 3 เป็นระยะที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจสร้างทางเลือกวิธีการดำเนินการ

ระยะที่ 4 เป็นระยะที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการดำเนินงานในทางเลือกวิธีการปฏิบัติ

Schoderbek และ คณะ (1990: 37-39) ได้ให้ความหมายของข้อมูลย้อนกลับไว้ว่า ข้อมูลย้อนกลับจะต้องรวมไปถึงปฏิกริยาหรือสารสนเทศทุกประเภทที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือกิจกรรมตั้งแต่เริ่มดำเนินการ เกิดขึ้นหลังจากความจริงที่ปรากฏขึ้น ซึ่งอาจจะมาจากแหล่งภายนอก แหล่งภายใน หรือทั้ง 2 แหล่ง การให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ ขั้นตอนของผลลัพธ์ที่เปรียบเทียบกับมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถ้าผลลัพธ์ที่ออกมาไม่สอดคล้องกับมาตรฐานหรือเป้าหมายนั้น กิจกรรมในเรื่องของการแก้ไขปรับปรุงก็ต้องเกิดขึ้น นอกจากนี้ Schoderbek ยังได้แบ่งประเภทของข้อมูลย้อนกลับออกเป็นดังนี้

1. ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal and informal Feedback) ข้อแตกต่างของข้อมูลย้อนกลับทั้ง 2 ประเภทนี้คือ รูปแบบ (Form) ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นทางการหมายถึงวิธีการที่รวบรวมข้อมูลย้อนกลับที่ได้ออกแบบอย่างเป็นระบบในองค์การ ส่วนข้อมูลย้อนกลับไม่เป็นทางการ คือ ข้อมูลที่ได้จากแหล่งอื่นๆ อย่างไม่ตั้งใจ แหล่งต่างๆ เหล่านี้อาจจะรวมไปถึงพนักงาน ลูกค้า คู่แข่งขัน กลุ่มของชุมชน และ คนอื่นๆ ที่อาจจะประเมินด้วยระบบที่แตกต่างจากสิ่งที่ได้ออกแบบไว้

2. ข้อมูลย้อนกลับในทางลบและทางบวก (Negative and positive Feedback) ข้อมูลย้อนกลับในทางลบจะชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะบางอย่างของระบบได้แตกต่างไปจากมาตรฐาน หรือเป้าหมายและสิ่งที่กำหนดไว้ ส่วนข้อมูลย้อนกลับในทางบวกคือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเจริญออกงาม การเปลี่ยนแปลง และการผูกพันเน่าเปื่อยมากกว่าอยู่คงที่ นอกจากนี้ยังสามารถกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ ในระบบตลอดเวลา

นอกจากนี้ยังมีนักประเมินท่านอื่นๆ ที่ได้ให้ความหมายของข้อมูลย้อนกลับไว้ สรุปได้ดังนี้ ข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปชี้แจงให้ครูผู้ถูกประเมินได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง ในกรณีที่เกิดการไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินอาจจะมีวิธีการแก้ไขโดยที่โรงเรียนได้จัดทำโครงการให้การนิเทศแบบคลินิก (Clenical Supervision) แก่ครูผู้ถูกประเมิน โดยการนิเทศนี้อาจจะนิเทศด้านการเรียนการสอน การใช้เทคนิควิธีการสอน การใช้สื่อและอุปกรณ์การสอน เพื่อให้การปฏิบัติงานของครูได้รับการพัฒนาขึ้น เป็นการพัฒนาคณากรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (Management by Objective) เนื้อหาสาระของข้อมูลย้อนกลับประกอบด้วย

1. เนื้อหาหรือข้อมูลที่ต้องรับการพัฒนา
2. สาเหตุที่ต้องรับการพัฒนาในเรื่องต่างๆ
3. สิ่งจำเป็นเพื่อช่วยให้การพัฒนานั้นเกิดผลสำเร็จ เช่น ความต้องการใช้วัสดุอุปกรณ์ กำลัง

4. ตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นถึง การเปลี่ยนแปลงการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

5. บุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ให้คำแนะนำหรือศึกษานิเทศ (McGreal, 1983; Millman, 1990)

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ข้อมูลย้อนกลับจะต้องมีรูปแบบที่แน่นอน ตลอดจนระยะเวลาของการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสม ข้อมูลย้อนกลับมีทั้งทางบวกและทางลบ และทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้ข้อมูลย้อนกลับก็เพื่อที่จะให้ครูผู้ถูกประเมินได้นำสารสนเทศเหล่านั้นไปปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วจะเห็นได้ว่า การประเมินผลการสอนของครูในประเทศไทยโดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จะเป็นการประเมินจากบนลงล่าง (Downward Appraisal) กล่าวคือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายจะถูกผู้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งสูงกว่าตั้งแต่ 1 ชั้นขึ้นไปทำการประเมินผลการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา การประเมินก็จะทำกันเพียงหนึ่งหรือสองครั้งเป็นอย่างมาก แล้วผู้ตัดสินใจในขั้นสุดท้ายก็คือผู้บริหารระดับสูงสุดในแต่ละหน่วยงาน นอกจากนั้น สำนักงาน ก.ค. มีมติให้นำกฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2538) ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนมาบังคับใช้กับข้าราชการครูโดยอนุโลมด้วยแล้วทำให้ข้าราชการครูไม่มีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นของตัวเองใช้ การประเมินแบบ 360 องศา เป็นกระบวนการประเมินอีกวิธีหนึ่งที่สามารถประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของข้าราชการครูได้ โดยเฉพาะข้าราชการสายการสอน สังกัดกรมสามัญศึกษา ดังจะนำเสนอรายละเอียดของกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา พอสังเขปดังนี้

ตอนที่ 2 การประเมินแบบ 360 องศา (360 Degree Appraisal)

2.1 ความหมายของการประเมินแบบ 360 องศา

การประเมินแบบ 360 องศา เป็นวิธีการประเมินที่แก้ไขจุดอ่อนของการประเมินแบบดั้งเดิม (Traditional Evaluation) คือ การประเมินที่ผู้บริหารมีอำนาจเด็ดขาดในกระบวนการประเมินตลอดจน การพิจารณาตัดสินผลได้ผลเสียของการประเมิน ด้วยวิธีการนี้ทำให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากจะเกิดความไม่พึงพอใจผลลัพธ์เหล่านั้น นักวิชาการทางด้าน การประเมินผลได้พยายามหาวิธีต่างๆ เพื่อนำมาแก้ไขข้อบกพร่องของศาสตร์ทางด้าน การประเมิน และการประเมินแบบ 360 องศา จึงได้เกิดขึ้นมา ผู้วิจัยใคร่เสนอความหมายของการประเมินแบบ 360 องศา จากแนวคิดของนักประเมินหลายท่าน ดังนี้

การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินที่ครบวงจร โดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็น การปฏิบัติงานของบุคคลตามตำแหน่งเป้าหมาย เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าหัวหน้าโดยตรงอีก 1 ระดับ ลูกค้า ที่ปรึกษา ร่วมกันให้ข้อมูล ดังนั้น การประเมินแบบ 360 องศา จึงเป็นทางเลือกทางหนึ่งของการประเมินที่ต้องอาศัยสารสนเทศของข้อมูลย้อนกลับจากผู้ประเมินที่หลากหลาย (multirater feedback) หรือเป็นการประเมินที่ให้ความสำคัญกับการประเมินทั้งจากล่างขึ้นบน (upward appraisal) และจากบนลงล่าง (downward appraisal) การประเมินแบบนี้ได้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องรอบด้าน (full-circle feedback) และการประเมินจากกลุ่มเพื่อน (peers review) นอกจากนี้การประเมินแบบ 360 องศา ยังมีชื่อเรียกอีกว่า การประเมินจากหลายแหล่ง (multisource assessment) เพื่อใช้เป็นเครื่องวัดการทำงานของพนักงานที่มีพื้นฐานมาจากพฤติกรรมการทำงานของเขาเหล่านั้น สิ่งที่สำคัญของกระบวนการคือ ทุกคนในหน่วยงานจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกันมากกว่าผู้บริหารเพียงคนเดียว ในการให้ได้มาซึ่งความมั่นใจจากข้อมูลย้อนกลับของการปฏิบัติงาน ดังนั้นข้อมูลย้อนกลับจะมีคุณค่าและไม่ถูกโต้แย้งในระยะเวลาอันยาวนาน (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540; Edwards, 1996; และ Vinson, 1996)

∴ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่า การประเมินผลการสอนของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จะเป็นการประเมินแบบบนลงล่าง (downward appraisal) คือ เป็นการประเมินโดยผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว ซึ่งอาจจะทำให้ผลการประเมินขาดความเที่ยงตรงได้ แต่ในสภาวะปัจจุบันตามพระราชบัญญัติการศึกษา เน้นให้สถานศึกษาร่วมกันทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะ ดังนั้น การประเมินผลการสอนจึงควรที่จะร่วมกันประเมินจากหลายฝ่าย พร้อมกับการประเมินตนเองของครูผู้สอนเพื่อพัฒนาการสอน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงคิดว่า กระบวนการประเมินแบบ 360 องศาเป็นกระบวนการประเมินอีกรูปแบบหนึ่งที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาฉบับปัจจุบันเพื่อที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลการสอนของครูสังกัดกรมสามัญศึกษาได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด ดังจะนำเสนอรายละเอียดของกระบวนการประเมินแบบ 360 องศาพอสังเขป ดังนี้

2.2. การเปลี่ยนแปลงและวิวัฒนาการของการประเมินแบบ 360 องศา

(360 Degree Feedback Evolution and Variations)

ศัพท์คำว่า การประเมินแบบ 360 องศา (360 degree feedback) ได้บัญญัติขึ้นมาโดย Edwards และ Ewen ในปี 1980 โดยการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้และการวิเคราะห์การประชุมกลุ่มย่อย และได้เรียกศัพท์คำนี้ว่า ระบบการประเมินจากหลายแหล่ง (multirater systems) ต่อมาผู้ใช้อำนาจนี้เกิดความสับสนระหว่างคำว่า multirater กับ multiraider (ซึ่งคำว่า multiraider ในสมัยนั้นเป็นคำที่นิยมกันมาก เพราะไปตรงกับชื่อภาพยนตร์ เรื่อง Raiders of the Lost Ark) ซึ่งต่อมา

บริษัท TEAMS เป็นบริษัทที่ Edwards และ Ewen เป็นที่ปรึกษาบริษัทอยู่ ได้จัดระเบียบการคำใช้ศัพท์คำว่า 360 degree feedback เป็นเครื่องมือในการโฆษณาและการจัดฝึกอบรมระดับชาติและนานาชาติเป็นเวลาหลายปี ในที่สุดก็มีการเผยแพร่ใน Wall Street Journal ในปี 1993 เพื่อบรรยายถึงข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการประเมินจากแหล่งต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนา (Edwards and Ewen, 1996)

2.3 วิวัฒนาการของการประเมินแบบ 360 องศา (Evolution of 360 Degree Feedback)

Edwards and Ewen (1996) ได้กล่าวถึงวิวัฒนาการของระบบการประเมินแบบ 360 องศาว่า ได้พัฒนามาจากการสำรวจในองค์กร (Organization Surveys) การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) การใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา (Developmental Feedback) และการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisals) ดังแผนภาพที่ 1 รายละเอียดของแต่ละประเภทสรุปได้ดังนี้

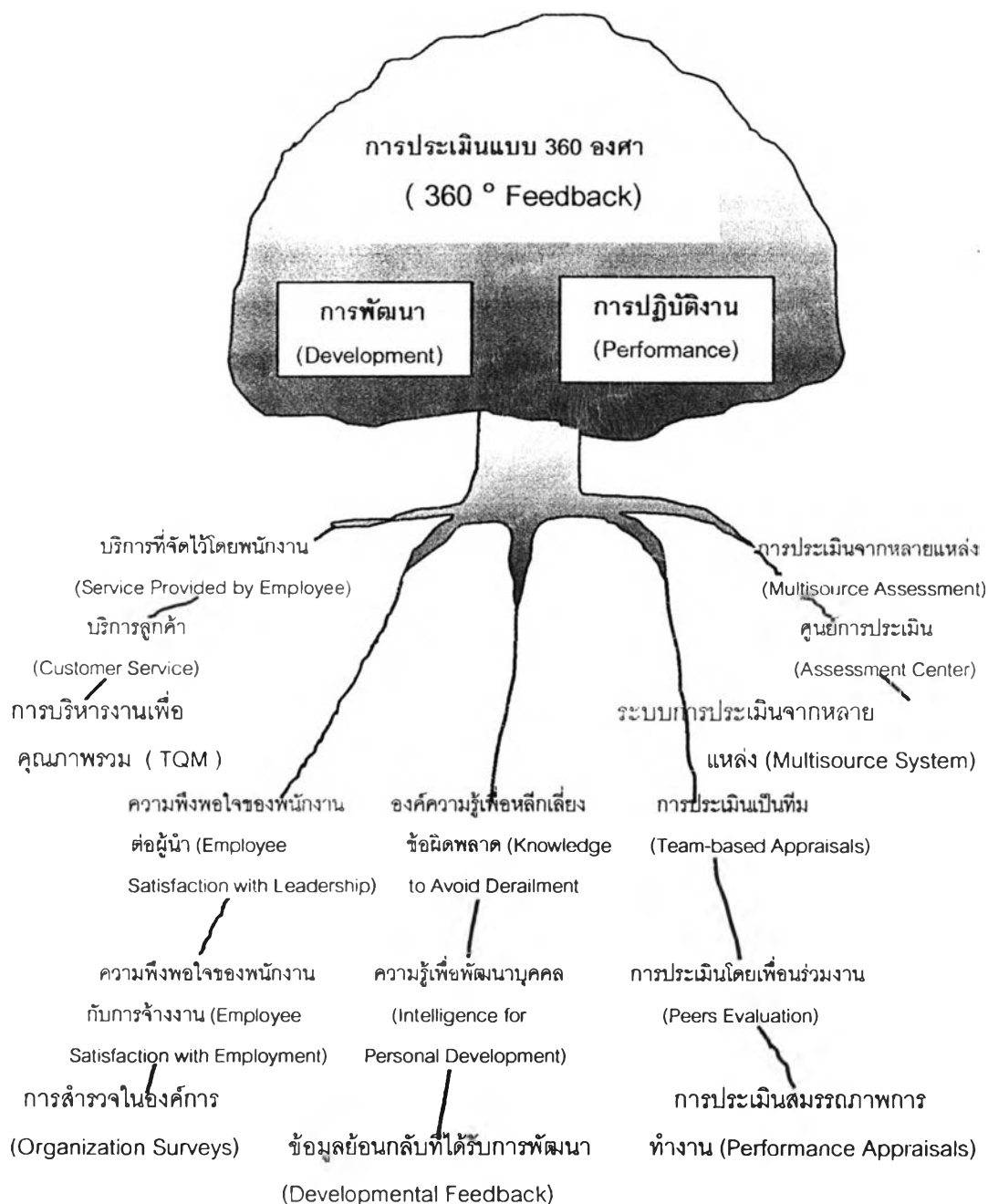
การสำรวจในองค์กร (Organization Surveys)

การสำรวจในองค์กร เป็นการประเมินการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับเรื่องการทำงานและการมอบหมายงานตามหน้าที่ ในระหว่างปี ค.ศ.1970 ถึง 1980 การสำรวจในองค์กรได้มีเป้าหมายในการประเมินเพื่อเน้นถึงความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งผลการประเมินนี้ได้กลายมาเป็นตัวแทนในเรื่องการวัดคุณภาพของผู้นำ บริษัทต่างๆ เช่น American Airlines, UPS, Houston Lighting & Power และ Whirlpool ได้ใช้วิธีการประเมินแบบนี้เพื่อพิจารณาความดีความชอบของผู้นำ

การบริหารงานเพื่อคุณภาพรวม (Total Quality Management : TQM)

การบริหารงานเพื่อคุณภาพรวม เป็นสิ่งที่ต้องการนำมาตัดสินใจในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพสารสนเทศ ที่ได้จากลูกค้าและผู้ให้ข้อมูลทันทีทันใด และมีการเพิ่มขึ้นถึงการสำรวจของการให้บริการลูกค้า คุณภาพของสารสนเทศและการสำรวจการให้บริการลูกค้าได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบการบริหารงานเพื่อคุณภาพรวมในระยะแรกเริ่ม จากนั้นก็เข้ามามีส่วนสำคัญในแผนกฝ่ายต่างๆขององค์กร เช่น ทานอาจจะเคยเห็นข้อความที่องค์กรขนส่งมวลชนเขียนไว้ว่า "การบริการของเราเป็นอย่างไร ?" (How did we do ?) หรือไม่ก็แบบประเมินผลของลูกค้าตามห้องพักในโรงแรมต่างๆ และอีกหลายๆ หน่วยงาน เป็นต้น

แผนภาพที่ 1 รากของการประเมินแบบ 360 องศา (The roots of 360 degree feedback)



แหล่งที่มา : แปลจาก 360 degree feedback; Edwards and Ewen, (1996: 25-26)

การใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา (Developmental Feedback)

การใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาพนักงาน กลายมาเป็นที่นิยมกันมากในปี ค.ศ.1980 มโนทัศน์ของการประเมินเพื่อการพัฒนาในสมัยก่อนจะไม่มี จนกระทั่งมีการประเมินจากผู้ประเมินที่หลากหลายจึงได้มีแนวคิดนี้เกิดขึ้น การประเมินเพื่อการพัฒนาจะช่วยให้พนักงานหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดของการทำงานได้

ข้อผิดพลาดของการทำงานมักจะเกิดขึ้นได้เสมอ เมื่อพนักงานมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนต่อรูปแบบ ความรู้ ทักษะ หรือความสามารถในการทำงาน เช่น ถ้าผู้บริหารมีรูปแบบการบริหารงานที่ไม่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลก็จะไม่เน้นการนิเทศก์แนวทางที่จะล้มเหลวซึ่งอาจจะส่งผลต่อการทำงานของพนักงานในอนาคต แต่จะไปเน้นที่ประสิทธิผลของการทำงานมากกว่า

การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisals)

การประเมินการปฏิบัติงาน ได้เริ่มขึ้นเมื่อปลายปี ค.ศ.1800 เป็นยุคที่ใช้เครื่องจักรกลเข้าไปช่วยในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรม ยุคนั้นจะมองเห็นคนเหมือนเครื่องจักร (man as machine) ดังนั้น คนงานจะต้องผลิตออกมาให้มากๆ ผู้บริหารเพียงคนเดียวเท่านั้นที่จะทำการประเมินพนักงาน โดยการใช้แบบตรวจสอบรายการเพื่อวัดคุณลักษณะ ซึ่งก็ได้มีการพัฒนาและปรับปรุงให้มีหลากหลายรูปแบบ

ในปี ค.ศ.1960 ถึง 1970 มีการประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก (the management by objectives : MBO) โดยการเปรียบเทียบผลงานของบุคคลกับเป้าหมายและยุทธวิธีขององค์การ ซึ่งเป็นวิธีการประเมินที่นิยมกันมาก วิธีการประเมินนี้จะประเมินโดยผู้บริหารแต่ก็มีบ่อยครั้งที่สนับสนุนให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนางานและมีการประเมินตนเองให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่แต่ละองค์การได้จัดตั้งขึ้น ได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารงานจากแนวตั้งมาเป็นแนวราบ มีการทำงานเป็นทีม และมีการประเมินจากผู้ประเมินที่หลากหลายซึ่งเป็นทางเลือกอย่างหนึ่งของการประเมินในองค์การ

2.4 ประวัติอย่างย่อๆ ของการประเมินจากหลายแหล่ง

(Multisource Assessment : A Brief History)

การประยุกต์ใช้การประเมินจากหลายแหล่งในระยะแรกเริ่ม ได้ออกแบบเพื่อการบริหารสมรรถภาพการทำงานและการประเมิน แนวคิดของการประเมินเพื่อการพัฒนา (developmental-only feedback) ได้เกิดขึ้นในปลายศตวรรษ 1980 ในการประเมินความเป็นผู้นำเมื่อมีวิธีการประเมินจากหลายแหล่งที่เป็นมาตรฐาน และต่อมาก็เป็นที่นิยมแพร่หลายในปัจจุบัน การประเมินแบบ 360 องศา มีประวัติความเป็นมาที่น่าสนใจ ดังนี้

2.4.1 ปี ค.ศ. 1940 : ศูนย์การประเมิน (Assessment Center)

ศูนย์การประเมิน ได้พัฒนามาจากการทดสอบเซอร์วิปัญญาของทหารในประเทศอังกฤษ เมื่อต้นปี ค.ศ.1940 ซึ่งเป็นยุคบุกเบิกการประยุกต์ใช้การประเมินจากหลายแหล่ง ผู้ประเมินจากหลายแหล่งจะประเมินความสามารถของผู้รับการประเมินในรูปแบบต่างๆ เช่น แบบทดสอบ การเล่นเกม และสถานการณ์จำลอง ส่วนในมุมมองของด้านอุตสาหกรรมได้พัฒนาโดย บริษัท Douglas Bray และ AT&T และได้รับการสนับสนุนโดย Bill Byham และ Development Dimension วิธีการนี้เป็นที่ยอมรับว่าเป็นแนวทางที่มีความตรงมากที่สุดในการทำนายความสำเร็จของความเป็นผู้นำ

การเปรียบเทียบระหว่าง The Assessment Center กับ 360 degree feedback ในเรื่องการจัดสรรตำแหน่งหน้าที่การงานแล้วทั้งสองวิธีจะให้ความเที่ยงและความตรงสูงมาก แต่ในทางกลับกันนักประเมินแบบ 360 องศา จะเป็นคนที่ทำงานด้วยกัน (นักประเมินภายใน) ส่วน Assessment Center นักประเมินส่วนใหญ่จะเป็นคนภายนอก (นักประเมินภายนอก)

2.4.2 ปี ค.ศ. 1950 และ ค.ศ. 1960 : การประเมินภาวะผู้นำและการคัดเลือก (Leadership Assessment and Selection)

หน่วยงานบริการทางวิชาการของทหาร (Military service academies) ได้ใช้การประเมินโดยวิธีประเมินจากหลายแหล่งมาเป็นเวลาหลายทศวรรษ เพราะว่าจากงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าการประเมินโดยวิธีนี้ให้ความตรงเชิงทำนายถึงประสิทธิผลของความเป็นผู้นำได้ดีกว่าการใช้แบบทดสอบข้อเขียน (paper and pencil tests) หรือการรายงานความเหมาะสมที่เป็นทางการ ซึ่ง Edwards ได้ใช้การประเมินโดยวิธีประเมินจากหลายแหล่ง ที่ the U.S. Naval Academy ในปลายปี 1960 และที่ Annapolis เป็นการประเมินนักเรียนนายเรือโดยจะให้เพื่อนร่วมชั้นเรียนและผู้บังคับบัญชาประเมินเพื่อดูทักษะความเป็นผู้นำของเขาเหล่านั้น กระบวนการนี้เรียกว่า การประเมินโดยเพื่อน (peer grease) ซึ่งวิธีการนี้จะมีผลกระทบที่มีนัยสำคัญต่อการจัดตำแหน่งในชั้นเรียนและการคัดเลือกเข้าดำรงตำแหน่งต่างๆ เมื่อนักเรียนนายเรือเหล่านี้สำเร็จการศึกษาไปแล้ว สำหรับองค์การทหารหน่วยอื่นๆ ได้แก่ U.S. Naval Air และ Israeli Air Force ก็ได้มีการใช้การประเมินโดยวิธีประเมินจากหลายแหล่งเป็นเวลาหลายทศวรรษเช่นกัน เพราะวิธีการนี้จะทำให้มีความชัดเจนในการคัดเลือกและพัฒนาพนักงานได้เป็นอย่างดี

2.4.3 ปี ค.ศ.1960 : การประเมินงาน (Job Evaluation)

การประเมินโดยวิธีประเมินจากหลายแหล่งในปี ค.ศ. 1960 จะใช้เพื่อให้คณะกรรมการประเมินการทำงาน การจ้างงานและการคัดเลือกคณะกรรมการภายใน และคณะกรรมการสนับสนุน กระบวนการประเมินการทำงานที่เป็นที่นิยมกันมากที่สุดในปัจจุบันคือให้คณะกรรมการประเมินคุณค่าที่สัมพันธ์กับงานนั้นๆ และคณะกรรมการจะลงมติว่าใครจะได้รับค่าตอบแทนมากขึ้นขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงาน สำหรับกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา ก็ได้มีการลอกเลียนแบบกระบวนการนี้โดยการกระจายผู้ประเมินออกไปอย่างกว้างขวางมากกว่าการใช้คณะกรรมการประเมินเพียงกลุ่มเดียว

2.4.4 ปี ค.ศ. 1970 : การคัดเลือกผู้บริหาร (Executive Selection)

ในกลางปี ค.ศ. 1970 องค์การหลายๆแห่ง เช่น Bank of America , Gulf Oil, United Airlines และ Kaiser Permanente ได้มีการประเมินเพื่อการจัดตำแหน่ง คือ ให้เพื่อนร่วมงานประเมินประสิทธิผลของความเป็นผู้นำ การประเมินโดยวิธีประเมินจากหลายแหล่งได้ถูกนำมาใช้เพื่อการคัดเลือกผู้จัดการหรือผู้บริหาร ซึ่งต่อมาเรียกว่า การวางแผนคัดเลือกทายาทผู้บริหาร (Succession Planning)

2.4.5 ปี ค.ศ. 1970 : การประเมินโครงการและการจัดตำแหน่ง (Project Evaluation and Placement)

สถาบันวิจัยที่รับจ้างแก้ปัญหาทางด้านการทหาร/การเมือง/สังคม (Think Tanks) เช่น Lawrence Livermore National Laboratories, Bell Labs และ G.A. Technologies ได้ใช้การประเมินโดยวิธีประเมินจากหลายแหล่งเพื่อพิจารณาการยอมรับ (recognition) การให้รางวัล (rewards) การให้ค่าตอบแทน (pay) การจัดตำแหน่ง (placement) และการส่งเสริมสนับสนุน (promotion) สถาบันวิจัยเหล่านี้ยอมรับว่ากระบวนการประเมินนี้มีความถูกต้องและมีความตรงเชิงทำนายที่ดี พร้อมทั้งยืนยันอีกว่ามีความปลอดภัยสูง มีการให้คะแนนที่ชาญฉลาด และลดปัญหาเรื่อง การมีอคติทั้งที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจอีกด้วย

2.4.6 ปี ค.ศ. 1980 : การประเมินความสามารถพิเศษ (Talent Assessment)

ในต้นปี ค.ศ.1980 องค์กรหลายๆ แห่ง เช่น Disney, Federal Express, Westinghouse, Nestle, RCA, Ciba-Geigy และ Florida Power & Light เริ่มทดลองใช้การประเมินโดยวิธีประเมินจากหลายแหล่งเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำ ประเมินความสามารถพิเศษ และประเมินสมรรถภาพการทำงาน

2.4.7 ปี ค.ศ. 1980 : การประเมินสมรรถภาพการทำงาน (Performance Appraisal)

ในกลางปี ค.ศ. 1980 องค์กรหลายๆ แห่ง เช่น du Pont, Fidelity Bank, Arizona State University, Current, Inc., Midwestern Universities และ Monsanto เริ่มทดลองใช้การประเมินโดยวิธีประเมินจากหลายแหล่งเพื่อการพัฒนาและการประเมิน องค์กรต่างๆ เหล่านี้เห็นว่าการประเมินโดยวิธีประเมินจากหลายแหล่งทำให้เสียค่าใช้จ่ายสูงและเสียเวลามากในการที่จะประเมินเพื่อการพัฒนาอย่างเดียว ดังนั้น ควรประเมินเพื่อวัตถุประสงค์อื่นบ้าง เช่น ประเมินเพื่อพิจารณาสมรรถภาพของการทำงานและการจ่ายค่าตอบแทน แต่ไม่ได้ประเมินเพื่อการจัดตำแหน่ง

2.5 แหล่งต่างๆ ที่ให้ข้อมูล (Feedback Source) ของการประเมิน

ก่อนที่จะกล่าวถึงการประเมินแบบ 360 องศา ผู้วิจัยจะกล่าวถึงผู้ที่ให้ข้อมูล/วิธีการประเมินจากแหล่งต่างๆ ที่น่าสนใจ ดังนี้

2.5.1 การประเมินแบบ 1 องศา (1 Degree Feedback : Self or Supervisor Assessment) การประเมินแบบ 1 องศา คือการประเมินจากผู้บริหาร หรือการประเมินตนเองซึ่งมีทั้งข้อดี (strengths) และข้อเสีย (weaknesses) การประเมินตนเอง (Self-Assessment) ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญบางครั้งต้องให้เปรียบเทียบกับ การประเมินจากแหล่งอื่นๆ การประเมินตนเองจะแสดงให้เห็นสิ่งต่อไปนี้

- การให้คะแนนเกินความเป็นจริง (Inflate) เนื่องจากการเข้าข้างตนเอง: โดยธรรมชาติแล้วคนเราจะประเมินตนเองสูงกว่าคนอื่น
- การให้คะแนนเกินความเป็นจริง (Inflate) เนื่องจากความไม่ชัดเจน (blind spots): ถ้าคนเรารู้อะไรไม่ลึกซึ้งพอก็มีแนวโน้มที่จะเดาและให้คะแนนสูงๆไว้ก่อน
- ความเป็นปรปักษ์ เช่น เพศ หรือ สีผิว: โดยทั่วๆ ไปในกลุ่มคนที่มีสมาชิกจำนวนน้อยกว่า/ชนกลุ่มน้อยมีแนวโน้มที่จะประเมินตนเองต่ำกว่าชนกลุ่มใหญ่

2.5.2 การประเมินแบบ 90 องศา (90 Degree Feedback: Colleague Assessment)

จากงานวิจัยที่ได้ตีพิมพ์หลายฉบับ จะเห็นว่าการประเมินแบบ 90 องศาหรือการประเมินจากด้านข้าง (Lateral) หรือที่นิยมเรียกกันว่า "Peer Review" เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการประเมินจากแหล่งเดียว (single-source) แล้ว การประเมินแบบ 90 องศา ให้ผลดีกว่าในด้าน

- ความเที่ยง (ความถูกต้อง และความสอดคล้องระหว่างเพื่อนร่วมงาน)
- ความตรง (บุคคลที่ได้รับการสนับสนุนคือบุคคลที่ได้คะแนนประเมินสูงที่สุด)
- ความเชื่อถือได้ที่สูงกว่า ต่อบุคคลที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับ

2.5.3 การประเมินแบบ 180 องศา (180 Degree Feedback: Upward Review)

การประเมินแบบ 180 องศา คือการประเมินจากล่างขึ้นบน (upward feedback) รวมกับการรายงานโดยตรง (direct reports) จากผู้บริหาร ถึงแม้ว่าการรายงานโดยตรงจะให้สารสนเทศที่มีคุณภาพสูงน้อยกว่าการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน แต่ให้คุณลักษณะที่เป็นบวกของเพื่อนร่วมงาน และมีความถูกต้องสูงกว่าผู้ประเมินในกลุ่มเดียวกัน (interrater agreement) องค์การส่วนมากพบว่า ทั้งการประเมินจากเพื่อนร่วมงานและรายงานโดยตรงจะให้การประเมินที่ถูกต้องและเชื่อถือได้สูง นอกจากนี้จะมีการรายงานโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูงแล้วยังมีการรายงานโดยตรงในระดับที่ 2 และ 3 (Second - and Third - Level Direct Reports) องค์การบางแห่งให้ความสำคัญว่าใครคือผู้ที่ให้รายงานโดยตรงในระดับที่ 2 และ 3 ที่ถัดจากผู้บริหารระดับสูงในแต่ละองค์การ เช่น McDonnell-Douglas พบว่า รายงานโดยตรงจากผู้บริหารระดับที่ 2 มีประโยชน์มากในการคัดเลือกผู้นำ ด้วยเหตุนี้รายงานโดยตรงจากผู้บริหารระดับที่ 2 และ 3 ก็เป็นสารสนเทศที่เป็นประโยชน์มากที่สุดโดยที่ไม่ต้องไปรวมกับสารสนเทศจากแหล่งอื่น

ตอนที่ 3 แนวทางการประเมินผลในองค์การ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540) ได้กล่าวว่า การประเมินผลในองค์การ ไม่ว่าจะอยู่ในรูปเพื่อการคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการให้ออกจากงาน เป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยส่งเสริม รักษากิจกรรมต่างๆ ของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายที่กำหนดไว้ โดยสาระแล้ว สิ่งต่างๆ ที่เรามุ่งประเมินในองค์การหนีไม่พ้น 3 ลักษณะ หรือที่เรียกว่า 3Ps กล่าวคือ 1) การประเมินว่าบุคคล (person) นั้นมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานในองค์การหรือไม่ 2) มุ่งประเมินว่าพนักงานมีพฤติกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร นั้นหมายถึง การประเมินกระบวนการ (process) ของการปฏิบัติงาน และ 3) ประเมินผลผลิต (product) ของการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย ยังได้กล่าวถึง แนวทางการประเมินผลในองค์การที่สอดคล้องกับการประเมินแบบ 360 องศา ดังนี้

ก. การประเมินจากบนลงล่าง (Downward Appraisal) หรือบางคนเรียกว่า Top-down Evaluation เป็นแนวปฏิบัติที่นิยมกันมาก เช่น ให้หัวหน้างานประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่ง หัวหน้างานและลูกน้องอาจมีความเห็นสอดคล้องกันบ้างในเรื่องขององค์ประกอบที่มุ่งประเมินหรือว่าจะ “ประเมินอะไร” แม้บางครั้งจะไม่เกี่ยวข้องกันงานในหน้าที่ก็ตาม แต่โดยทั่วไปแล้วทั้ง 2 ฝ่ายจะมีความเห็นแย้งกันเสมอเกี่ยวกับค่าคะแนนและผลของการประเมิน การประเมินด้วยวิธีนี้นิยมกันมากในองค์การใหญ่ที่มีการจัดโครงสร้างมากระดับ มีพนักงานจำนวนมาก วัฒนธรรมองค์การเข้มงวดเน้นกฎระเบียบ

ข. การประเมินจากล่างขึ้นบน (Upward Appraisal) บางครั้งเรียกว่า Bottom-up Evaluation, Upward Feedback หรือ Subordinate Appraisal วิธีนี้เพิ่งเป็นที่นิยมกันในระยะ 30 ปีที่ผ่านมา โดยให้ลูกน้องหลายๆ คนร่วมกันประเมินหัวหน้าได้ IBM เป็นผู้ริเริ่มใช้นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 ปัจจุบันมีการใช้กันอย่างแพร่หลายและเชื่อว่า องค์การต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาประมาณ 20 % ที่ใช้การประเมินโดยวิธีนี้ องค์การชั้นนำที่ใช้คือ RCA, Pratt & Whitney, Digital, AT&T, Federal Express และ State Patrol ในสหราชอาณาจักร ได้แก่ BT, BP, BMW(GB), WH Smith และ PSC ของแคนาดา ผู้จัดการที่ถูกประเมินด้วยวิธีการนี้มีความรู้สึกที่เป็นทางบวกกับผลการประเมิน ถึงแม้ว่าบางคนอาจจะตกใจหรือประหลาดใจกับผลที่ได้รับก็ตาม คุณลักษณะที่ประเมินอาจจะครอบคลุมถึงพฤติกรรมของผู้บริหารระดับต่างๆ ในด้านการฝึกอบรม การคำนึงถึงคุณภาพ การสร้างความพึงพอใจของลูกค้ำ การสื่อสาร การสร้างทีมงาน ความยุติธรรม การเพิ่มอำนาจ ฯลฯ ผลของการประเมินอาจนำไปใช้เพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นสำคัญ เพื่อให้หัวหน้างานได้รับรู้ว่า ลูกน้องมองตนเช่นไร มีงานวิจัยใหม่ๆ ที่ชี้ให้เห็นว่า การประเมินแบบนี้มีส่วนพัฒนาพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้างาน ตัวอย่างที่พบเห็นในแวดวงการศึกษาก็คือ การให้นักศึกษาประเมินการบรรยายการสอนของอาจารย์รายวิชานั้นๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลหนึ่งของการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ

ค. การประเมินตนเอง (Self Assessment) พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมินผลงานหรือพฤติกรรมการทำงาน และคุณลักษณะต่างๆ ของตนเอง ซึ่งปกติอยู่ในรูปไม่เป็นทางการและมีการ

ประเมินภายในตนเอง (intra individual) เช่นว่า ฉันทำงานได้ดีพอแล้วหรือยัง ฉันควรได้เป็นหัวหน้าคน เป็นระดับนั้นระดับนี้แล้วหรือยัง ตน (self) ตามที่พนักงานรับรู้ตัวเขาเองอาจจะมีแนวโน้มที่เกินจริง (inflated) หรือต่ำกว่าความเป็นจริงก็ได้ บ้าง " fake good " บ้าง " fake bad " แต่ก็ถือว่าเป็นแหล่งข้อมูลหนึ่งที่ต้องรับฟัง

ง. การประเมินจากด้านข้าง (Lateral Appraisal) หรือที่นิยมเรียกกันว่า " Peer Review " โดยเฉพาะการทำงานขององค์กรที่มีการจัดโครงสร้างแบบ Matrix และการทำงานแบบ cross-functional workteam ของแนวการบริหารแบบใหม่ การทำงานโครงการต่างๆ ควรพิจารณาผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยเพื่อนร่วมงานเป็นผู้ร่วมประเมิน เพราะจะเป็นที่รับรู้และตระหนักในพฤติกรรมการทำงาน ทักษะ ความสามารถ จุดเด่น จุดด้อยของเพื่อนร่วมงานได้ดี ทั้งในด้านส่วนตัวและด้านวิชาชีพของผู้ถูกประเมิน นิยมใช้กันในแวดวงอุดมศึกษา (ในต่างประเทศ) เพื่อปรับปรุงการสอนและเป็นข้อมูลให้แก่ผู้บริหารการศึกษา ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล และการเพิ่มเงินเดือนของคณาจารย์ โดยมีเกณฑ์ให้พิจารณา เช่น การตรวจอ่านเอกสารวิชาการที่มีผู้ร้องขอ จำนวนบทความที่เขียน งานวิจัยที่ทำ การนำเสนอผลงานวิชาการ การให้บริการแก่ภาคีวิชา การให้บริการแก่มหาวิทยาลัยและเพื่อนร่วมงาน (ไม่นับ "jobs" ที่ให้คำปรึกษากับเอกชน) งานวิจัยล่าสุดได้ชี้ให้เห็นว่าการประเมินบุคลิกลักษณะของบุคคลโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับพฤติกรรมภายนอกที่ปรากฏและให้ผลเที่ยงตรงนั้น ได้จากการตัดสินที่เป็นเอกฉันท์ของเพื่อนร่วมงานของบุคคลเป้าหมายมากกว่าผลการประเมินด้วยตนเอง

จ. การประเมินจากหลายแหล่ง (Multisource Appraisal) นิยมเรียกกันว่า " 360 - degree feedback หรือ multisource feedback " โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่า การที่ได้ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ นั้น จะทำให้ข้อมูลที่ได้รับความน่าเชื่อถือ มีความเป็นปรนัย (objectivity) มากขึ้น ดังนั้น การประเมินจากหลายแหล่ง หรือการประเมินแบบ 360 องศา นั้นหมายถึง กระบวนการที่มีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บริหาร โดยเก็บข้อมูลมากกว่าหนึ่งแหล่ง มีการเก็บข้อมูลทั้งจากเจ้าตัวประเมิน (Self assessment) และผู้อื่นร่วมประเมิน (Others assessment) ดังนั้น แนวทางข้อที่ 1 ถึง ข้อที่ 4 จึงเป็นนัยต่างๆ ของการประเมินแบบหลายแหล่ง

3.1 แนวคิดและมุมมองของการประเมินแบบ 360 องศา

ได้มีนักประเมินทั้งของประเทศไทยและต่างประเทศ ที่ได้นำเสนอแนวทางของการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งนักประเมินต่างประเทศที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการประเมินแบบ 360 องศา คือ Vinson (1996) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการประเมินจากกลางชั้นบนและจากบนลงล่าง สรุปได้ดังนี้ ปัจจุบันยังมีหลายบริษัทที่ใช้การประเมินทางเดียว คือ การพิจารณาข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากบนลงล่าง (The Downside) จากงานวิจัยของ Wyatt แสดงให้เห็นว่า มีแนวโน้มที่บริษัทต่าง ๆ เหล่า

นั้นจะใช้การประเมินจากล่างขึ้นบน (The Upside) ในปี 1992 มีจำนวน 12 เปอร์เซนต์ ของ 397 บริษัทในสหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาได้วิพากษ์วิจารณ์การทำงานของผู้บริหารและเพื่อนของเขา ในปี 1993 จากการศึกษาพบว่า รูปแบบการประเมินดังกล่าวเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 26 ซึ่ง Vinson (1996) ได้กล่าวถึงการประเมินจากทั้ง 2 ลักษณะ ดังนี้

3.1.1 การประเมินจากล่างขึ้นบน (The Upside) ข้อมูลย้อนกลับจากล่างขึ้นบนรวบรวมได้จากการสังเกตกลุ่มต่างๆ หลายกลุ่มในองค์การ ข้อมูลย้อนกลับได้จัดเตรียมไว้ให้ ผู้บังคับบัญชา เพื่อน และ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อทำการประเมินผลสรุปรวมทางด้าน ทักษะ ความสามารถ สติลา และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานของพนักงาน ต่อมา คณะที่ปรึกษาที่เป็นนักประเมินภายนอกได้เรียกพนักงาน 4 ใน 10 คน ที่ได้ประเมินคนอื่น พบว่า ไม่มีใครประเมินตรงตามความเป็นจริง นอกจากนี้ในปี 1991 Vinson ได้มีส่วนร่วมเข้ารับการฝึกอบรมครั้งแรกในเรื่อง เกี่ยวกับการประเมินแบบ 360 องศา (360 degree feedback) ในโปรแกรมการบริหารงานในช่วง 6 เดือนแรกที่มหาวิทยาลัย Pittsburgh ในเวลานั้นการประเมินแบบ 360 องศา แทบจะไม่มีใครใช้เลย ในขั้นแรกของโปรแกรม เขาได้รับแบบวัด " Leadership Practices Inventory " คือกำหนดให้เขาทำการประเมินตนเองและประเมินเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหาร เขาคิดว่าเขาจะพยายามเลือกสิ่งที่ดีที่สุดของข้อมูลย้อนกลับให้กับเพื่อนของเขา การประเมินนั้นไม่มีการลงชื่อผู้ประเมิน (anonymity) และมีการจัดกลุ่มของข้อมูลเป็นประเภท เช่น เพื่อน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหาร เมื่อได้รับข้อมูลย้อนกลับแล้วเขาและคนอื่นๆ คิดว่าข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับจากผู้บริหารจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่ามาก เพราะมันส่งผลถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับการส่งเสริมและการเพิ่มรายได้

ในปี 1993 Vinson (Vinson, 1996) ได้เข้ารับการฝึกอบรมครั้งที่ 2 เกี่ยวกับการประเมินแบบ 360 องศา ที่โรงเรียน Wharton ของมหาวิทยาลัย Pennsylvania ในเวลานั้นเขาได้ส่งแบบสำรวจการประเมินตัวเขาเองให้กับเพื่อน 3 คน ผู้ใต้บังคับบัญชา 3 คน และผู้บังคับบัญชา 1 คน หลังจากรวบรวมแบบสำรวจการประเมินเรียบร้อยแล้ว Vinson ได้ใช้เวลา 2 ชั่วโมงในการไปปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญ และผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ Vinson เขียนแผนปฏิบัติการ (action plan) เพื่อเขียนถึงผลจากการประเมินในด้านที่ได้คะแนนต่ำ เมื่อพิจารณาแล้วจะเป็นเฉพาะในด้านที่เขาเข้ามารับตำแหน่งในช่วงเวลาอันสั้น ซึ่งทำให้เขาลำบากใจมากจากการที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากบุคคลที่ทำงานร่วมกันในเวลาไม่นานนัก ในช่วง 6 เดือนต่อมา Vinson ก็ได้ส่งแบบสำรวจการประเมินให้กับบุคคลดังกล่าวอีก เมื่อได้รับข้อมูลย้อนกลับเรียบร้อยแล้ว เขาสามารถประเมินได้ว่า ส่วนไหนที่เขาได้รับการปรับปรุงเมื่อดูจากแผนปฏิบัติการ เขาต้องการทราบจริงๆ ว่า บุคคลอื่นจะมีการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของเขาอย่างไร

องค์การต่างๆ อย่างเช่น AT&T, Sprint, and Signet Bank ได้ใช้การประเมิน 360 องศา เฉพาะการพัฒนาพนักงานเท่านั้น (Developmental - only Feedback) ไม่ได้เน้นถึงเรื่องการเงินเดือน และการส่งเสริม แต่ผู้จัดการคนหนึ่งได้ถาม Vinson ว่า เราจะให้ผู้บริหารตระหนักถึงข้อมูล

ย้อนกลับจากพนักงานได้อย่างไร และไม่ได้ใช้สิ่งเหล่านี้ไปประเมินการทำงานของพนักงาน ตลอดจนส่งผลกระทบต่อการเงินเดือนและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

Edwards Deming (Vinson, 1996) ได้กล่าวว่า ระบบการประเมินแบบดั้งเดิมไม่ได้ทำให้ทราบถึงคุณภาพของบริษัท ที่จริงแล้วคุณภาพได้มีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ เช่น การยกระดับการทำงานจากรายบุคคลไปสู่การทำงานเป็นทีม วิธีนี้ก็คือ การได้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ประเมินหลายแหล่ง ซึ่งทำให้ได้รับการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานอาจจะต้องการคาดหวังว่าเพื่อนของเขาก็มีความสำคัญเท่ากับผู้บริหารเมื่อเขาเรียนรู้ว่าเขาต้องได้รับการประเมินจากบุคคลเหล่านั้น ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ประเมินที่หลากหลายยังทำให้ช่องว่างและอคติลดน้อยลง เพราะว่าผู้รับผิดชอบต่อข้อมูลย้อนกลับต้องเกี่ยวข้องกับผู้คนมากมาย

3.1.2 การประเมินจากด้านบนลงล่าง (The Downside) นั้น ข้อมูลย้อนกลับอาจจะทำร้ายใครบางคนได้ เพราะนักประเมินไม่สามารถที่จะทำในสิ่งที่ดีงาม หรือสิ่งที่ เป็นบวกได้เสมอไป ทุกคนสามารถที่จะได้รับรับทราบตนเองจากข้อมูลย้อนกลับ เหมือนกับโอกาสที่ได้วิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมของคนอื่นๆ ในที่ทำงาน ผู้เชี่ยวชาญทางด้าน การประเมินหลายท่านได้กล่าวว่า การวิพากษ์วิจารณ์อย่างเสียหายต่อผู้คนที่มากที่สุดคือ ความไม่จริงใจ (untrustworthy) ความเห็นที่ขัดแย้งกันก็คือ ใครคือผู้ที่ถูกต้อง เมื่อพนักงานสามารถที่จะเลือกให้ข้อมูลย้อนกลับกับเพื่อน คำถามก็คือว่า กระบวนการนี้จะมีคุณค่าอย่างไร ปัญหาที่น่าสนใจอื่นๆ ก็คือ เมื่อผู้คนเบื่อหน่าย (survey fatigue) ต่อการประเมินจากการที่ต้องเติมข้อมูลในแบบฟอร์มการประเมินอย่างมากมาย แล้วคำถามก็คือว่า ข้อมูลย้อนกลับที่ได้มาจะมีความน่าเชื่อถือและถูกต้องได้อย่างไร ถ้าหากอยากจะได้ข้อมูลย้อนกลับที่น่าเชื่อถือได้จะทำอย่างไร สมมุติว่าท่านจะต้องกรอกแบบสำรวจให้ใครบางคนที่ท่านไม่ชอบ มันเป็นเรื่องยากที่ท่านจะแสดงความรู้สึกทางลบลงบนกระดาษ ดังนั้นท่านอาจจะใช้ภาษาที่กำกวม หรืออาจจะบรรยายโดยระบายความรู้สึก Vinson ยอมรับว่า เขาจะมีความตรงไปตรงมาน้อยมากในโอกาสเช่นนี้ เพราะว่า เขาไม่ต้องการที่จะตอบคำถามที่ ถูกต้อง แน่นนอน หรือ ทำร้ายใครบางคน ด้วยเหตุผลอย่างนี้ ถ้าข้อมูลย้อนกลับไม่มีความจริงใจมันก็ไม่เกิดประโยชน์อะไร ปัจจุบันเราได้มีการสำรวจประเด็นที่สนับสนุนและประเด็นที่คัดค้าน เราสามารถที่จะกล่าวได้ว่า คำถามที่สำคัญมากที่สุดก็คือ การประเมินแบบ 360 องศา จะปรับปรุงการปฏิบัติงานได้จริงหรือ หลายครั้งที่ผู้จัดการได้รับข้อมูลย้อนกลับแล้ว มีทั้งสามารถแก้ปัญหาได้ และไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาอะไรได้เลย สิ่งเหล่านั้นสามารถเกิดขึ้นได้จากข้อมูลย้อนกลับที่ประเมินแบบ 360 องศา หรือ ประเมินแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ามันเกี่ยวข้องกับบุคคลที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญทางด้าน การประเมินของ The Center for Creative Leadership ใน Greensboro, North Carolina

บางคนอาจจะตั้งใจที่จะรับข้อมูลย้อนกลับ แต่เขาก็มีความรู้สึกว้า มั่นยุ่งยากที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขาหรือเขาอาจจะสูญเสียข้อสัญญา หรือเขาอาจจะต่อต้านผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาของเขา เขาอาจจะเชื่อมั่นในตัวเขาว่า ข้อมูลย้อนกลับนั้นไม่เป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ถ้ามันไม่ได้มาจากความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง บางครั้งเกิดความล้มเหลวในการใช้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นเครื่องมือ ซึ่งจะทำให้ความก้าวหน้าของศาสตร์ด้านนี้เจริญรุดหน้าได้ไม่ไกล ในกรณีหนึ่งมีบริษัทที่เริ่มใช้การประเมินแบบ 360 องศา เพื่อที่จะประเมินตำแหน่งที่สูงกว่า ผู้บริหารสำนักงานจะถูกถามถึงการประเมินตนเองที่สมบูรณ์ และได้ส่งแบบประเมินไปยังการรายงานโดยตรง 2 แห่ง และการรายงานโดยอ้อม 2 แห่ง ผู้บริหารสามารถที่จะให้แบบสำรวจแก่เพื่อน 2 คน ผู้บริหารอาจจะเข้าใจว่ามันเป็นเวลานานมากทีเดียวที่ผู้คนในระดับล่างที่จะได้ประเมินตัวเขา เครื่องมือที่ใช้จะรวมการประเมิน 7 ด้าน และรวมคำถามแบบปลายเปิด ผู้บริหารคาดหวังว่า ในส่วนคำถามแบบปลายเปิดจะเป็นประโยชน์ต่อเขามากที่สุด โดยคิดว่าผู้ที่ให้ข้อมูลย้อนกลับควรจะตอบแบบตรงไปตรงมาโดยมีสมมุติฐานที่สำคัญว่า ได้ประเมินผู้บริหารที่สูงกว่า ที่จริงแล้วผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนมากจะคิดว่า เป็นเรื่องที่ไม่ปลอดภัยในการตอบอย่างจริงจังต่อสถานการณ์เช่นนี้

การประเมินแบบหลายแหล่งสามารถทำได้ทั้งการบริหารการปฏิบัติงาน และการบริหารทางด้านค่าใช้จ่าย (performance and pay management) เมื่อผู้ถูกประเมินรู้ว่าระบบนี้มีความยุติธรรม แต่การกระทำที่ถูกต้องนั้นจะต้องได้รับการเสียสละ (Vinson, 1996)

ในการให้แนวคิดและมุมมองต่อการประเมินแบบ 360 องศา ของนักประเมินหลายท่านที่ผ่านมา ยังมีนักประเมินอีกท่านหนึ่งที่สำคัญ คือ Edwards (1996) ได้กล่าวถึง การประเมินแบบ 360 องศา สรุปได้ดังนี้

องค์การหลายแห่งได้ใช้การประเมินจากหลายแหล่ง (multisource assessment) หรือการประเมินแบบ 360 องศา (360 degree feedback) เพื่อใช้เป็นเครื่องวัดการทำงานของพนักงานที่มีพื้นฐานมาจากพฤติกรรมการทำงานของเขาเหล่านั้น สิ่งที่สำคัญของกระบวนการคือ ทุกคนในหน่วยงานจะมีอิทธิพลต่อกันและกันมากกว่าผู้บริหารเพียงคนเดียว ในการให้ได้มาซึ่งความมั่นใจจากข้อมูลย้อนกลับของการปฏิบัติงาน ดังนั้นข้อมูลย้อนกลับจะมีคุณค่าและไม่ถูกโต้แย้งในระยะเวลาอันยาวนาน ตัวอย่างของการสำรวจเมื่อไม่นานมานี้ ประมาณ 90 % ของบริษัทใหญ่ๆ 1,000 บริษัท ได้ดำเนินการประเมินจากหลายแหล่ง (multisource assessment) เพื่อการพัฒนาด้านอาชีพ การบริหารการปฏิบัติงานหรือทั้งสองอย่าง โดยใช้คำถามว่า บริษัทได้ใช้การประเมินแบบ 360 องศาอย่างไร การประเมินแบบดั้งเดิม ผู้บริหารจะเป็นคนที่ประเมินเกี่ยวกับการทำงานแก่พนักงานเท่านั้น และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการประเมินการปฏิบัติงานและการได้รับค่าตอบแทน ในปลายศตวรรษ 1980 แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ผู้บริหารออกจากกระบวนการประเมิน หรือแม้แต่เป็นตัวแทนของการประเมิน เพื่อความมั่นใจในการมีอิทธิพลส่วนตัว กระบวนการนี้เป็นแนวคิดใหม่ที่มีต่อการพัฒนาพนักงานมากกว่าการประเมินการทำงานเพื่อให้เกิดหลักคุณธรรม (Merit pay) หรือ เพื่อการส่งเสริม (Promotion) หน่วยงานที่ใช้กระบวนการนี้เป็นหน่วยงานแรกคือ Center for Creative Leadership หรือเรียกว่า การประเมินเพื่อการพัฒนาเท่านั้น (Developmental - Only Feedback) แนวคิดของระบบก็คือ จะใช้ข้อมูลย้อนกลับเป็นเครื่องล่อใจให้เกิดการพัฒนาหรืออำนวยความสะดวก

ต่อความก้าวหน้าของพนักงานในการทำงาน ดังนั้นสารสนเทศที่มีคุณภาพระดับสูง (High - quality information) จากแหล่งที่เชื่อถือได้จึงมีพลังอำนาจที่สำคัญต่อการจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานโดยส่วนตัวและการทำงานเป็นทีม ความเชื่อถือได้จึงเป็นกุญแจสำคัญของกระบวนการนี้ และความเชื่อถือได้ขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย ต่อไปนี้ 1) เมื่อการประเมินนั้น ไม่มีการลงชื่อผู้ประเมิน (anonymity) ในการประเมินต้องมั่นใจว่าข้อมูลย้อนกลับจะไม่ถูกเปิดเผย 2) ต้องแน่ใจว่าผู้ที่ได้รับการประเมินเพียงคนเดียวเท่านั้นได้เห็นข้อมูลย้อนกลับ (Edwards, 1996)

จากแนวคิดและมุมมองที่หลากหลายที่มีต่อการประเมินแบบ 360 องศา สามารถ สรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 มุมมองเกี่ยวกับการประเมินแบบ 360 องศา

1	เป็นที่นิยมใช้กันแพร่หลาย โดยเฉพาะในหมู่องค์กรต่างๆ ที่ระบุไว้ใน Fortune 500 หน่วยงาน เช่น AMOCO, FORD, IRS
2	การนำไปใช้หลากหลายรูปแบบ ถือว่าเป็นการประยุกต์ใช้นำหน้าทฤษฎีและงานวิจัยเชิงประจักษ์
3	การประเมินแบบหลายแหล่ง มักไม่ระบุชื่อ สถานภาพของผู้ประเมิน ทำอย่างเป็นความลับ
4	เป้าหมายสำคัญเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรและการเข้าใจตนเองในสายตาของคนอื่นมากกว่า เพื่อกำหนดค่าตอบแทน หรือการตัดสินใจเชิงการบริหาร
5	การประเมินแบบ 360 องศา ขึ้นกับการรับรู้ของคนอื่นต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคคลเป้าหมาย
6	เราสามารถนำผลการประเมินไปใช้เพื่อเกื้อหนุนการริเริ่มเชิงกลยุทธ์ต่างๆ ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การฝึกอบรมการวางแผนเพื่อการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การเตรียมคนสืบทอดตำแหน่ง การสรรหาคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนและจัดตำแหน่ง
7	เป็นการวัดการปฏิบัติงานปัจจุบันที่เป็นปกติวิสัย (current typical performance)
8	เป็นการใช้ผู้ประเมินที่รู้จักคุ้นเคยผู้ถูกประเมินมาก่อน ซึ่งอาจให้ผลที่ลำเอียงได้
9	ไม่มีการฝึกอบรมผู้ประเมินก่อนทำการประเมิน ประเมินภายใต้สถานการณ์ที่ไม่ได้ถูกควบคุมจัดทำ
10	ใช้เวลา ใช้ผู้ประเมินมาก ต้องเตรียมเอกสารมากมาย ปกติมักใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ หลักการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ อาจช่วยในการดำเนินการและการแปลผลได้มากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 1 (ต่อ)

11	ต้องมีการวางระบบบริหาร เกื้อหนุนที่ดี เอาจริงเอาจัง จึงจะประสบความสำเร็จ เช่น ผู้บริหารเห็นด้วย มีการใช้เป็นระยะๆ ในรอบปี วิธีการแจ้งผล การแก้แค้น (retribution) หากถูกประเมินต่ำ และทราบว่าคุณได้เป็นคนประเมิน
12	ใช้วัตถุประสงค์ประกอบการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ และมนุษยสัมพันธ์ได้ดีกว่าความรู้ทางเทคนิคเฉพาะทาง
13	สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร ให้เป็นระบบเปิดมากขึ้น สร้างความรู้สึกมีส่วนร่วม รองรับแนวการบริหารงานแบบ total quality management (TQM) และแนวทางการทำงานแบบทีมทำงานอิสระได้เป็นอย่างดี
14	ควรใช้ผู้ประเมินหลายแหล่ง จำนวนอย่างน้อยแหล่งละ 3-5 ผู้ประเมิน (raters)
15	ควรมีการคำนวณหาระดับความสอดคล้องระหว่างผู้ประเมิน (inter-rater agreement) และความเชื่อถือได้ ระหว่างผู้ประเมิน (inter-rater reliability) จากแหล่งเดียวกันและระหว่างแหล่ง ประกอบกับค่าประเมินที่ปรากฏ ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจในผลที่ระบุจุดเด่น จุดด้อยของผู้ถูกประเมินมากขึ้น
16	ในด้านการวัด ยังมีงานวิจัยน้อยมากที่ยืนยันคุณสมบัติเชิงจิตมิติ เช่น ความเชื่อถือได้ ความเที่ยงตรงของการประเมินแบบ 360 องศา ในด้านการบริหารเราจึงไม่มีคำตอบที่แน่ชัดถึงผลการประเมินต่อการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน การพัฒนาทักษะ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหารการทำงาน เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่วัดต่างๆ

ที่มา: วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540: 52

3.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินแบบ 360 องศา

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิม ก็เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินเสนอต่อผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ สั่งการ เพื่อพิจารณาส่งเสริม สนับสนุน ให้ค่าตอบแทน และการลงโทษ แต่ก็มีนักประเมินที่ได้ศึกษาถึงการประเมินแบบ 360 องศา ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินแบบ 360 องศา ที่น่าสนใจ ดังนี้

ผู้ให้การประเมินแบบหลายแหล่งทั้งระลึกอยู่เสมอว่า การประเมินแบบ 360 องศา นั้น มุ่งวัดการรับรู้ของผู้ประเมิน ต่อคุณลักษณะความเป็นบุคคล (person) และกระบวนการหรือพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน (process) ได้ดีกว่าการประเมินผลผลิต (product) การประเมินแบบ 360 องศา เป็นแค่วิธีการ (means) เท่านั้น ไม่ใช่เป็นเป้าหมายเสร็จสมบูรณ์ทุกอย่างในตัวมันเอง เป้าหมายสำคัญของการ

นำการประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ก็เพื่อการวินิจฉัยการปฏิบัติงาน (performance diagnosis) เพื่อแสวงหาจุดเด่นและจุดด้อยในการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือผู้บริหารแต่ละคน อันจะนำไปสู่การตัดสินใจของการบริหารงานในรูปแบบต่างๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การลงทุนเพื่อการพัฒนาอาชีพ การจัดวางบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งเมื่อองค์การมีการปรับปรุงโครงสร้างแนวทางการทำงานใหม่ การโอนย้าย แม้ระยะหลังๆ มีผู้คิดประยุกต์นำผลของการประเมินไปใช้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนขึ้นเงินเดือนในรอบปี และเงินโบนัสก็ตาม เป้าหมายสำคัญของการประยุกต์ใช้การแจ้งผลแบบ 360 องศาคือ เพื่อพัฒนาเป็นสำคัญ เพื่อพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น จากผลการสำรวจทาง Saville and Holdsworth Limited (SHL) ในสหราชอาณาจักร พบว่า การนำผลไปใช้เพื่อการตรวจสอบการทำงานในอดีต กำหนดเป้าหมายการทำงานให้ดีขึ้น การปรับปรุงการทำงานปัจจุบันให้ดีขึ้น และเพื่อการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม จะได้ผลมีประสิทธิภาพมากกว่าการทำให้ไปเพื่อกำหนดค่าเม็ดเงินเดือนเพิ่มในรอบปี และการประเมินศักยภาพของบุคคล ดังนั้น ในระยะ "ตั้งไข่" นี้ควรมุ่งใช้เพื่อการพัฒนามากกว่าในการกำหนดตัดสินค่าของการทำงาน (วิระวัฒน์ ปิ่นนิตาภย์, 2540: 54)

Edwards (1996) ได้ให้แนวคิดของวัตถุประสงค์การประเมินแบบ 360 องศา ดังนี้ องค์การหลายแห่งส่วนใหญ่ใช้การประเมินจากหลายแหล่ง เหตุผลก็เพื่อความยุติธรรมและความน่าเชื่อถือในการประเมินการปฏิบัติงาน ขณะที่หลายๆ แห่งกำลังใช้ระบบการประเมินจากหลายแหล่งวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการทำงาน บางแห่งก็มีการเปลี่ยนแปลงให้ก้าวหน้าขึ้น โดยใช้การประเมินแบบ 360 องศา ในวัตถุประสงค์เพื่อการบรรเทาการปฏิบัติงานหลังจากที่ใช้เพื่อวัตถุประสงค์ของการพัฒนาการทำงานแล้ว ดังนั้นประเด็นที่สำคัญคือ เราจะประยุกต์สารสนเทศที่ได้จากกระบวนการอย่างไร ควรแล้วหรือที่จะใช้เพื่อการบริหารการดำเนินงานและพิจารณาถึงค่าตอบแทน (pay) ผู้เชี่ยวชาญบางท่านได้ตั้งคำถามว่า บทบาทหน้าที่ของการประเมินแบบ 360 องศา ควรใช้ในวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเท่านั้นจริงหรือ จากผลการวิจัยพบว่า จากการปฏิบัติจริงของหลายบริษัทสามารถตอบคำถามนี้ได้อย่างใกล้เคียง คือ ใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทั้งการบริหารการปฏิบัติงานและการบริหารค่าใช้จ่าย ถ้าจะพูดถึงในเชิงของการพัฒนาแล้วสิ่งที่สำคัญยิ่งของการให้คำจำกัดความข้อมูลย้อนกลับเฉพาะเพื่อการพัฒนา คือ ผู้ที่เข้าถึงผลลัพธ์ ถ้าข้อมูลย้อนกลับยังคงสร้างความมั่นใจต่อผู้รับสารสนเทศสิ่งนั้นคือการพัฒนา แต่ถ้าผู้บริหารเข้าถึงสารสนเทศข้อมูลย้อนกลับแล้วมันก็จะไม่ใช่การบริหารงานแบบพัฒนา ข้อเสนอแนะด้านการสนับสนุนเฉพาะเพื่อการพัฒนา ถ้าจะรวมมือกันกับผู้บริหารในการเข้าถึงข้อมูลย้อนกลับผู้บริหารจะต้องทำตัวเหมือนกับผู้ฝึกสอน (coach) และผู้บริหารไม่สามารถที่จะคาดหวังว่าจะได้รับสารสนเทศหรือเมื่อได้รับแล้วก็ต้องลืมข้อมูลเหล่านั้นไฉนเลย เพราะไม่ต้องการให้นำข้อมูลไปประเมินผลเพื่อการตัดสินใจให้ค่าตอบแทน ผู้บริหารจะสร้างความเชื่อได้อย่างชาญฉลาดจากข้อมูลเหล่านั้นได้อย่างไร และจะทราบได้อย่างไรว่าจะไม่ใช่สารสนเทศเหล่านั้นเพื่อการประเมินการปฏิบัติงานและการพิจารณาให้ค่าตอบแทนแก่พนักงาน ซึ่งจริงๆ แล้วข้อมูลสารสนเทศเหล่านี้ก็ต้องนำมาเพื่อการตัดสินใจในสิ่งเหล่านี้ที่อยู่แล้ว องค์การต่างๆ ได้สนับสนุนพนักงานในการให้ความร่วมมือจากการประเมิน

แบบ 360 องศากับผู้บริหารเพื่อการเผชิญกับคุณธรรมและการทำลายในเรื่องกฎหมาย มันเป็นเรื่องที่เป็นจริงโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าข้อมูลย้อนกลับถูกรวบรวมมาแบบเสแสร้งเพื่อวัตถุประสงค์ของการพัฒนา ในรูปแบบที่ใช้กันทั่วๆ ไปคือความพยายามที่จะลดผลกระทบของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีการประเมินจากหลายแหล่ง อย่างไรก็ตาม ถ้าสิ่งนี้กลายเป็นบรรทัดฐานของพนักงานก็จะให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลย้อนกลับต่อผู้บริหารของเขาแล้ว ถ้าพนักงานคนใดแข็งข้อก็อาจจะได้รับคะแนนการประเมินน้อย จุดนี้เองที่จะทำให้กระบวนการเฉพาะการพัฒนาไม่ยั่งยืน และนำไปสู่การบริหารเพื่อการปฏิบัติงาน (Edwards, 1996)

ในการเปรียบเทียบประโยชน์ที่สำคัญที่ได้จากข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนากับการประเมินเพื่อผลการปฏิบัติงานและเพื่อให้คำตอบแทน จะเห็นว่าวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาจะให้ประโยชน์ที่สำคัญ ดังนี้

- ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับอาจจะมีอารมณ์อย่างแรงกล้าในการประเมินอย่างยุติธรรม เพราะทั้งผู้ให้และผู้รับข้อมูลย้อนกลับไม่มีอะไรที่จะเสียหายทั้งคู่
- ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับอาจจะลดความต่อต้านน้อยลง เปิดมุมมองด้านอื่นๆ ให้กว้างขึ้นและการให้ข้อมูลย้อนกลับก็ทำได้เหมาะสม เชื่อถือได้
- ข้อมูลย้อนกลับโดยตัวมันเองแล้วไม่ได้ลบล้างอิทธิพลของการตัดสินใจรอบๆ ด้าน (เช่น การส่งเสริม) เพราะสารสนเทศที่ได้ไม่ได้มีผลกระทบโดยตรงต่อด้านอาชีพ

ความเจริญในวิชาชีพของการประเมินที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการพัฒนา การประเมินแบบ 360 องศาเพื่อวัตถุประสงค์ของการพัฒนา ในระยะสิบกว่าปีที่ผ่านมา องค์การต่างๆ มีความเชื่อว่าการประเมินแบบ 360 องศาเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานและความเป็นผู้นำของพนักงาน ความเชื่อนี้ได้รับการสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญ

จากการที่ Edwards ได้ทำการศึกษากับองค์การต่าง ๆ เช่น OXY USA, Current, Inc., and McDonnell-Douglas ได้ข้อค้นพบว่า การประเมิน 360 องศา ดำเนินการไปได้ดีที่สุดมีอยู่ 2 ชั้นด้วยกัน 1) การประเมินมีวัตถุประสงค์เฉพาะการพัฒนา 2) การประยุกต์ใช้การประเมินเพื่อการบริหาร การปฏิบัติงาน

นับว่าเป็นเรื่องที่โชคดี ผู้คนเริ่มยอมรับระบบการประเมินจากหลายแหล่งเมื่อระบบเหล่านี้ได้นำเข้าไปสู่พื้นฐานเฉพาะการพัฒนา เพราะผู้เข้าร่วมการประเมินจะไม่ได้รับผลกระทบในทางลบแต่อย่างใด ซึ่งช่วยให้เขามีความมั่นใจสูงขึ้น แต่ในองค์การที่ไม่เลือกการเริ่มต้นการประเมินเฉพาะการพัฒนา ผู้ที่ถูกประเมินจะมองโลกในแง่ดีลดลง และจะให้ความสนใจต่อข้อมูลสารสนเทศน้อยลง

ในหน่วยงานของบริษัทเหล่านี้ เช่น AT&T, Allied Signal, Du Pont, Honeywell, Monsanto, Boeing, Intel, and Meridian Oil ได้ขยายจากการประเมินเพื่อการพัฒนาไปสู่ทั้งการประเมินเพื่อการพัฒนาและการประเมินเพื่อให้อาชีพ (appraisal and pay) ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่เปรียบเทียบให้เห็นว่าวิธีการแบบดั้งเดิมที่ใช้ในการประเมินพนักงาน ได้เปลี่ยนแปลงไปสู่ความมีมาตรฐานที่สูงขึ้นทั้ง

ในเรื่องความถูกต้องทางกฎหมายและการเตรียมพร้อมในการติดตาม การประยุกต์ใช้เพื่อการบริหาร การปฏิบัติงานก็ทำได้ง่ายมาก เพียงแต่ต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear communication) ต่อผู้ที่ได้รับการประเมินทั้งหมดและแนวทางของการใช้ข้อมูลสารสนเทศ
2. จัดการฝึกอบรม (Training in) จะให้ - รับ สารสนเทศจากการประเมินแบบหลายแหล่งได้อย่างไร
3. สนับสนุนผู้เข้าร่วมการประเมิน (Participant support) เพื่อการใช้สารสนเทศของการประเมินจากหลายแหล่งในการตัดสินใจผลของการประเมินและการให้คำตอบแทน (Edwards, 1996)

3.3 การสนับสนุนและการต่อต้านการประเมินแบบ 360 องศา (360 Degree Pros and Cons)

Edwards (1996) ได้ชี้ให้เห็นผลดีผลเสียจนก่อให้เกิดแรงสนับสนุนและแรงต่อต้านจากการประเมินแบบ 360 องศา ดังนี้ จากการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารการปฏิบัติงานและการบริหารการให้คำตอบแทนเป็นสิ่งที่กล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางในทุกวันนี้ และการดำเนินการก็นำไปสู่การให้ความร่วมมือ แต่อย่างไรก็ตาม เป็นสิ่งที่ประหลาดใจว่า ในส่วนของการสนับสนุนและการต่อต้านในการประยุกต์กระบวนการนี้ยังไม่ได้นำเสนออย่างเป็นทางการ สิ่งต่อไปนี้เป็นกุญแจสำคัญในการวิเคราะห์ประเด็นของการสนับสนุนและการต่อต้าน

3.3.1 ประเด็นที่สนับสนุน (Arguments For)

การสนับสนุนที่มีพลังอำนาจในการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารคือ การที่องค์การส่วนมากได้นำไปใช้ในหน่วยงานเรียบร้อยแล้ว อย่างน้อยที่สุดคือการใช้อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อการบริหารการปฏิบัติการองค์การนั้นรวมถึงผู้บริหารที่เข้ามามีส่วนในวงจรของการประเมินในฐานะของผู้ฝึกสอน (coach) คือในความรู้สึกของสิ่งที่ถูกต้องในทางกฎหมายและในทางปฏิบัติ เช่น การใช้กระบวนการเพื่อการบริหารการปฏิบัติงาน ประเด็นของการสนับสนุน มีดังต่อไปนี้

- ความต้องการของตลาด (Market Demand) ผู้ใช้ระบบการประเมินจากหลายแหล่งในองค์การทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญกำลังประยุกต์ใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน องค์การไม่ได้เสนอระบบการประเมินหลายแหล่งอย่างเป็นทางการ แต่ก็พบว่า พนักงานและทีมงานมีการสร้างสิ่งที่เป็นภาระเหล่านี้ขึ้น ซึ่งมันก็มีประสิทธิภาพเพราะเขาทั้งหมดมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ
- มีความน่าเชื่อถือและมีความตรง (Credibility and Validity) จากการรวบรวมผลการวิจัยเชิงประเมิน แสดงให้เห็นว่า ระบบการประเมินจากหลายแหล่งมีความเที่ยง มีความน่าเชื่อถือ และสามารถทำนายความตรงได้มากกว่าระบบการประเมินจากแหล่งเดียว คำถาม ที่เป็นเช่นนั้นเพราะ

เหตุใด ควรแล้วหรือที่องค์การไม่ต้องการสารสนเทศที่มีคุณภาพดีกว่าเพื่อใช้ในการตัดสินใจในสิ่งที่สำคัญต่อพนักงานซึ่งเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงาน ค่าใช้จ่าย และการส่งเสริม

- การสนับสนุนท่ามกลางคณะที่ปรึกษา (Support Among consultants) ในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมา มีหลายบริษัทที่จัดโปรแกรมการขายซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น Personal Decision, Wyatt, Hewitt, Hay, Manus, Wilson, and Towers Perrin ได้ใช้ระบบการประเมินจากหลายแหล่งเฉพาะการพัฒนา ปัจจุบันบริษัทเหล่านี้ได้ใช้ประสบการณ์ของความสำเร็จจากระบบการประเมินจากหลายแหล่งไปสู่การประเมินแบบตัดสินใจค่าใช้จ่าย และการตลาด ระบบการประเมินใช้ทั้งเพื่อการพัฒนาและเพื่อการบริหารงาน ที่เป็นเช่นนี้เพราะลูกค้าต้องการอย่างนี้ แต่ก็เป็นที่สังเกตว่า ยกเว้นบริษัท The Center for Creative Leadership ใช้เฉพาะการพัฒนาเพียงอย่างเดียว

- การสนับสนุนท่ามกลางพนักงาน (Support Among Employees) องค์การที่ใช้ที่ใช้จากการประเมินแบบ 360 องศา เฉพาะการพัฒนาพบว่า พนักงานได้สมัครใจให้ความร่วมมือทางสารสนเทศกับผู้บริหาร แต่พนักงานหลายคนก็พูดว่า เป็นการไม่สมเหตุผลผลเลยที่จะไม่สนใจสารสนเทศที่ดี นอกเหนือไปจากนั้น ผู้บริหารอาจจะไม่สรรหาตำแหน่งให้ได้อย่างเพียงพอต่อการดูความสามารถในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งขอบข่ายของการรับผิดชอบของผู้บริหารได้เพิ่มขึ้นอย่างมากมายเช่นนี้

- ประสบการณ์ (Experience) จากประสบการณ์แสดงให้เห็นว่า การใช้การประเมินแบบ 360 องศา ผู้ใช้ได้พบความมีคุณค่าของการตัดสินใจเลือกทางเลือก ประเด็นสนับสนุนที่ดีที่สุดสำหรับการประยุกต์ใช้การประเมินแบบ 360 องศาทั้งจุดประสงค์เฉพาะการพัฒนาและการประเมินการปฏิบัติงาน มันเป็นเรื่องที่ปฏิบัติไปพร้อมกันได้ง่ายในองค์การ ในขณะที่สิ่งต่างๆ อีกมากมายในระบบนี้ กำลังอยู่ในขั้นของการทดลอง และแน่นอนทีเดียวว่า จะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบอย่างเป็นทางการในอนาคตอันใกล้ (Edwards, 1996)

3.3.2 ประเด็นที่ต่อต้าน (Argument Against)

กรณีการต่อต้านการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารการปฏิบัติงาน หรือการบริหารเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งคือ การเปลี่ยนแปลงที่สามารถให้ผลลัพธ์ได้เมื่อผู้ถูกประเมินว่าจะได้รับความก้าวหน้าทางด้านอาชีพและค่าตอบแทน นับว่าเป็นเรื่องที่อันตราย ต่อไปนี้เป็น 3 ประเด็นสำคัญของการต่อต้านการประยุกต์ใช้การประเมินจากหลายแหล่งในการประเมินการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งได้เสนอแนวทางแก้ไขให้ด้วย

- การปฏิเสธคุณค่าของข้อมูลย้อนกลับเพื่อวัตถุประสงค์ของการพัฒนา (Negates the value of feedback for developmental purpose) เมื่อสารสนเทศถูกใช้ไปเพื่อการบริหารการปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับอาจจะเกิดความกลัวเมื่อให้ข้อวิจารณ์ในทางลบ อาจจะถูกคุกคามทางด้านอาชีพและโอกาสของการได้รับสิ่งตอบแทน

แนวทางแก้ไข อนุญาตให้ผู้ให้ข้อมูลและผู้ได้รับการประเมินได้ซักถามและตอบ ปัญหาในส่วนที่สงสัยจากการได้รับข้อมูลย้อนกลับ เมื่อการประเมินแบบ 360 องศา มีวัตถุประสงค์ เพื่อการพัฒนาจริงๆ และข้อมูลส่วนนี้ผู้บริหารทราบไม่ได้เด็ดขาด ผู้ตอบอาจจะปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเสนอข้อวิพากษ์วิจารณ์ในทางสร้างสรรค์

- การให้คะแนนเกินความจริง (inflates ratings) เมื่อผู้ประเมินมีความกังวลเกี่ยวกับผลกระทบต่อคำตอบของเขาซึ่งจะส่งผลต่อเพื่อนร่วมงานในอาชีพเดียวกัน เขาอาจจะให้คะแนนประเมินเกินความเป็นจริง

แนวทางแก้ไข การตัดคะแนนสูงสุดและต่ำสุดออกเหมือนกับที่ใช้ในการแข่งขัน กีฬาโอลิมปิกจะช่วยแก้ปัญหานี้ได้ จากการศึกษาที่ Dupont, Current, Inc., Intuit, and Arizona State University พบว่า การกระจายของคะแนนไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อองค์การได้เลื่อนชั้นจากระบบการเฉพาะการพัฒนาไปสู่การบริหารเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งสองบริษัทได้รายงานว่า คะแนนเฉลี่ยจะต่ำลงซึ่งชี้ให้เห็นว่าจะเกิดความเข้มงวดของการให้ข้อมูลย้อนกลับ นักประเมินก็เลยยกค่าเฉลี่ยให้สูงขึ้น (raise the bar) เพราะเขาคาดหวังถึงการปฏิบัติงาน

- สนับสนุนผู้ให้ทำเหมือนอยู่ในระบบเล่นเกม (Encourages users to "game the system") ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับอาจจะใช้ยุทธวิธีที่ไม่มีความจริง นั่นคือ ให้คำตอบที่เป็นรูปแบบสูงสุดหรือต่ำสุดของมาตรฐานค่า หรือ อาจจะให้คำตอบที่แตกต่างจากผู้ตอบคนอื่นๆ เหตุผลก็เพราะความเป็นมิตรภาพหรือศัตรู เขาอาจจะสมรู้ร่วมคิดเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หรือช่วยกันทำร้ายคนอื่น จากการศึกษาของ Edwards แสดงให้เห็นว่า การตอบในลักษณะนี้เพิ่งจะเกิดขึ้นในการประยุกต์ใช้เฉพาะการพัฒนาจากการประเมินหลายแหล่ง ซึ่งก่อนหน้านั้นมีเพียง 1 ใน 24 ของผู้ตอบเท่านั้นที่ให้ข้อมูลย้อนกลับไม่ตรงกับความเป็นจริง เบอร์เชินด์เหล่านี้กำลังจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

แนวทางแก้ไข ควรมีการฝึกอบรมผู้ให้คำตอบเพื่อที่ให้อธิบายได้ว่า การประเมินนั้นต้องมีความถูกต้อง (accuracy) และมีความตรง (validity) เพื่อความแน่ใจผู้ตอบไม่ต้องลงชื่อ ซึ่งเป็นการช่วยป้องกันระบบของการประเมินได้ด้วย โดยที่ทุกๆ ไบแล้ว ในการป้องกันนั้นควรจะให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดได้รับทราบถึงความมีเหตุผล ความยุติธรรม และความถูกต้องของกระบวนการประเมิน ถ้าผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดรับรู้ในส่วนนี้แล้วเป็นไปได้ว่าคนในระบบจะไม่ตั้งใจทำให้เกิดสิ่งที่ไม่ดีพลาดขึ้นได้ (Edwards, 1996)

3.4 การออกแบบกระบวนการประเมิน 360 องศา อย่างมีประสิทธิภาพ

(Designing an Effective 360 - Degree Appraisal Feedback Process)

Antonioni, (1996) ได้เสนอรูปแบบของการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งระบบจะประกอบด้วย ปัจจัยป้อน (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output) ดังแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 2 กระบวนการประเมินแบบ 360 องศา: โมเดลในเชิงปฏิบัติ

(A 360-Degree Appraisal process: A Practitioner's Model)

ปัจจัยป้อน (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
1. จุดประสงค์ของการประเมิน: การพัฒนาคู่กับการประเมินผล 2. แบบประเมิน 3. การบันทึกข้อมูลย้อนกลับ 4. การไม่ลงชื่อผู้ประเมิน 5. การเลือกผู้ประเมินที่เป็น กลุ่มเพื่อน 6. การฝึกอบรมผู้ประเมิน 7. การฝึกอบรมผู้ถูกประเมิน 8. การฝึกอบรมผู้ฝึกสอน (coaches) 9. การรายงานข้อมูลย้อนกลับ	1. การประเมินตนเอง 2. ปฏิกริยาต่อข้อมูลย้อนกลับ 3. ขั้นตอนของการฝึกอบรม 4. เป้าหมายของการพัฒนา 5. แผนปฏิบัติการ 6. การรายงานผลกลับไปยังผู้ ประเมิน 7. วัตถุประสงค์เฉพาะ/ กิจกรรม 8. การฝึกอบรมตรงตามเวลา 9. การประเมินผลรายย่อย/ การติดตามผล 10. การระลึกถึงการพัฒนา 11. ความสามารถที่จะให้ตรวจ สอบได้	1. การรับรู้ต่อความคาดหวัง อื่นๆ เพิ่มขึ้น 2. การพัฒนาในพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ของผู้ถูกประเมิน 3. การลดลงของสิ่งที่ไม่ สามารถอธิบายได้ 4. ช่วงเวลาของการประเมิน สมรรถภาพอย่างไม่เป็นทางการ โดยระบบ 360 องศา เพิ่มขึ้น 5. การเรียนรู้การจัดการ

แหล่งที่มา: Antonioni, 1996: 25

เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า Antonioni (1996) ได้ออกแบบการประเมินแบบ 360 องศา พร้อมทั้งให้คำอธิบายถึงรายละเอียดของ แผนภาพที่ 2 ที่มองเห็นภาพของกระบวนการไว้อย่างชัดเจน ดังนี้

3.4.1 ปัจจัยป้อน (inputs)

ปัจจัยป้อนที่รวมไปถึงการปฏิบัติและกิจกรรมนั้น ปกติจะเกิดขึ้นก่อนผู้ประเมินได้สำรวจ การประเมินแบบ 360 องศาอย่างสมบูรณ์และเกิดขึ้นก่อนที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับ จากเมเดลจะเห็น ว่ามี 9 องค์ประกอบหลัก คือ

3.4.1.1 จุดประสงค์: สมาชิกในองค์การทุกคนจะต้องเข้าใจถึงจุดประสงค์ของ การประเมินแบบ 360 องศา อย่างชัดเจนเพื่อที่จะให้บรรลุจุดประสงค์เชิงพัฒนาและช่วยให้แต่ละ

บุคคลตระหนักถึงความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางบวก ส่วน วัตถุประสงค์อื่นๆ เพื่อที่จะรวบรวมสารสนเทศสำหรับการประเมินและการตัดสินใจต่อรายบุคคล

3.4.1.2 เครื่องมือของการประเมินแบบ 360 องศา : การประเมินแบบ 360 องศา ควรจะมีลักษณะที่เฉพาะและตรงประเด็น ปัญหา เพราะฉะนั้นองค์การควรมีเครื่องมือการประเมินในเชิงพัฒนาของตนเองเป็นอย่างดี หรือ มีเครื่องมือที่เหมาะสมต่อองค์การ เพราะเครื่องมือเหล่านั้นได้ออกแบบสร้างขึ้นมาจากปัจจัยป้อนของพนักงาน ในตอนแรกองค์การอาจจะเสียค่าใช้จ่าย และเสียเวลามากในการพัฒนาเครื่องมือ แต่ก็อาจจะคุ้มทุนถ้ามีพนักงานมากกว่า 100 คน ในการออกแบบสร้างเครื่องมือองค์การควรเริ่มจากการดูกลุ่มผู้ประเมินแต่ละกลุ่ม (ผู้จัดการ กลุ่มเพื่อน ผู้ใต้บังคับบัญชา) แล้วจึงจดยกรายการของพฤติกรรมการทำงานที่เชื่อว่าสามารถที่จะเชื่อมกับความต้องการผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมเหล่านั้นสามารถที่จัดกลุ่มได้ไม่มากกว่า 3 หรือ 4 กลุ่มหลัก ๆ สำหรับกลุ่มเพื่อนแล้ว ประเภทที่จัดเข้าด้วยกัน คือ ความเป็นผู้นำ (leadership) การทำงานเป็นทีม (teamwork) และพฤติกรรมการประชุมเป็นทีม (team meeting behaviors) ส่วนประเภทอื่นๆ ก็ควรที่จะประเมินที่ผลลัพธ์และการส่งเสริมการทำงานของรายบุคคล หลังจากได้ระบุประเภทที่เป็นหลักแล้ว ทีมที่ออกแบบเครื่องมือสามารถที่จะพัฒนาข้อคำถามให้ได้ 7 ถึง 10 ข้อ เพื่อที่จะวัดกิจกรรมภายในแต่ละประเภท ประการสุดท้ายทีมที่ออกแบบเครื่องมือก็ต้องเลือกมาตราประมาณค่า (rating scale) จะเป็น 5 หรือ 7 ช่วงก็แล้วแต่ความเหมาะสม โดยเริ่มจาก “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly disagree)” จนถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly agree)” หรือจาก “แทบจะไม่เคย (almost never)” จนถึง “เกือบจะประจำ (almost always)” ทีมที่ออกแบบเครื่องมือควรที่จะมีการนำไปทดลองใช้ก่อน เพื่อที่จะให้แน่ใจว่าผู้ใช้ไม่เกิดความสับสนต่อข้อคำถามและมีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเพื่อดูกลุ่มข้อคำถามว่าวัดในสิ่งที่ต้องการจะวัดได้ดีเพียงใด ถ้าข้อคำถามใดเชื่อถือไม่ได้ก็ควรที่จะตัดทิ้ง ก่อนที่จะสร้างฉบับที่สมบูรณ์ต่อไป นอกจากนี้ก็ควรจะมีช่องว่างที่ให้เขียนข้อแสดงความคิดเห็นประกอบด้วย

3.4.1.3 บันทึกของข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่ประเมินค่าไม่ได้ : บางครั้งผู้ถูกประเมินก็ต้องการข้อเขียนคำบรรยายของข้อมูลย้อนกลับจากผู้ประเมิน ในการจัด Focus groups ของ Antonioni (1996) พบว่า ทั้งผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินชี้ให้เห็นว่าผลการประเมินจากเครื่องมือประเมินได้ให้กรอบที่ดีเกี่ยวกับการอ้างอิงถึงความต้องการพฤติกรรมการทำงาน : อย่างไรก็ตาม เขารู้สึกว่าการบันทึกข้อคิดเห็นได้ให้สารสนเทศในการสนับสนุนการประเมินและช่วยให้เขาได้เห็นเป้าหมายว่าพฤติกรรมการทำงานของเขาจำเป็นจะต้องได้รับการปรับปรุง โดยทั่วไปแล้ว ผู้ประเมินจะรู้สึกกลัวที่จะให้ข้อคิดเห็น เพราะข้อคิดเห็นจากผู้ประเมินจะช่วยให้ผู้ถูกประเมินจำได้ดีถึงข้อคิดเห็นเหล่านั้น จากข้อเสนอแนะในส่วนนี้ควรมีข้อคิดเห็นจากผู้ประเมินอย่างน้อยที่สุด 3 คน

3.4.1.4 การไม่ลงชื่อนักประเมินหรือสิ่งจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ : ผู้จัดการอาจจะพอใจที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลงชื่อในการประเมินแบบ 360 องศา ที่มีการประเมินจากล่างขึ้นบน แต่นักวิชาการทางด้านารประเมินก็เสนอแนะอย่างแข็งขันว่าไม่ควรลงชื่อผู้ประเมิน จากการวิจัย

ของ Antonioni (1996) ที่ทำในองค์กร ๆ หนึ่ง มีทั้งให้ผู้ประเมินลงชื่อกำกับในแบบประเมินและไม่ลงชื่อผู้ประเมิน พบว่า ผลของการประเมินแตกต่างกันคือกลุ่มที่ลงชื่อกำกับในใบประเมินจะประเมินให้คะแนนสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ลงชื่อกำกับ และจากการติดตามสัมภาษณ์กลุ่มที่ลงชื่อกำกับในแบบประเมินก็ได้คำตอบว่า ที่ประเมินให้คะแนนผู้จัดการสูง ๆ ก็เพราะว่าเกรงกลัวปฏิกิริยาของผู้จัดการเมื่อทราบผลการประเมิน จากผลของการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้จัดการก็ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลงชื่อกำกับในแบบประเมิน แต่ผู้ประเมินก็ไม่ต้องการที่จะให้มีการลงชื่อ

3.4.1.5 การเลือกผู้ประเมินที่เป็นเพื่อนกัน : ผู้ที่ได้รับการประเมินบางคนก็ต้องการที่จะเลือกผู้ประเมินที่เป็นเพื่อนกัน เพราะทำให้ตัวเองได้รับคะแนนการประเมินและข้อวิพากษ์วิจารณ์อย่างที่น่าพอใจ ดังนั้น ในการเลือกผู้ประเมินก็ควรที่จะทำด้วยเกณฑ์ที่เป็นปรนัย (objective criteria)

3.4.1.6 การฝึกอบรมผู้ประเมิน : องค์กรก็ควรที่จะมีการจัดเตรียมการฝึกอบรมผู้ประเมินที่จะทำการประเมินแบบ 360 องศา ถ้าภายในองค์กรมีความหลากหลายของหน่วยงานย่อย ก็ควรที่จะมีการพัฒนากรอบของการฝึกอบรมร่วมกัน การฝึกอบรมจะต้องเน้นยุทธวิธีเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการประเมิน เช่น halo effect, central tendency, range restriction, leniency and harshness ความคลาดเคลื่อนแบบ halo คือ ความเหมือนกันของการประเมินแบบล่างขึ้นบน สิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อนักประเมินล้มเหลวต่อความแตกต่างกันระหว่างมิติและความมีนัยทั่วๆ ไปของการปฏิบัติงานจากมิติหนึ่งต่อมิติอื่นๆ ทั้งหมด การฝึกอบรมก็ควรอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินแบบ 360 องศา และทำให้ผู้ประเมินแน่ใจได้ว่าเขาจะมีโอกาสให้คำตอบต่อกระบวนการประเมินแบบ 360 องศาอย่างยุติธรรม

3.4.1.7 การฝึกอบรมผู้ถูกประเมิน : ผู้ที่ได้รับการประเมินจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมใน 4 สาขาวิชาดังนี้ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลและการเลือกเป้าหมายของการปรับปรุง 2) กระบวนการของการควบคุมความรู้สึกเมื่อได้รับข้อมูลย้อนกลับในทางลบ 3) การอภิปรายร่วมกันกับผู้ประเมินเกี่ยวกับผลลัพธ์สรุปรวม 4) การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและการทำแผนปฏิบัติการ

ปกติแล้วการรายงานผลสรุปรวมจากการประเมินแบบ 360 องศา จะมีข้อมูลมากมาย ผู้ถูกประเมินจำเป็นที่จะต้องได้รับความช่วยเหลือในการทำความเข้าใจต่อข้อมูลเหล่านั้น ถ้าคำแนะนำจากข้อมูลให้มีการปรับปรุงในหลายๆ ด้าน ผู้ถูกประเมินจำเป็นที่จะต้องมีการจัดเรียงลำดับเป้าหมายที่จะทำการปรับปรุง

การฝึกอบรม ควรที่จะช่วยผู้ถูกประเมินสำรวจปฏิกิริยาของตัวเองที่มีต่อข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ คือ ช่วยให้เขาได้เตรียมตัวในการที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับในทางลบ เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ถูกประเมินจะได้ทราบว่าเขาสามารถที่จะอภิปรายร่วมกันกับผู้ทำการฝึกอบรมถึงปฏิกิริยาของเขาที่มีต่อผลลัพธ์ของการประเมินแบบ 360 องศา การฝึกอบรมควรแสดงให้เห็นถึงแนวทางของผลลัพธ์ของการอภิปรายร่วมกันกับผู้ประเมิน และชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ในการที่จะทำการ

ประเมินนั้น จากการวิจัยของ Antonioni ที่ทำในองค์การหนึ่งซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญจาก HRD ซึ่งทำหน้าที่เป็นวิทยากรในการประชุมร่วมกับผู้ถูกประเมินที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับในตอนแรกซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้ให้ประสบการณ์ของการเรียนรู้ต่อผู้ถูกประเมินที่มีความรู้สึกไม่สบายใจกับการประเมินแบบ 360 องศา ผู้ถูกประเมินจำเป็นที่จะต้องรับการประเมินในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการปรับปรุงด้วยเหมือนกัน จากสมมุติฐานของการประเมินแบบ 360 องศาจะทำให้ผู้ถูกประเมินแน่ใจว่า เขามีความเข้าใจในการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและแผนปฏิบัติการ ในการบรรลุสมมุติฐานเหล่านี้ต้องให้ผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสฝึกปฏิบัติการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง และ เข้าใจรายละเอียดของแผนปฏิบัติการเพื่อที่จะนำไปปรับปรุง

3.4.1.8 การฝึกอบรมผู้ฝึกสอน: ผู้อำนวยการซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน (coach) จะต้องได้รับการฝึกอบรมในการให้ความช่วยเหลือเมื่อได้รับผลลัพธ์ของการประเมินแบบ 360 องศา ผู้ถูกประเมินส่วนมากต้องการที่จะอภิปรายอย่างเปิดใจกับใครบางคนเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากการประเมิน ดังนั้นการที่มีผู้ฝึกสอนก็เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ผู้ถูกประเมินตีความหมายของผลลัพธ์และกำหนดวัตถุประสงค์ในการที่จะปรับปรุง ตลอดจนการติดตามแผนปฏิบัติการ ผู้ฝึกสอนยังได้แสดงบทบาทที่สำคัญในการที่จะให้ผู้ถูกประเมินพยายามที่จะได้แสดงออกถึงพฤติกรรมใหม่ที่เขาคือต้องการ การฝึกอบรมผู้ฝึกสอนต้องรวมไปถึงด้านความกระตือรือร้นในเรื่องการฟัง (active-listening) เน้นเรื่องการสัมภาษณ์ (focused interviewing) การเลือกเป้าหมายในด้านที่จะปรับปรุง การทำความเข้าใจและปฏิกิริยาของการได้รับข้อมูลย้อนกลับที่ไม่คาดหวังว่าจะออกมาในทางลบ การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและแผนปฏิบัติการ การติดตาม และแนวทางของการพัฒนาในเรื่องการที่แสดงออกถึงพฤติกรรมใหม่ๆ (นิสัย)

3.4.1.9 การรายงานผลสรุปรวมของผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินแบบ 360 องศา : ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินแบบ 360 องศา จะนำเสนอต่อผู้ถูกประเมินอย่างไรจึงจะทำให้ผู้ถูกประเมินเข้าใจได้ง่าย และผู้ถูกประเมินสามารถระบุถึงจุดเด่นและจุดด้อยในด้านที่จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง แผนภูมิแท่งเป็นสื่อที่ดีที่สุดที่สามารถเปรียบเทียบผลการประเมินระหว่างผู้ประเมินและการประเมินตนเองของผู้ถูกประเมิน การนำเสนอเพียงตัวเลขอย่างเดียวเป็นการนำเสนอที่ไม่ดีนัก ส่วนการบันทึกข้อเสนอแนะเป็นสิ่งที่มีคุณค่ามากที่สุดเมื่อข้อเสนอแนะนั้นระบุถึงข้อคำถามเฉพาะในเครื่องมือและให้ตัวอย่างที่ชัดเจนต่อผู้ประเมิน

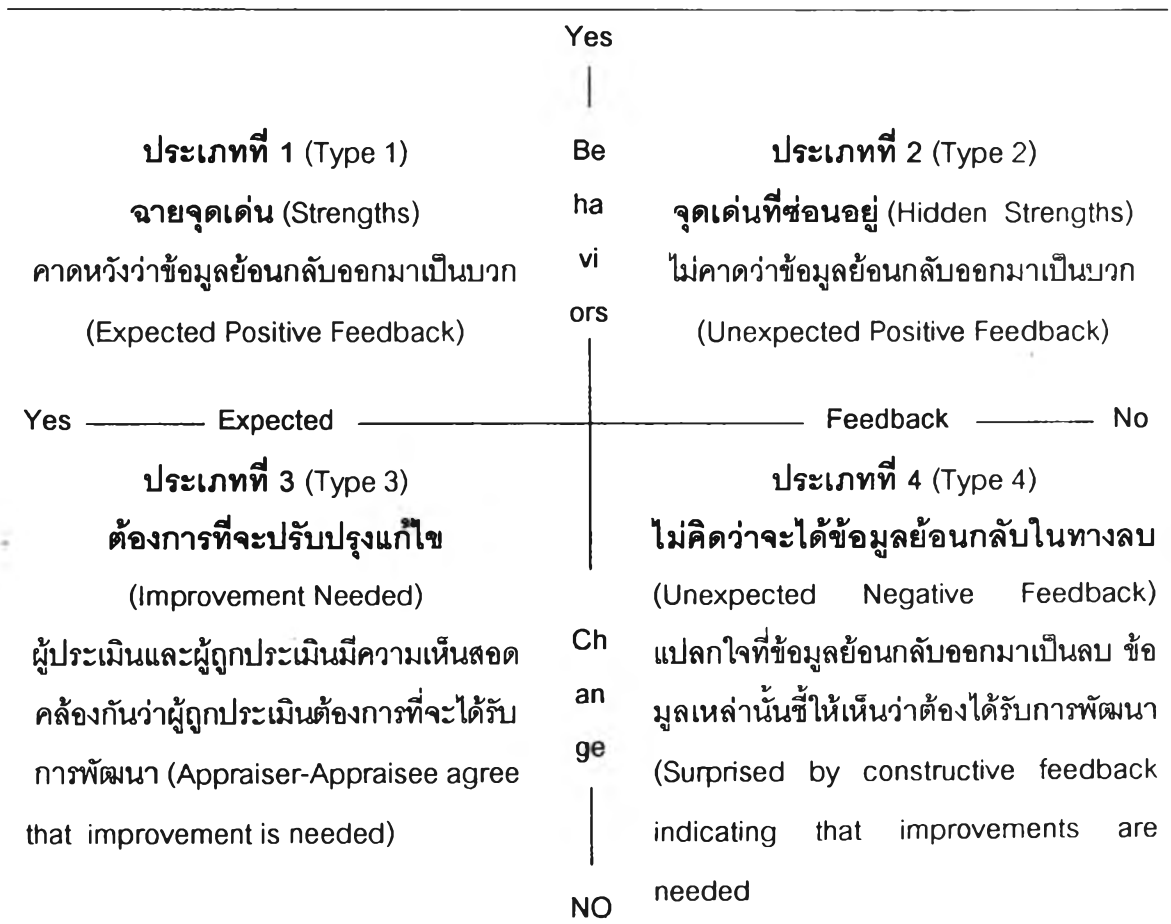
3.4.2. กระบวนการ (Process)

กระบวนการของการประเมินแบบ 360 องศา ควรที่จะสร้างความมั่นใจเพิ่มขึ้นต่อผู้ถูกประเมินในเรื่องการตระหนักว่าบุคคลอื่นได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานของเขาและเขาจะต้องมีการปรับปรุงในบางเรื่อง ด้วยเหตุนี้ผู้ถูกประเมินจะต้องได้รับการฝึกอบรมในการที่ให้ความร่วมมือและร่วมกันอภิปรายกับผู้ประเมินถึงผลของการประเมินแบบ 360 องศา องค์การจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างทันเวลาโดยการทำการประเมินแบบ 360 องศาอย่างย่อๆ เพื่อที่จะเตรียมความพร้อมใน

เรื่องการปรับปรุงพฤติกรรมของการทำงานและผู้ถูกประเมินก็จะมีความมั่นใจเพิ่มขึ้น กระบวนต่าง ๆ ประกอบด้วย

3.4.2.1 การประเมินตนเอง : การประเมินตนเองเป็นการกระทำเพื่อการพัฒนาและเตรียมรับข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์จากบุคคลอื่น ด้วยเหตุนี้ผู้ถูกประเมินทำการประเมินตนเองสามารถระบุถึงความแตกต่างระหว่างคนอื่นมองตนเองอย่างไร และตนเองมองตนเองอย่างไร โดยปกติแล้วจะกระทำในทางสร้างสรรค์และตั้งใจให้ผู้ถูกประเมินตรวจสอบในเรื่องข้อบกพร่องของตนเองเพื่อจะนำไปสู่การปรับปรุงปฏิริยาต่อความคาดหวังและความไม่คาดหวังของข้อมูลย้อนกลับในทางบวกและทางลบ: ปฏิริยาของผู้ถูกประเมินต่อข้อมูลย้อนกลับอาจจะพิจารณาในทางสร้างสรรค์ด้วยเหตุนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ถูกประเมินและผู้ฝึกสอน (coach) ที่จะรับรู้ถึงช่วงปฏิริยาของบุคคลที่เป็นไปได้ ตัวอย่างเช่น มี 2 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อช่วงปฏิริยาเหล่านี้คือ 1) ผู้ประเมินต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน 2) เพื่อสร้างความประหลาดใจของการประเมินแบบ 360 องศา ต่อผู้ถูกประเมิน แผนภาพที่ 3 แสดงถึงประเภทของข้อมูลย้อนกลับที่เป็นไปได้ 4 ประเภทที่มีพื้นฐานจาก 2 องค์ประกอบเหล่านี้

แผนภาพที่ 3 ปฏิริยาของบุคคลประเภทต่าง ๆ ที่มีต่อการได้รับข้อมูลย้อนกลับ



จากแผนภาพที่ 3 อธิบายการจัดประเภทแต่ละประเภทได้ ดังนี้

ประเภทที่ 1 ผลการประเมินไปในทางบวก เพราะว่า การประเมินตนเองของผู้ถูกประเมินมีความสอดคล้องกับผลการประเมินจากผู้ประเมิน ในทำนองเดียวกันผู้ถูกประเมินมีความรู้สึกทางบวก เพราะว่า มีความสอดคล้องกันในด้านฉายจุดเด่นของตนเอง

ประเภทที่ 2 ผลการประเมินเป็นไปในทางบวกด้วย เพราะว่า ผู้ถูกประเมินไม่ได้คาดหวังว่า ข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินจะเป็นบวก ด้วยเหตุนี้ผู้ถูกประเมินจึงประเมินตนเองต่ำกว่าผู้ประเมิน ดังนั้นผลการประเมินประเภทนี้จึงชี้ให้เห็นว่า เป็นการซ่อนจุดเด่นของผู้ถูกประเมิน

ประเภทที่ 3 ผลการประเมินจะออกมาในรูปเป็นกลาง เพราะว่า ผู้ถูกประเมินคาดหวังและเห็นด้วยกับผลการประเมินที่ออกมาต่ำ ดังนั้น จึงได้มีการระบุพฤติกรรมที่จะต้องมีการปรับปรุงบุคคลประเภทนี้จึงเป็นประเภทที่ไม่มีจุดเด่น

ประเภทที่ 4 ผลการประเมินสามารถแปรเปลี่ยนจากความสับสนไปสู่การป้องกันในกรณีนี้ ผู้ถูกประเมินไม่คาดหวังว่าจะได้รับผลการประเมินต่ำ จึงทำให้มีการประเมินตนเองสูงกว่าผู้ประเมิน บุคคลประเภทนี้จึงเป็นประเภทที่หลงตัวเอง

3.4.2.3 Coaching เพื่อการปรับปรุง : การทบทวนผลลัพธ์ของการประเมินแบบ 360 องศา มีความสำคัญหลายๆ ด้าน ด้วยเหตุผลดังนี้ : คือการให้โอกาสผู้ถูกประเมินแสดงความรู้สึกร่วมกันต่อผลลัพธ์ ได้ดีเท่ากับการให้โอกาสในการอภิปรายถึงแผนที่จะต้องปรับปรุง ตามปกติแล้วข้อมูลจากการประเมินแบบ 360 องศา จะมีมากกว่าที่จะตีความหมาย จากผลการวิจัยได้ข้อมูลประจักษ์เสนอแนะว่า ผู้ถูกประเมินจะมีช่วงที่ได้อภิปรายร่วมกับผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อจะเข้าใจข้อมูลเหล่านั้นได้ง่ายขึ้นและมีจุดเน้นที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในด้านที่จำเป็นสำหรับการปรับปรุงมากกว่าผู้ถูกประเมินที่ไม่มีโอกาสเข้าร่วมอภิปราย

3.4.2.4 เป้าหมายที่จะปรับปรุง : เพราะว่า ข้อมูลจากการประเมินแบบ 360 องศา มีจำนวนมากและไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายสำหรับผู้ถูกประเมินที่ไม่มีประสบการณ์ที่จะตัดสินใจเลือกเป้าหมายที่จำเป็นที่จะนำไปปรับปรุง ในการดำเนินการของกระบวนการนี้ผู้ถูกประเมินและผู้ฝึกสอน (coach) จำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูล (ทั้งตัวเลขที่ได้จากการประมาณค่าและจากบันทึกข้อเสนอแนะ) ที่ไม่มากกว่า 2 หรือ 3 ด้านที่จะนำไปปรับปรุง นอกจากนี้ผู้ถูกประเมินก็ควรที่จะได้พบกับผู้ประเมินแล้วร่วมกันชี้ถึงเป้าหมายเพื่อจะนำไปปรับปรุง จุดประสงค์ของการพบกันเพื่อที่จะได้สารสนเทศเพิ่มเติมในการช่วยเหลือผู้ถูกประเมินให้กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะในเชิงปรับปรุงมากกว่าวัตถุประสงค์ทั่วไป

3.4.2.5 การพัฒนาแผนปฏิบัติการ: การพัฒนาแผนปฏิบัติการจะต้องเกิดขึ้นใน 2 ประเด็น ดังต่อไปนี้ 1) ในเรื่องของเวลาของผู้ถูกประเมินในการทบทวนผลลัพธ์จากการประเมินของเขา กับผู้บริหารคนปัจจุบัน 2) ผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินจะต้องนำผลการประเมินมาพิจารณา ร่วมกันอีกครั้ง ในประเด็นที่ 1 ผู้ถูกประเมินจะพัฒนาแผนชั่วคราวเพื่อที่จะนำไปปรับปรุง หลังจาก

นั่นก็นำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินแบบ 360 องศาไปพิจารณาร่วมกันกับผู้ประเมิน ซึ่งทำให้ผู้ถูกประเมินสามารถกำหนดเป้าหมายของการปรับปรุงและแผนปฏิบัติการจากการได้รับสารสนเทศเพิ่มเติมจากการได้ประชุมร่วมกัน

3.4.2.6 การรายงานผลลัพธ์สรุปรวมกลับไปยังผู้ประเมิน : องค์การจะต้องให้ความช่วยเหลือผู้ถูกประเมินในการหลีกเลี่ยง “dead-end feedback” ข้อมูลย้อนกลับที่แสดงผลลัพธ์ออกมาในทำนองที่ไม่มีอะไรที่จะเปลี่ยนแปลง Dead-end feedback จะแพร่กระจายอย่างรวดเร็วในเรื่องของการเยาะเย้ยและสร้างรอยด่างพร้อยให้กับกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา

ผลลัพธ์จากการประเมินแบบ 360 องศา ได้ให้โอกาสผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินมีโอกาสอภิปรายและทำงานร่วมกัน แนวคิดนี้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่เรียกว่า General Electric's “ Work Out ” program ซึ่งสร้างโดย Jack Welch เพื่อที่จะใช้ในการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาในที่ทำงาน ด้วยเหตุนี้ องค์การจำเป็นต้องสร้างโครงสร้างการสื่อสารของผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินอย่างตรงไปตรงมา เพื่อที่จะให้ผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินได้เรียนรู้ถึงการอภิปรายผลลัพธ์อย่างไร ถ้าโครงสร้างถูกต้ององค์การก็อาจจะได้ประโยชน์ในเชิงแข่งขันมากกว่าองค์การอื่นๆ ที่ไม่มีระบบนี้

3.4.2.7 การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะการปรับปรุงและแผนปฏิบัติการ : ในท้ายที่สุด ผู้ถูกประเมินจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะนำไปปรับปรุงหลังจากที่ได้ประชุมร่วมกับผู้ประเมินแล้ว ซึ่งเป็นสิ่งที่จะสอนให้ผู้ถูกประเมินกำหนดวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงอย่างไรและวัตถุประสงค์นั้นก็ต้องเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะมากกว่าวัตถุประสงค์ทั่วไปด้วย

3.4.2.8 การได้รับการฝึกอบรมอย่างทันเวลา : องค์การจะต้องเตรียมการสนับสนุนการประเมินแบบ 360 องศา อย่างเต็มที่ การได้รับการฝึกอบรมทันเวลาก็เป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ในแผนปฏิบัติการของผู้ถูกประเมิน และองค์การก็พร้อมที่จะจัดเตรียมไว้ให้ จากการศึกษา ของ Antonioni พบว่า พนักงานของบริษัทได้รับการฝึกอบรมในเวลา 4 เดือน ถัดจากที่ได้รับการประเมินครั้งแรก และพนักงานก็ต้องการที่จะเข้ารับการฝึกอบรมในช่วงนี้ ด้วยเหตุผล ดังต่อไปนี้ 1) ผู้ถูกประเมินอาจจะเข้าใจในเรื่องที่จะเข้ารับการอบรมได้มากกว่าหลังจากที่รู้ว่าผู้ประเมินได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อที่จะนำไปปรับปรุงในด้านใด 2) ถ้าผู้ถูกประเมินได้รับการฝึกอบรมทันทีทันใด เขาก็อาจจะมีการปรับปรุงในด้านนั้นด้วยตัวเขาเองอย่างง่ายๆ เพื่อที่จะได้รับผลการประเมินในทางบวกจากผู้ประเมินในการประเมินครั้งต่อไป

3.4.2.9 การประเมินผลแบบย่อยและการติดตามจากแผนปฏิบัติการ : การประเมินแบบ 360 องศา ควรมีการทำมากกว่า 1 ครั้ง ในรอบ 1 ปี หรืออย่างน้อย 6 เดือนต่อ 1 ครั้ง เพื่อที่ผู้ประเมินจะได้ถามถึงการประเมินผู้ถูกประเมินในด้านที่บกพร่อง กระบวนการในขั้นนี้จะมีการทำการประเมินผลแบบย่อย (mini-appraisals) เพื่อที่จะได้เตือนความทรงจำผู้ถูกประเมินและผู้อำนวยการ ในการที่จะติดตามขั้นตอนที่ได้บันทึกไว้ในแผนปฏิบัติการ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่ไม่ธรรมดาที่

ผู้บริหารจะไม่ใส่ใจในการติดตามผลการปรับปรุงและแผนปฏิบัติการของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับจากการประเมินแบบ 360 องศา

3.4.2.10 การระลึกเพื่อการปรับปรุง : เหมือนเป็นบทเรียนที่ได้รับจากข้อเสนอแนะทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ว่าการเสริมแรงทางบวกจะช่วยในการวาดเค้าโครงของพฤติกรรมใหม่ ดังนั้น การออกแบบการประเมินแบบ 360 องศา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะเชื่อมประเภทของการเสริมแรงต่อความต้องการพฤติกรรมการทำงาน และเป็นการยกระดับการรับรู้ของผู้ถูกประเมินในเรื่องนี้ การประเมินติดตามแบบย่อยอาจจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ที่ช่วยให้ผู้ถูกประเมินระลึกอยู่เสมอ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนถ้าผลการประเมินติดตามแบบย่อยแสดงให้เห็นว่า ผู้ถูกประเมินไม่มีการปรับปรุงเกิดขึ้นเลย เขาก็จะไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับในทางบวก

3.4.2.11 ความสามารถในการให้ตรวจสอบได้เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน : มีแนวทางอย่างน้อยที่สุด 4 แนวทางที่จะทำให้ผู้ถูกประเมินแสดงออกในการที่จะให้ตรวจสอบได้ต่อผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินแบบ 360 องศา คือ 1) การกำหนดให้ผู้ถูกประเมินให้ความร่วมมือและอภิปรายร่วมกับผู้ประเมินต่อผลลัพธ์นั้น และให้สัญญาว่าจะปรับปรุงในด้านที่เห็นว่าควรปรับปรุง 2) กำหนดให้ผู้ถูกประเมินร่วมกันแสดงผลการประเมินกับผู้บริหาร 3) บางองค์การได้ใช้ผลลัพธ์การประเมินแบบ 360 องศา เข้าไปร่วมพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งสิ่งนี้อาจจะเป็นการส่งเสริมความสามารถในการให้การตรวจสอบได้ เพราะองค์การต้องการที่จะกล่าวถึงปัญหา 2 ประเด็นที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี จากผลการวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ถ้ามีการสร้างสิ่งที่สามารถให้การตรวจสอบได้องค์การก็จะต้องสร้างความมั่นใจให้กับทุกคนว่าจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเด็นที่ 2 ปัญหาจากสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้ประเมินที่เกี่ยวกับผลกระทบจากการประเมินแบบ 360 องศาในด้านลบ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็จะนำไปสู่การประเมินที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง 4) แนวทางสุดท้ายคือ ตัวเชื่อมที่มีอยู่ของการปรับปรุงกับบางสิ่งที่ตามมาในด้านลบ เช่น ถ้าให้ผู้บริหารรู้ว่าพฤติกรรมการทำงานในด้านลบของพนักงานไม่มีการเปลี่ยนแปลงภายใน 2-3 ปี เขาอาจจะถูกลงโทษบางประการ อย่างเช่น ปลดออกจากตำแหน่ง ถูกย้ายให้ไปดำรงตำแหน่งที่ต่ำกว่า

3.4.3 ผลลัพธ์ (Outcomes)

กระบวนการประเมินแบบ 360 องศา สามารถให้ผลลัพธ์ในทางบวกอย่างน้อยที่สุด 5 ประการ คือ

3.4.3.1 มีการรับรู้เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ถูกประเมิน : การวิจัยตนเองของบุคคลจะเพิ่มขึ้น เมื่อเขาเข้าใจว่าบุคคลอื่นรู้ว่าเขาเป็นอย่างไร มีผลการวิจัยมากมายที่สนับสนุนในเรื่องนี้ เช่น งานวิจัยชิ้นหนึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ถูกประเมิน ที่ได้ทำการประเมินตนเองในภาพรวมสูงกว่าที่เป็นจริง ก็มีแนวโน้มที่จะประเมินตนเองให้ต่ำกว่าเดิมในการประเมินครั้งต่อมา ด้วยเหตุนี้ การประเมินแบบ 360 องศา ควรที่จะมีการรวบรวมสารสนเทศความคาดหวังของผู้ประเมินเกี่ยวข้อง

กับการประเมินพฤติกรรมและกระบวนการพัฒนาสำหรับผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินในการอภิปรายถึงความคาดหวัง วัตถุประสงค์ก็เพื่อที่จะสร้างสรรคความคาดหวังให้อยู่ในแนวเดียวกันระหว่างความคาดหวังของตนเองและความคาดหวังจากผู้อื่น การใช้ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินแบบ 360 องศาในลักษณะเช่นนี้เป็นการช่วยให้ผู้ที่ได้รับการประเมินและผู้ประเมินเกิดความสว่างทางปัญญาโดยเน้นไปที่คุณลักษณะการประเมินผลและการทำงานที่มีจุดประสงค์ร่วมกันคือความคาดหวังที่พฤติกรรมการทำงาน

3.4.3.2 การปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของผู้ถูกประเมิน : ถึงแม้ว่าการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน คือผลลัพธ์ที่สำคัญ แต่ก็ยังต้องการงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าอะไรคือสิ่งที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์นี้ มีงานวิจัยกึ่งทดลองเมื่อไม่นานมานี้พบว่า ผู้จัดการเมื่อก่อนได้ผลรับการประเมินในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ ใน 6 เดือนต่อมาก็ได้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และมีงานวิจัยเชิงทดลอง 2 เรื่อง ที่แสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานให้ดีขึ้น เรื่องที่ 1 ที่ปรึกษาทางด้านการประเมินผู้ซึ่งได้ทำการประเมินแบบจากล่างขึ้นบน จากผลลัพธ์ของการประเมินได้ช่วยให้ผู้อำนวยการสามารถปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของตนเอง อย่างมีนัยสำคัญในเวลา 3 เดือน หลังจากที่ได้ประเมินผลในรอบแรกแล้ว ส่วนเรื่องที่ 2 พบว่า ไม่มีการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญในพฤติกรรมด้านความเป็นผู้นำของผู้อำนวยการ ในระยะเวลา 3 เดือนหลังจากที่ได้ประเมินในรอบแรก

ความแตกต่างของผลลัพธ์ที่ได้จากงานวิจัย 2 เรื่องนี้ อาจเกี่ยวข้องกับถึงความสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพของการฝึกสอน (coaching) ต่อผู้ถูกประเมิน ในเรื่องนี้คณะที่ปรึกษาควรจะได้มีการสอนทักษะการเป็นผู้ฝึกสอน (coaching skills) และอุทิศเวลาให้แก่ผู้ถูกประเมินมากกว่าผู้อำนวยการหรือผู้บริหาร

3.4.3.3 การลดลงของสิ่งที่ไม่สามารถอธิบายได้ : ผลลัพธ์ประเภทที่ 3 คือการเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายอย่างตรงไปตรงมาต่อพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ต้องการ จากผลการวิจัยโดยสมาคมจิตวิทยาของสหรัฐอเมริกาพบว่า อย่างน้อยที่สุดร้อยละ 60 ของพนักงานที่ได้รายงานว่าประเด็นที่มีความสำคัญต่องานของเขาที่มากที่สุดคือผู้บริหาร ซึ่งเหตุผลหนึ่งที่เป็นไปได้ของการมีเปอร์เซ็นต์สูงเช่นนี้คือ การขาดแคลนทางด้านฝึกอบรมส่วนบุคคล ในการจัดลำดับความสำคัญของตำแหน่งในการบริหารงานมีผู้บริหารจำนวนหนึ่งแทบจะไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อที่จะช่วยให้เขาได้เรียนรู้ว่าพฤติกรรมอะไรที่จำเป็นจะต้องได้รับการปรับปรุงถึงแม้ว่าปัจจัยป้องกันจากพนักงานคือสิ่งที่จำเป็นอย่างรีบด่วนมาก พนักงานเหล่านั้นอาจจะมองเห็นว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างตรงไปตรงมาต่อเจ้านายคือสิ่งที่เป็นการอันตราย เพราะว่า เจ้านายมีอำนาจในการจ้างงาน การให้รางวัล และการไล่ออกจากงาน ด้วยเหตุนี้ การประเมินแบบ 360 องศา สัญญาได้ว่าเป็นแนวทางที่ปลอดภัยที่จะลดสิ่งที่ไม่สามารถอธิบายได้

3.4.3.4 การเพิ่มขึ้นของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาอย่างไม่เป็นทางการ : การประเมินแบบ 360 องศาอย่างเป็นทางการ ควรที่จะให้บทเรียนแก่ผู้ถูกประเมินและผู้

ประเมินปรับปรุงทั้งการให้และการรับข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์อย่างไร โดยทั่วไปแล้ววัฒนธรรมขององค์กรไม่มีการสนับสนุนกิจกรรมที่แสวงหาข้อมูลย้อนกลับจากผู้ประเมินเพราะว่า กลัวที่จะถูกรับรู้เรื่องจุดอ่อนและความไม่เป็นอิสระ ปัจจุบันองค์กรอาจจะให้การสนับสนุนผู้ถูกประเมินในการแสวงหาข้อมูลย้อนกลับจากกลุ่มเพื่อนและผู้ได้บังคับบัญชา ในงานวิจัยที่ทำในโรงงานหนึ่งพบว่า ได้มีการจัดตั้งวัตถุประสงค์อย่างมีวิสัยทัศน์ ประกอบไปด้วยความมีเมตตากรุณา ความซื่อสัตย์ และมีการสื่อสารระหว่างพนักงานโดยตรง กระบวนการประเมินแบบ 360 องศาจะถูกนำมาใช้ตลอดทั้งปี และมีการร่วมกันอภิปรายข้อมูลเหล่านั้นอย่างเป็นทีม ประธานบริษัทเชื่อว่า บริษัทของเขาจะเกิดประโยชน์ในทางแข่งขัน เพราะสมาชิกในองค์กรได้เรียนรู้ถึงการให้และการรับข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ และมีการติดตามตลอดเวลาเพื่อที่จะเห็นการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน

3.4.3.5 การเพิ่มขึ้นในการเรียนรู้ทางด้านบริหาร : นี่คือนิเวศน์ประเภทอื่นๆ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินแบบ 360 องศา การเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเกิดขึ้นเมื่อผู้จัดการมีประสบการณ์ในการยกระดับมุมมองในทางบวกต่อโลก และแสดงให้เห็นพฤติกรรมใหม่ในทางบวก เพราะว่า ผู้จัดการทั้งหมดจะมีสมมุติฐานว่า จะนำและจะจัดการบุคคลได้อย่างไร และสมมุติฐานเหล่านั้นสามารถนำไปสู่กระบวนการจัดการที่ผิดในประเด็นของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ผู้จัดการต้องการที่จะอภิปรายอย่างเปิดเผยและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดของเขา และก็ไม่ใช่เรื่องง่ายถ้าหากไม่มีเหตุผลที่เพียงพอที่จะสนับสนุนให้มีการทำอย่างนั้น

การเรียนรู้การจัดการ เป็นความต้องการในผลลัพธ์ของการประเมินแบบ 360 องศา ได้ยกระดับประเด็นที่สำคัญอื่นๆ เช่น ความเป็นส่วนตัวไม่ควรที่จะได้รับการประเมินถ้าเขายังอยู่ในความว่างเปล่า ถ้าเขาทำงานในบริบทของระบบขององค์กร ระบบนี้ประกอบไปด้วยกระบวนการสำหรับการวางแผน สารสนเทศที่จะได้รับการรวบรวมและร่วมกันใช้ การสื่อสาร การจัดสรรทรัพยากร ข้อมูลย้อนกลับผลการปฏิบัติงาน และการระลึกได้ บางทีระบบขององค์กรควรที่จะได้รับการประเมินให้เป็นปัจจุบันเกี่ยวกับการประเมินโดยส่วนบุคคล สิ่งเหล่านี้จะให้สารสนเทศเพิ่มเติมที่จะช่วยปรับปรุงระบบได้ดีเท่ากับพฤติกรรมส่วนบุคคล (Antonioni, 1996)

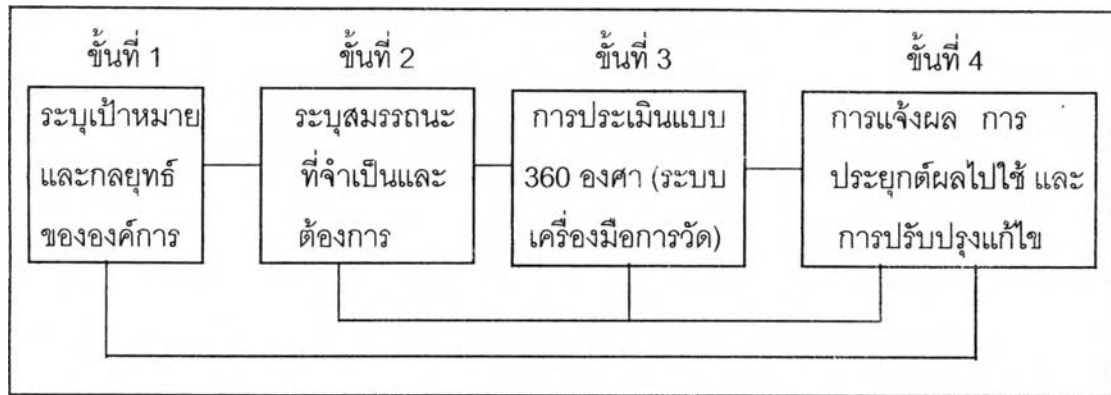
3.5 วิธีประยุกต์ใช้การประเมินแบบ 360 องศา

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540) ได้เสนอแนวคิดของการนำวิธีการประเมินแบบ 360 องศา ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์การประเมินผล ดังนี้

การประเมินแบบ 360 องศา เป็นการประเมินโดยผู้ประเมินหลายคน (multi-raters) จึงนิยมใช้แบบสอบถามและแบบสำรวจพฤติกรรม (performance checklist) เป็นเครื่องมือสำคัญ เครื่องมือมีใช้คำตอบ ที่จะแก้ปัญหาการประเมินขององค์กร แต่ระบบและนโยบายต่างหากที่จะแก้ปัญหาตรงจุด

นี้ได้ นอกจากนี้ วีระวัฒน์ บันนิตามัย ได้เสนอกรอบแนวคิดเพื่อการประยุกต์ใช้แนวคิดการประเมินแบบ 360 องศา ไว้ดังแผนภาพที่ 4 ดังนี้

แผนภาพที่ 4 กรอบแนวคิดของการประยุกต์ใช้การประเมินแบบ 360 องศา



ที่มา: วีระวัฒน์ บันนิตามัย, 2540: 55

จากแผนภาพที่ 4 อธิบายวิธีการประเมินได้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 เป็นการวางโครงสร้างพื้นฐานที่จะบอกว่าประเมินแบบ 360 องศาไปทำไม เพื่อรองรับเป้าหมายใดขององค์การ และจะไปสู่เป้าหมายที่วางนี้ด้วยวิธีการใด เพื่อที่จะส่งเสริมและสนับสนุนบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย นอกจากนี้จะทำอย่างไรที่จะให้ทุกคนในองค์การได้เข้ามามีส่วนร่วมในการที่จะก้าวไปให้ถึงจุดหมาย

ขั้นที่ 2 การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ ต้องโยงเข้ากับการระบุว่า จะพัฒนาสมรรถนะใดของกลุ่มบุคคลเป้าหมายที่จะได้รับการประเมิน พนักงานควรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถในด้านใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้แต่แรก ในทางที่ดีควรใช้วิธีวิเคราะห์งาน (Job analysis) เพื่อระบุสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมกับตำแหน่ง

ขั้นที่ 3 เมื่อนโยบาย กลยุทธ์ชัดเจน มีการกำหนดตำแหน่งเป้าหมายที่จะพัฒนาในการประเมินแบบ 360 องศาแล้ว ต่อมาเป็นเรื่องของกรอบเครื่องมือ ควรที่จะให้ผู้บริหารระดับสูงได้เข้าใจและเห็นคุณค่าของเครื่องมือ เพื่อที่จะนำไปพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน นอกจากนี้อาจจะให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนด สร้าง ระบุรายการสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา ซึ่งในขั้นที่ 3 ควรพิจารณาในเรื่องดังต่อไปนี้

3.1 การสนับสนุนการมีส่วนร่วมผลกดันอย่างจริงจังของฝ่ายบริหาร เพราะการประเมินแบบ 360 องศา เป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการประเมิน บางคนไม่กล้าประเมินเจ้านาย กลัวผลสะท้อนกลับ

3.2 องค์การมีแผนการที่จะใช้การประเมิน 360 องศา กับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะเจาะจงอย่างชัดเจน เพื่อการพัฒนา

3.3 มีแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและครบวงจร มีระบบการดำเนินการ การรักษาความลับ มีกฎกติกาอย่างชัดเจน

3.4 สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ เป็นประชาธิปไตย ขจัดข้อสงสัยระหว่างกันได้

3.5 กำหนดแนวทางการนำผลที่ได้ไปใช้ แนววิธีการแจ้งผล ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของ 1 ต่อ 1 หรือ เป็นกลุ่ม

3.6 ระบุและสามารถอธิบายแนวทางการวัดผลได้อย่างชัดเจนและน่าเชื่อถือ เช่น วัดในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบปัจจุบัน คำนำน้ำหนักของผลการประเมินตามแหล่งผู้ประเมินการให้คะแนน เป็นต้น ดังตัวอย่างในแผนภาพที่ 5 และ แผนภาพที่ 6

3.7 กำหนดหลักการต่างๆ ที่จำเป็นของการประเมินผลไว้อย่างชัดเจน และมีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึง เช่น ทั้งพนักงานและองค์กรต่างมีมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนที่ควรร่วมกันยึดมั่นต่อมาตรฐานนั้นอย่างเคร่งครัด หลักของการรับทราบผลการปฏิบัติของตน จุดเด่น จุดบกพร่อง การประเมินอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

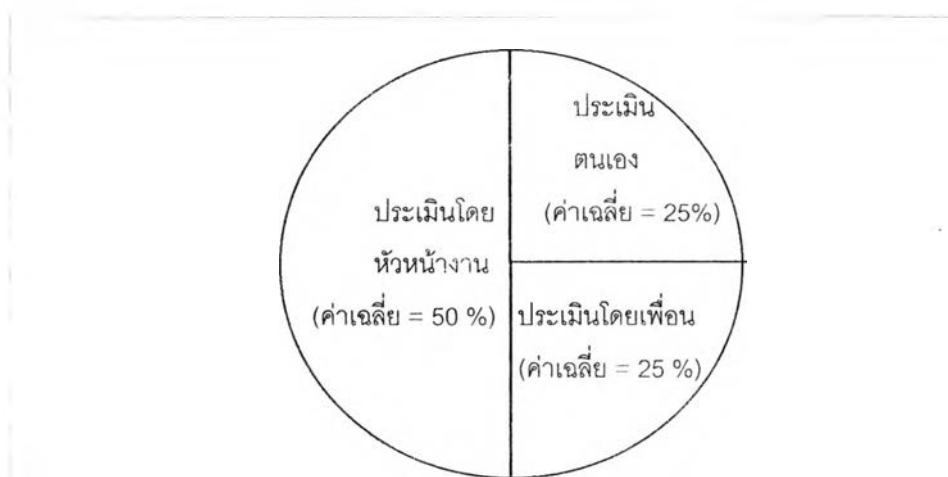
วิธีการใช้สูตรคำนวณและการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินแบบ 360 องศา เสนอไว้ในแผนภาพที่ 5 และ 6 ส่วนคำอธิบายแผนภาพที่ 5 และ 6 เสนอไว้ในตารางที่ 2

แผนภาพที่ 5 สูตรการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

ค่าการประเมินการปฏิบัติงาน (ช่วงค่า 1-5)	งานย่อย A งานย่อย B งานย่อย C งานย่อย D งานย่อย E	X	น้ำหนักของค่าคะแนน (x 25% หรือ 50%)	งานย่อย A งานย่อย B งานย่อย C งานย่อย D งานย่อย E	X	ระดับค่าของทักษะ (x 1,2,3)	=	การประเมินการปฏิบัติงาน งาน ผลรวม	งานย่อย A งานย่อย B งานย่อย C งานย่อย D งานย่อย E
คะแนนสะสมการประเมิน								คะแนนการปฏิบัติโดยภาพรวม (%)	
คะแนนเต็มการประเมิน									

ที่มา: Fox & Klein . "The 360 - degree evaluation" Public Management (November, 1996), p.22. อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540: 58.

แผนภาพที่ 6 แนวทางการกำหนดน้ำหนักของผลการประเมินตามแหล่งผู้ประเมิน
(กรณีมี 3 แหล่งผู้ประเมิน)



ที่มา: Fox & Klein , 1996: 21. อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540: 59.

ตารางที่ 2 อธิบายการให้ค่าคะแนนจากแผนภาพที่ 5 และ 6

ตัวอย่างแนวทางการคิดค่าคะแนนเป็นดังนี้
1. จากการวิเคราะห์งาน ระบุกิจกรรมย่อยที่สำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ออกเป็นข้อความ ทำการประเมินระดับค่า 1 ถึงค่า 5 (1 = ต้องปรับปรุง 5 = ดีเยี่ยม)
2. พิจารณาค่าน้ำหนักของผลการประเมินจากแหล่งผู้ประเมิน โดยให้แต่ละแหล่งทำการประเมินอย่างเป็นความลับ ให้ความสำคัญกับหัวหน้าประเมินมีค่าเฉลี่ยเป็น 50 % การประเมินตนเองมีค่าเฉลี่ย 25 % และการประเมินจากเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยเป็น 25 %
3. พิจารณา "ระดับค่า" ของสมรรถนะเหล่านี้ จากความยากง่ายของการปฏิบัติ ความสำเร็จ ให้ความสำคัญ หากสำคัญหรือยากมาก ให้ระดับค่า 3 ให้ระดับค่า 1 กับงานย่อยที่มีความสำคัญน้อย
4. นำค่าประเมินที่ได้จากข้อ 1,2 และ 3 มาคูณเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ค่าการประเมินผล การทำงานสะสมของแต่ละกิจกรรมย่อย รวมค่าเข้าด้วยกัน
5. นำคะแนนผลการทำงานโดยภาพรวม พิจารณาจากคะแนนรวมการปฏิบัติงานสะสมทั้ง 5 กิจกรรมย่อย หาค่าเฉลี่ย ค่าคะแนนเต็มซึ่งถือว่าเป็นคะแนนสูงสุด

ที่มา: วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540: 5

นอกจากนี้ ควรกำหนดอีกว่าจะประเมินด้วยวิธี 360 องศา บ่อยครั้งเพียงใด เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม บ้างเสนอให้มีการ "re-profile" ในทุกๆ 18-24 เดือน ซึ่งอาจจะมีการเพิ่ม

จำนวนคำถามให้มากขึ้นด้วย ก่อนที่จะมีการผลักดันให้มีการใช้ระบบการประเมินแบบ 360 องศาอย่างจริงจัง

ขั้นที่ 4 การแจ้งผล ขั้นนี้คือ คุณค่าที่แท้จริงของการประเมินแบบ 360 องศา เป็นขั้นที่ "Process Roll-out " อาจจะมีการทบทวนขั้นตอนทั้งหมดที่ทำมา ส่วนรูปแบบการแจ้งผลอาจทำเป็นแบบหนึ่งต่อหนึ่ง หรือแจ้งผลแบบเป็นทีม เป็นระดับ ตำแหน่งหน้าที่ การแจ้งผล จะแจ้งแบบใช้กราฟประกอบ หรือรายงานแบบบรรยาย (narrative report) ก็ได้

3.6 ข้อผิดพลาด 13 ประการ ของการประเมินแบบ 360 องศา (13 Common Mistakes Using 360 Degree Feedback)

Wimer และ คณะ (1998) ได้กล่าวถึงข้อที่มักจะมีผลผิดพลาดบ่อยๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ที่น่าสนใจดังนี้ การประเมินแบบ 360 องศา จะดำเนินการไปด้วยดี นักประเมินและองค์กรต่างๆ จะต้องคำนึงถึง ข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้ จะทำอย่างไรที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เมื่อดำเนินการประเมินไปแล้วบุคลากรและองค์กรจะไม่เกิดสิ่งต่างๆ เหล่านี้ขึ้น เช่น ความรู้สึกที่ไม่ดี การขาดความเชื่อมั่นในการทำงาน ตลอดจนเกิดลัทธิการเยาะเย้ยถากถางในองค์กรขึ้น สิ่งที่จะเกิดขึ้นคือการสรรเสริญเยินยอและการเปลี่ยนแปลงในทางบวกทั้งด้านส่วนตัวของบุคลากร การทำงานเป็นทีมและในระดัของค์การ ข้อผิดพลาดในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มี 13 ประการ คือ

ประการที่ 1 ไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Having no clear purpose)

เหตุผลที่สำคัญประการหนึ่งของการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ที่ไม่ประสบความสำเร็จ คือ การมีวัตถุประสงค์ของการประเมินไม่ชัดเจน และไม่ได้กล่าวถึงประเด็นที่เกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์กรหรือยุทธวิธีที่ต้องการจำเป็น ซึ่งการนำกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ในองค์กรอาจจะเป็นเพราะค่านิยมในปัจจุบันที่ผู้บริหารองค์กรเห็นว่าหลายหน่วยงานเขาได้ใช้กระบวนการนี้แล้วในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุนี้จึงได้นำมาใช้ในหน่วยงานของตนเองบ้าง ถ้าหากขาดการศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ก็อาจจะทำให้กระบวนการประเมินแบบ 360 องศา นี้ล้มเหลวลงได้

ข้อเสนอนี้ การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ถ้าหากปราศจากวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแล้ว ก็เปรียบเหมือนกับการสั่งยาแอนติไบโอติก (prescribing an antibiotic) เพื่อนำมารักษาโรคไวรัส ซึ่งเป็นการให้ยาไม่ถูกต้องกับโรค อาจจะไปสู่ผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จะมีพลังและอำนาจขึ้นได้ จะต้องมีการออกแบบและดำเนินการที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงกับลักษณะของงานและยุทธวิธีที่ต้องการจำเป็น เช่น ผู้บริหารต้องการที่จะส่งเสริมความสามารถทางด้านการแข่งขันที่มีผลมาจากการประเมินจากผู้ประเมินภายในที่หลากหลายและลูกค้าภายนอก หรือบางครั้งผู้บริหารต้องการประเมินผลเพื่อ

ระบบการให้รางวัล/ผลตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ก็จะนำไปสู่สภาพที่เป็นจริงหรือเป็นเครื่องหมายที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่สิ่งที่ต้องการจำเป็นจริงๆ ต้องมีความชัดเจน ความเข้าใจในคำจำกัดความให้เป็นอย่างดี หรือต้องมีการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรทราบว่า องค์กรนั้นๆ จะนำกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มาใช้และควรระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนด้วย เช่น การประเมินแบบ 360 องศา มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาการบริหารงาน/การวางแผนที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จ/ความสามารถของการบริหารงาน การฝึกอบรม/หรือเพื่อการพัฒนาอาชีพ เป็นต้น

ประการที่ 2 การใช้การประเมินแบบ 360 องศา เข้ามาแทนที่เหมือนกับเป็นตัวแทน (Using it as a substitute)

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ไม่ใช่สิ่งที่จะมาเป็นตัวแทนการจัดการเรื่องสมรรถภาพการทำงานที่ไม่ดี แต่เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้พนักงานได้รับสิ่งที่ดี เช่น มุมมองที่ถูกต้องเมื่อได้รับการประเมินจากคนอื่น ๆ รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการทำงานที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารอาจจะมองว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เปรียบเสมือนยารักษาได้สารพัดโรค (panacea) เหมือนคำกล่าวของผู้บริหารที่ว่า "ถ้าฉันมีแนวทางที่เป็นปรนัย (an objective way) ในการสร้างข้อมูลย้อนกลับให้กับพนักงานแล้ว ฉันสามารถที่จะจัดการกับสมรรถภาพการทำงานของเขาเหล่านั้นให้ดีขึ้นได้" คำกล่าวนี้อาจจะผิด เพราะถึงแม้ว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จะกระตุ้นให้พนักงานรู้จักตนเอง (self-awareness) แต่ก็ไม่ใช่ว่าจะมาแทนการสื่อสารโดยตรงระหว่างพนักงานและผู้บริหารของเขาได้

ข้อเสนอแนะ เมื่อผู้บริหารจะใช้กระบวนการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ผู้บริหารเหล่านั้นไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงความไม่พอใจของพนักงานบางคนไปได้ แต่มันก็จำเป็นและเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องทำ เพราะข้อมูลย้อนกลับจากแหล่งประเมินต่างๆ ช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของการทำงานได้ ถ้าผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับในส่วนที่เป็นพื้นฐานของความต้องการจำเป็นจริงๆ นอกจากนี้จะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างทันเวลา เฉพาะเจาะจงและข้อมูลย้อนกลับนั้นสามารถแก้ไขและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่ต้องการเหล่านั้น

ประการที่ 3 ขาดการศึกษาวิจัยนำร่อง (Not conducting a pilot study)

การที่จะเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ในองค์กรอย่างทันทีทันใดนั้นค่อนข้างจะอันตราย ด้วยเหตุนี้องค์กรใดก็ตามจะนำกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจให้ดีเสียก่อน โดยเฉพาะการระบุบุคคลสำคัญ (key stakeholders) ที่จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรนั้นๆ

ข้อเสนอแนะ จะต้องมีการสำรวจว่ามีบุคคลกลุ่มใดบ้างในองค์กรที่จะต้องมีส่วนร่วมในการประเมินแบบ 360 องศา จากนั้นก็ต้องศึกษางานวิจัยนำร่องและนำผลงานวิจัยนั้นมาประยุกต์

ใช้พร้อมทั้งมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบถึงกระบวนการประเมินอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการวางแผน การดำเนินงาน การบูรณาการกระบวนการประเมินแบบ 360 องศากับระบบ พัฒนาศักยภาพกรมนุชชีอื่นๆ อย่างเหมาะสม

ประการที่ 4 ไม่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นแกนหลัก (Not involving key stakeholders)

บุคคลสำคัญในองค์การจะต้องเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการออกแบบและดำเนินการ ประเมินแบบ 360 องศา เพราะเขาเหล่านั้นจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและช่วยเหลือในการจัด หาปัจจัยป้อนในการดำเนินการ

ข้อเสนอแนะ จะต้องระบุบุคคลสำคัญต่างๆ ในองค์การ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง/ระดับ กลาง เพราะเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีศักยภาพ บุคคลสำคัญกลุ่มอื่นๆ คือ เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในที่ทำงาน และลูกค้าขององค์การ บุคคลเหล่านี้จะต้องรู้ขั้นตอนของการดำเนินงาน ยุทธวิธีของ การประเมิน วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการรับข้อมูลย้อนกลับ และจะต้องรู้ว่าข้อมูลย้อนกลับจะนำมา ช่วยการพัฒนา/ช่วยระบบการประเมินผลอย่างไร เมื่อบุคคลกลุ่มต่างๆ เหล่านี้ ได้มีส่วนร่วมอย่างนี้ แล้ว นอกจากพวกเขาจะไม่ต่อต้านแล้วยังจะช่วยให้ผลกระทบทางบวกเกิดขึ้นได้ด้วย

ประการที่ 5 มีการสื่อสารที่ไม่เพียงพอ (Having insufficient communication)

การสื่อสารที่สมบูรณ์จะเป็นส่วนสำคัญมากในการประเมินแบบ 360 องศา เพราะช่วยให้หลีกเลี่ยงการเข้าใจผิดและความรู้สึกที่ไม่ดี กระบวนการประเมินแบบ 360 องศาเป็นกระบวนการ ที่ซับซ้อน ดังนั้น ถ้านักประเมินมองข้ามรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ อาจจะนำไปสู่ความเสียหายที่รุนแรง ได้

ข้อเสนอแนะ การสื่อสาร การสื่อสารและต้องสื่อสาร ให้บุคคลสำคัญในองค์การทุกคน รู้และให้เขาเหล่านั้นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นที่สำคัญ ก่อนที่จะลงมือดำเนินการ ประเมินแบบ 360 องศา นอกจากนี้จะต้องสร้างความมั่นใจว่าเขาเหล่านั้นจะได้รับความปลอดภัย จากการให้ข้อมูล เพราะข้อมูลย้อนกลับที่เป็นลบอาจจะมีผลกระทบต่ออาชีพของบางคน

ประการที่ 6 สัญญาว่าจะรักษาความลับ (Compromising confidentiality)

กระบวนการประเมินแบบ 360 องศา มีแนวคิดมาจากที่ผู้ประเมินรู้สึกว่ามีความปลอดภัย ภัยจากการที่ได้ประเมินคนอื่นโดยไม่ต้องลงชื่อผู้ประเมิน (anonymous Feedback)

ข้อเสนอแนะ ต้องมีการสื่อสารให้ผู้ประเมินมั่นใจว่า ข้อมูลที่ผู้ประเมินได้ประเมินไป นั้นจะไม่มีการเปิดเผยชื่อผู้ประเมินเป็นอันขาด เขาเหล่านั้นจะได้มีอิสระในการให้ข้อเสนอแนะได้อย่าง เต็มที่ ถึงแม้ว่าข้อมูลย้อนกลับจะมีความสำคัญต่อผู้รับการประเมินมากเพียงใดก็ตาม แต่ความรู้สึกที่ ปลอดภัยของผู้ให้ข้อมูลนั้นต้องสำคัญกว่า ดังนั้น ประเด็นต่างๆ ที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการทราบเพื่อสร้าง ความมั่นใจในการประเมิน ได้แก่

- จะมีการประเมินอย่างไร เช่น เป็นตัวเลขหรือข้อความ
- ข้อเสนอแนะที่เป็นข้อความจะเขียนอย่างไร เช่น แบบบรรยายหรือแบบสรุปสั้นๆ
- ข้อมูลที่เป็นตัวเลขหรือกราฟจะสรุปและนำเสนออย่างไร และจะจัดหมวดหมู่ข้อมูลโดยแยกประเภทผู้ประเมินอย่างไร
- ประเภทของข้อมูลย้อนกลับคืออะไร และมีมากน้อยเท่าไร จะมีการร่วมกันพิจารณาข้อมูลย้อนกลับกับผู้ให้ข้อมูลหรือไม่
- ประเภทของข้อมูลย้อนกลับคืออะไร และมีมากน้อยเท่าไร จะมีการร่วมกันพิจารณาข้อมูลย้อนกลับกับผู้บริหารหรือไม่
- จะใช้ผลการประเมินแบบ 360 องศา ในองค์การอย่างไร จะใช้ร่วมกับระบบการพัฒนาสู่ความสำเร็จที่มีอยู่แล้วหรือไม่ และใครจะเป็นผู้เข้าไปถึงสารสนเทศเหล่านั้นได้
- จำนวนผู้ที่ให้ข้อมูลที่น้อยที่สุดมีเท่าไร

ประการที่ 7 ไม่มีความชัดเจนในการใช้ข้อมูลย้อนกลับ (Not making clear the feedback's use)

ความสับสนจะเกิดขึ้นได้ถ้าพนักงานในองค์การไม่แน่ใจว่าข้อมูลย้อนกลับจะถูกนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ของการประเมินผลหรือเพื่อการพัฒนา เพราะถ้าใช้เพื่อการพัฒนาคนส่วนมากก็就不用เกิดความวิตกกังวลมากนัก ถึงแม้จะได้รับข้อมูลย้อนกลับที่เป็นลบ แต่บางองค์การก็ใช้เสริมกับระบบการประเมินผลแบบเดิมที่มีอยู่แล้ว แต่บางองค์การก็ใช้ทั้งสองวัตถุประสงค์

ข้อเสนอแนะ การใช้การประเมินแบบ 360 องศา เพื่อวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญมาก แต่ต้องมีการชี้แจงให้พนักงานทุกคนเข้าใจอย่างชัดเจน แต่ถ้าจะใช้เพื่อวัตถุประสงค์ของการประเมินจะต้องเริ่มต้นอย่างช้าๆ และอย่างค่อยเป็นค่อยไป ถ้าจะให้ได้ดีก็ควรจะเริ่มต้นจากวัตถุประสงค์ของการพัฒนา ก่อน เมื่อพนักงานทุกคนคุ้นเคยกับกระบวนการนี้และเห็นว่าเป็นกระบวนการที่มีความยุติธรรม องค์การนั้นควรจะเริ่มดำเนินการเพื่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน

ประการที่ 8 ไม่ได้ให้ทรัพยากรแก่บุคคลอย่างเพียงพอ (Not giving people sufficient resource)

พนักงานส่วนมากเมื่อได้รับข้อมูลย้อนกลับแล้ว ไม่รู้ว่าจะจัดการข้อมูลย้อนกลับนั้นอย่างไร พนักงานเหล่านั้นต้องการคำแนะนำ อาจจะมีอยู่ในรูปของการให้ข้อเสนอแนะเป็นการส่วนตัว การฝึกอบรม การศึกษาด้วยตนเอง เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ ในองค์การนั้นควรจัดหามืออาชีพที่ได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี เพื่อคอยช่วยเหลือพนักงานที่มีปัญหาในเรื่องนี้ เช่น คอยเป็นที่ปรึกษา เป็นผู้ฝึกสอน นอกจากนี้อาจจะมีการสลับเปลี่ยนหน้าที่การงาน จัดฝึกอบรม จัดหาตำราต่างๆ เพื่อการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของพนักงาน

ประการที่ 9 ไม่ได้ชี้ชัดว่าใครคือเจ้าของข้อมูลย้อนกลับ (Not clarifying who "owns" the feedback)

เป็นเรื่องที่ยากมากที่จะตอบคำถามว่า ใครจะเป็นเจ้าของข้อมูลเมื่อทำการประเมินไปแล้ว ถ้าการประเมินนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา ผู้ประเมินแต่ละคนจะมีความรู้สึกที่ตนเองมีอำนาจและบทบาทน้อยลง ถ้าเขาไม่ได้เป็นเจ้าของข้อมูล เขาไม่รู้ว่าใครคือผู้ที่จะใช้ข้อมูลและเมื่อไร/อย่างไรที่จะใช้ข้อมูลนั้น ถ้าการประเมินนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อการประเมิน แนนอนที่เดียวว่าพนักงานทุกคนไม่ได้เป็นเจ้าของข้อมูล แต่เขาก็จะเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี ถ้าไม่ได้รับการแจ้งให้ทราบถึงรายละเอียดทั้งหมดหรือเขาไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการกับข้อมูลตั้งแต่แรกเริ่ม

ข้อเสนอแนะ ในกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา พนักงานจะมีอำนาจมากที่สุด ถ้าเขาได้มีโอกาสเลือกว่าเมื่อไรและกับใครที่เขาจะเข้าร่วมกันพิจารณาถึงข้อมูลย้อนกลับ ในแต่ละองค์การควรจะมีการแนะนำแนวทางที่ดีที่สุดในการร่วมกันพิจารณาข้อมูลอย่างสร้างสรรค์กับทุกคน ถ้าการประเมินมีวัตถุประสงค์เพื่อการประเมิน แนนอนว่าไม่มีใครที่จะเป็นเจ้าของข้อมูลโดยส่วนตัวแต่องค์การนั้นๆจะต้องเป็นเจ้าของข้อมูลโดยส่วนรวม แต่พนักงานก็ต้องมีคำถามเพื่อความยุติธรรมว่า ใครจะเป็นผู้เข้าถึงข้อมูลย้อนกลับเหล่านั้น จะดำเนินการอย่างไรและอะไรคือสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในอาชีพของเขา

ประการที่ 10 ไม่มีมิตรภาพในการบริหารงานและการให้คะแนน (Having "unfriendly" administration and scoring)

การบริหารจัดการและการให้คะแนนในการประเมินแบบ 360 องศา ควรจะมีมิตรภาพที่ดีต่อกันและกัน เนื่องจากกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา เป็นกระบวนการที่ใหญ่และซับซ้อนมาก ผู้ประเมินทุกคนในแต่ละกลุ่มจะต้องประเมินกันและกัน บางคนก็อยากจะเลือกกลุ่มให้ถูกใจ แต่ควรจะใช้วิธีการสุ่มกลุ่มผู้ประเมินจะดีกว่า แต่ถ้าปราศจากแบบประเมินที่มีคุณภาพและสมเหตุสมผล ตลอดจนขนาดการประชาสัมพันธ์ที่ดีแล้ว กระบวนการนี้เป็นอันตรายเนื่องจากการประเมินที่ขาดความตรงและผู้ประเมินทุกคนก็จะขาดขวัญและกำลังใจ

ข้อเสนอแนะ องค์การใดจะใช้กระบวนการประเมินแบบ 360 องศา จะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ที่แน่นอน และจะต้องประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบอย่างชัดเจนถึงเกณฑ์การสุ่มกลุ่มผู้ประเมินที่ชี้ให้เห็นถึงความยุติธรรมและความสมเหตุสมผล และเครื่องมือที่ใช้ประเมินก็ไม่ควรจะใช้เวลานานนัก ประมาณ 10-15 นาที ต่อคน ก็น่าจะพอ ข้อคำถามเป็นแบบ rating scale 5 หรือ 7 ของ นอกจากนี้ ควรจะมีคำถามแบบปลายเปิดด้วย เพื่อให้ผู้ประเมินจะได้ตอบในประเด็นที่ไม่ครอบคลุมในแบบประเมินนั้น

ประการที่ 11 การเชื่อมกับระบบเดิมที่มีอยู่โดยปราศจากการศึกษานำร่อง

(Linking to exiting systems without a pilot)

ระบบการประเมินแบบ 360 องศา ไม่ควรที่ไปใช้ร่วมกับระบบเดิมที่มีอยู่แล้ว มีหลายองค์การที่กระทำเช่นนี้ เมื่อพนักงานยังไม่คุ้นเคยและเห็นว่าเป็นของใหม่ ก็ไม่กล้าประเมินคนอื่นอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งอาจจะเป็นการไปทำลายความจริงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินแบบ 360 องศา จากงานวิจัยที่ผ่านมาได้เสนอแนะว่าจะมีการให้คะแนนที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง (inflate) เมื่อใช้การประเมินแบบ 360 องศา ร่วมกับระบบอื่นๆ ในการประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบ เมื่อเปรียบเทียบกับ การประเมินเพื่อวัตถุประสงค์การพัฒนาอย่างเดียว

เมื่อใช้เพื่อวัตถุประสงค์การประเมินพิจารณาความดีความชอบ การประเมินแบบ 360 องศา ควรเน้นที่การให้คะแนนเป็นตัวเลขพร้อมทั้งมีการกำหนดน้ำหนัก (weight) งานทุกงานที่ประเมินและสิ่งที่ตามมาคือระบบคุณธรรมจะเพิ่มขึ้น ซึ่งประเด็นที่สำคัญต่างๆ เหล่านี้ต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจน ได้แก่

- มีองค์ประกอบทางด้านสมรรถภาพอะไรบ้างที่จะประเมิน
- ควรจะประเมินในเทอมของพฤติกรรมอย่างไร
- ใครจะเป็นผู้ประเมินและถูกประเมิน
- ข้อมูลย้อนกลับที่มีความยุติธรรมและมีความเสมอภาคจะมีจำนวนเท่าไร
- จะเลือกกลุ่มผู้ประเมินอย่างไร
- คะแนนของผลการประเมินจะมีการกำหนดให้น้ำหนักอย่างไร
- จะมีการเก็บรวบรวมข้อมูลและสรุปผลอย่างไร

ข้อเสนอแนะ หลายๆ องค์การที่ประสบความสำเร็จจากการนำกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา ไปใช้กับระบบการประเมินแบบเดิม ก็เพราะว่าองค์การนั้นๆ ได้มีการศึกษาวิจัยนำร่องมาก่อน ผลสำเร็จในปีแรกๆ ก็เพราะระบบเดิม การประเมินแบบ 360 องศา ที่นำเข้าไปเสริมก็เพื่อวัตถุประสงค์การพัฒนาเท่านั้น เมื่อพนักงานในองค์การคุ้นเคยกับการประเมินแบบ 360 องศา ดีแล้วจึงจะใช้กับวัตถุประสงค์เพื่อการประเมินผลได้

ประการที่ 12 การทำให้เป็นกิจกรรมมากกว่ากระบวนการ (Making it an event rather than a process)

นวัตกรรมใหม่ทางการประเมินที่ส่งเสริมทางด้านการจัดอบรมและการพัฒนา ก็คือการประเมินแบบ 360 องศา แต่หลายองค์การที่นำกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา มาใช้แล้วขาดการติดตามผล ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในที่สุดก็ต้องล้มเลิกไป

ข้อเสนอแนะ กระบวนการประเมินแบบ 360 องศา ควรจะมีการทำซ้ำตลอดเวลา จุดประสงค์ของกระบวนการ เพื่อที่เพิ่มประสิทธิภาพ ปรับปรุงความสามารถและพฤติกรรมที่พึงประสงค์มากกว่าการจัดกิจกรรมอะไรบ้างอย่างที่จัดขึ้นเพียงครั้งเดียวให้กับพนักงานแล้วก็เสร็จสิ้นไป พลัง

อำนาจของการประเมินแบบ 360 องศา คือการที่พนักงานได้รับข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่องและช่วยให้ได้รับการพัฒนาอย่างตรงประเด็นและตลอดเวลาด้วย

ประการที่ 13 ไม่ประเมินประสิทธิผล (Not evaluating effectiveness)

หลายคนที่พูดกันว่าต้องการระบบการประเมินผลที่มีคุณธรรม แต่ก็ยังไม่ได้ลงมือทำกันจริงจัง การประเมินแบบ 360 องศา ก็คาดหวังไว้ว่าจะเป็นระบบที่สามารถปรับปรุงประสิทธิผลการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมที่ดีและส่งเสริมความสามารถที่ดีขึ้นของรายบุคคล นอกจากนี้ยังสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหาร สมาชิกในทีมงาน ลูกค้า และอื่นๆ แต่การประเมินแบบ 360 องศา ก็ยังไม่เป็นที่แพร่หลายมากนัก

ข้อเสนอแนะ การลงทุน/การทำอย่างถูกต้อง/จริงจัง ตลอดจนการทำให้เป็นระบบ การประเมินแบบ 360 องศา ในองค์การต่างๆ ก็จะมีประสพผลสำเร็จ ผู้ให้คำปรึกษา (consultants) เกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาความสามารถตระหนักดีว่าเป็นเรื่องที่ทำหาย และจะให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการประเมินแบบ 360 องศาแก่องค์การอย่างไร ดังคำพูดที่ว่า "สอนกลยุทธ์ใหม่ให้กับสุนัขแก่" (teach old dogs new tricks) เพื่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ยั่งยืนและตลอดเวลา การประเมินแบบ 360 องศาควรจะมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการด้วย อาจจะทำในรูปของ การประเมินท้ายโปรแกรม (post – program surveys) การจัดประชุมกลุ่มย่อย (focus groups) หรือการวิเคราะห์อนุกรมเวลา (time-series analysis) เพื่อศึกษาข้อวิพากษ์วิจารณ์ของพนักงานเป็นรายบุคคลหรือศึกษาผลลัพธ์ขององค์การ เช่น การวัดความพึงพอใจ การวัดทัศนคติ เป็นต้น ส่วนสำคัญที่สุดของกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา ก็คือการพัฒนา/ปรับปรุงความสามารถของพนักงานเป็นรายบุคคลและองค์การในภาพรวม (Wimer, et. al. 1998)

3.7 บทสรุป

การประเมินแบบ 360 องศา เหมือนกับเป็น "คลื่นลูกใหม่" ของการประเมินที่จะให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่า ได้ประเมินพนักงานในสมรรถนะที่สอดคล้องกับค่านิยม นโยบายขององค์การ สามารถที่จะประเมินได้ครอบคลุมทั้งผลการทำงานและวิธีการปฏิบัติงาน การประเมินแบบ 360 องศา จะให้ผลการประเมินที่มีความยุติธรรม มีคุณค่า และมีความน่าเชื่อถือมากกว่าการประเมินแบบดั้งเดิม เพราะทุกคนในองค์การรู้ว่าได้มีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ (ownership) ในการประเมิน ช่วยทำให้ลดอคติของระบบการประเมินลงได้ ส่วนข้อเสียของการประเมินแบบ 360 องศา ก็คือ ต้องใช้เวลาในการประเมินค่อนข้างมาก และต้องเสียค่าใช้จ่ายในเรื่องเอกสารในการดำเนินการมากขึ้น

การประเมินแบบ 360 องศา เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับนับว่าเป็นนิมิตหมายอันดี ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในองค์การต่างๆ แต่ในทางกลับกัน ถ้าหากไม่ได้รับความร่วมมือจากทุกคนในองค์การแล้วการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ก็ไม่อาจจะบรรลุวัตถุประสงค์ไปได้ การประเมินแบบ 360

องศา ก็เช่นกัน ถึงแม้จะเป็นวิธีการที่ดี แต่ถ้าหากนักประเมินดำเนินการไม่รอบคอบแล้วก็อาจจะก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาได้ Vinson (1996) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการประเมินแบบ 360 องศา ที่น่าสนใจดังนี้

1. การประเมินจะต้องไม่ลงชื่อเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ประเมิน คำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้เข้าร่วมประเมินจะต้องได้รับอย่างจริงจัง โดยเฉพาะข้อมูลย้อนกลับ และจะต้องให้สัญญากันระหว่างผู้เข้าร่วมประเมินว่า จะให้ข้อคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา

2. การพิจารณาระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง ความตรงของข้อมูลย้อนกลับขึ้นอยู่กับผู้คนที่ทำงานร่วมกันเป็นเวลานานพอสมควรเพื่อจะารู้ซึ่งกันและกัน ถ้าเวลาที่ทำงานร่วมกันน้อยกว่า 6 เดือนข้อมูลย้อนกลับจากบุคคลอันดับก่อนๆ ที่ได้ทำงานร่วมกันสามารถยึดถือเป็นเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ (benchmark) เพื่อการประเมินในช่วงต่อไปได้

3. ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการประเมิน ควรที่จะได้ตีความหมายของข้อมูลย้อนกลับ เพราะผู้คนที่ส่วนมากไม่ต้องการที่จะทำในสิ่งที่เขาไม่เข้าใจ เครื่องมือในการประเมินจำนวนมากมีความสลับซับซ้อน ผู้เชี่ยวชาญควรที่จะอธิบายการให้คะแนนการนำเสนอผลลัพธ์ที่ได้ได้อย่างเหมาะสม

4. การติดตามผล เป็นส่วนที่จำเป็นของกระบวนการ พนักงานควรที่จะได้พัฒนาแผนปฏิบัติการในด้านที่ได้รับคะแนนต่ำจากผลการประเมินในระยะแรกและมีการติดตามประเมินการปรับปรุงของเขาใน 6 เดือนต่อมา

5. การประเมินแบบ 360 องศา ไม่ควรใช้ในการพิจารณาเพื่อขึ้นเงินเดือนหรือเพื่อการส่งเสริมจุดประสงค์ที่สำคัญก็เพื่อที่จะมีการพัฒนากระบวนการทำงาน

6. อนุญาตให้ผู้ประเมินเขียนข้อความบรรยายได้เท่ากับการประเมินแบบตัวเลข สิ่งเหล่านี้สามารถทำให้เขาระบุและให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีความหมายมากต่อผู้รับข้อมูล

7. ต้องทำให้มั่นใจได้ว่า เครื่องมือในการประเมินมีความเที่ยง มีความตรง และมีพื้นฐานมาจากวิธีการด้านสถิติ

8. เพื่อหลีกเลี่ยงการสำรวจแบบเหนื่อยหน่าย (survey fatigue) อย่าใช้เครื่องมือของการประเมินแบบ 360 องศา แบบฟอร์มเดียวกับพนักงานหลายๆ คนในเวลาเดียวกัน ควรจะสลับเปลี่ยนแบบฟอร์มหลายๆ ฉบับต่อกลุ่มผู้ประเมิน

ถึงแม้ว่าจะถูกเรียกว่า เป็นการประเมินจากหลายแหล่ง การประเมินแบบ 360 องศา หรือเรียกอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลย้อนกลับ จะมีประโยชน์และความเชื่อถือได้มากต่อการได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานจากผู้คนหลายๆ ระดับที่แตกต่างกันในองค์กร พึงตระหนักในใจว่า สิ่งที่ต้องการจริงๆ คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้คนให้ดีขึ้นกว่าเดิม (Vinson, 1996)

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การเสนอเอกสารงานวิจัยเกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ แยกเสนอเป็น 2 ตอน ตอนแรก เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการประเมิน ตอนที่สอง เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการประเมินแบบ 360 องศา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการประเมิน

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบประเมินมีอยู่ 2 เรื่อง ดังนี้

สมคิด พรหมจ้อย (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการประเมินตนเองสำหรับศูนย์ประสานงานการศึกษานอกโรงเรียนระดับอำเภอ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาระบบการประเมินตนเองสำหรับศูนย์ประสานงานการศึกษานอกโรงเรียนระดับอำเภอ โดยมีวิธีการวิจัยดังนี้ การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงทดลองตามแบบวิจัยแบบ Pretest – posttest Design กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่ประสานงาน ศูนย์ประสานงานอำเภอเมืองสมุทรสาคร อำเภอกระทุ่มแบน และอำเภอบางแพ้ว การวิจัยดำเนินไปเป็นระยะเวลา 6 เดือน การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตและสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์เนื้อเรื่อง จัดหมวดหมู่และการแจกแจงความถี่ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ระบบการประเมินตนเองสำหรับศูนย์ประสานงานการศึกษานอกโรงเรียนระดับอำเภอที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย องค์ประกอบของความสำเร็จของการประเมินตนเอง การบรรยายงาน เกณฑ์ในการประเมินจำแนกตามภารกิจ การดำเนินการประเมินและการนำผลการประเมินตนเองไปใช้ 2) การประเมินผลการใช้ระบบการประเมินตนเองสำหรับศูนย์ประสานงานการศึกษานอกโรงเรียนระดับอำเภอ พบว่า ระบบการประเมินตนเองนี้สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และเป็นประโยชน์ต่อการประเมินงานในระดับมาก ผลการประเมินตนเองเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารเพื่อนร่วมงาน และผู้ทดลองใช้ระบบการประเมินตนเองมีความพึงพอใจระบบการประเมินตนเองในระดับมากที่สุด ผลการประเมินการเรียนรู้พบว่า ผู้ทดลองใช้ระบบการประเมินตนเองมีความรู้ด้านการประเมินตนเองเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการปฏิบัติงานตามภารกิจหลังการทดลองใช้ระบบการประเมินตนเองเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 15 ของการปฏิบัติงานก่อนทดลองใช้ระบบการประเมินตนเอง

วิทยา คูวิรัตน์ (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ 1)การวิเคราะห์ระบบ 2)การสังเคราะห์ระบบ 3)การออกแบบระบบ 4)การตรวจสอบระบบ 5)การประเมินระบบ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ คณะครู-อาจารย์ โรงเรียนนักบุญเปโตรและโรงเรียนแม่พระประจักษ์ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ของครูโรงเรียนคาทอลิก ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) ผลการวิจัยมีส่วนสำคัญในการสร้างและพัฒนา ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร และสามารถนำระบบการประเมินผลที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในโรงเรียนคาทอลิก 2) วัตถุประสงค์ของระบบการ ประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู คือ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของครูให้มีคุณภาพ มากยิ่งขึ้น ในด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งด้านการสนับสนุนการสอน 3) รูปแบบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ(Process) และ ผลผลิต (Outputs) รวมทั้งข้อมูลป้อน กลับ (Feedbacks) โดยเน้นการประเมินผลในด้านการสอนของครูเป็นหลัก 4) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ของระบบประกอบด้วย ผู้ประเมิน คือ หัวหน้าหมวดวิชา เพื่อนครูและครูประเมินตนเอง คณะ กรรมการสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานของครู เพื่อสรุปผลการประเมินให้สอดคล้องกับสภาพ ความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู 5) กระบวนการ (Process) ของระบบ ประกอบด้วย ขั้นตอนต่างๆ คือ การแต่งตั้งคณะกรรมการตัดสินผลการประเมิน การปฏิบัติงานของครู การชี้แจงรายละเอียดของระบบการประเมินผล การดำเนินการประเมินผล การ วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของครู 6) ผลผลิต (Outputs) ของระบบ ประกอบด้วย สรุปและรายงานผล การปฏิบัติงานของครูแต่ละบุคคล สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูแต่ละหมวดวิชาในภาพ รวม สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูทั้งโรงเรียนในภาพรวม 7) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) ของระบบ ประกอบด้วย การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครูแต่ละบุคคล และการให้ข้อมูล ป้อนกลับในระดับของโรงเรียน

4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการประเมินแบบ 360 องศา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยไม่มีหลักฐานที่จะศึกษาได้ มีเพียงงานวิจัย ของต่างประเทศ ผู้วิจัยได้ศึกษา 3 เรื่อง ดังนี้

Facteau และ Facteau (1998) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปฏิกริยาของผู้จัดการต่อการ ประเมินแบบ 360 องศา ที่ได้รับการประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การวิจัยครั้งนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ของปฏิกริยาของผู้จัดการต่อการประเมินแบบ 360 องศา โดยมีสมมุติฐานการวิจัย ดังนี้ 1a) การรับรู้ของผู้จัดการต่อการสนับสนุนขององค์กรจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา 1b) การรับรู้ของผู้จัดการต่อการสนับสนุนขององค์กรจะมีความสัมพันธ์ทางบวกความเชื่อที่ว่าข้อมูลย้อนกลับ จากเพื่อนและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง 2a) การรับรู้ของผู้จัดการเกี่ยวกับความสามารถของผู้ประเมินต้องสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อนร่วมงาน

และผู้ใต้บังคับบัญชา 2b) การรับรู้ของผู้จัดการเกี่ยวกับความสามารถของผู้ประเมินจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเชื่อที่ว่าข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อนและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง 3a) การประเมินในภาพรวมจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา 3b) การประเมินในภาพรวมต้องสัมพันธ์ทางบวกกับความเชื่อของผู้จัดการที่ว่าข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อนและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง

วิธีการประเมิน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการบริษัทที่ดำเนินกิจการทางด้านสาธารณสุขภาค จำนวน 220 คน เป็นผู้ชายร้อยละ 70 เป็นคนผิวขาว ร้อยละ 82 อายุเฉลี่ย 45 ปี แต่กลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการประเมินอย่างสมบูรณ์มีเพียง 49 คน เท่านั้น เป็นชายร้อยละ 80 คนผิวขาวร้อยละ 84 อายุเฉลี่ย 44 ปี การเก็บรวบรวมข้อมูล จะมีการประเมิน 3 ครั้ง ห่างกันครั้งละ 3 – 8 สัปดาห์ กลุ่มตัวอย่างจะประเมินซึ่งกันและกันที่เป็นเพื่อนร่วมงานกลุ่มละ 4 – 8 คน ผู้จัดการ 1 คน จะถูกประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา 15 คน หลังจากได้รับข้อมูลย้อนกลับแล้ว มีผู้จัดการขอลาออกจากโครงการ จำนวน 96 คน ยังเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในโครงการ 124 คน คิดเป็นร้อยละ 76 การประเมินใช้แบบประเมินจำนวน 27 ข้อ คำถาม ครอบคลุม มิติความสามารถในการปฏิบัติงาน 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความหลากหลาย ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านนวัตกรรมใหม่ ด้านความเป็นผู้นำ และด้านความเชื่อถือ/ความซื่อตรง ข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับใช้วัดองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

ด้านการสนับสนุนจากองค์กร ประกอบด้วยคำถาม 4 ข้อ ใช้วัดการรับรู้ของผู้จัดการเกี่ยวกับความห่วงใยขององค์กรที่มีต่อพนักงาน ค่าความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน เท่ากับ 0.87 ด้านความสามารถของผู้ประเมิน ใช้วัดการรับรู้ของผู้จัดการเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นของผู้ประเมินที่เป็นเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อคำถามองค์ประกอบด้านนี้มี 2 ข้อ ค่าความเที่ยงจากเพื่อนร่วมงานเท่ากับ 0.85 และความเที่ยงจากผู้ใต้บังคับบัญชาเท่ากับ 0.86 ด้านการประเมินในภาพรวมเป็นการหาค่าเฉลี่ยของแหล่งประเมินที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งหมด 32 ข้อ เพื่อนร่วมงาน 27 ข้อ ค่าความเที่ยงที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาเท่ากับ 0.98 เพื่อนร่วมงานเท่ากับ 0.97 ด้านการยอมรับข้อมูลย้อนกลับ ใช้วัดความเชื่อของผู้จัดการที่เชื่อว่าข้อมูลย้อนกลับที่เขาได้รับเป็นตัวแทนการทำงานของเขา ที่ถูกต้อง ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ ค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.97 ด้านความเป็นประโยชน์ของข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ใช้วัดความเชื่อของผู้จัดการว่าข้อมูลย้อนกลับแต่ละแหล่งจะมีคุณค่าต่อการพัฒนาตัวผู้จัดการเอง ค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.90

สรุปผลการวิจัยได้ว่า โดยเฉลี่ย ผู้จัดการได้รับการประเมินจากทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นกลางๆ ($M_s = 3.64$ และ 3.65 ตามลำดับ) แสดงให้เห็นว่า ผู้จัดการมีแนวโน้มที่จะเห็นด้วยว่า ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสามารถในการประเมินการทำงานของเขา ถึงแม้ว่าความเชื่อมั่นในตัวผู้ประเมินที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเท่ากับ 0.65 ($p < 0.001$) และความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับและความเป็นประโยชน์ของข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากเพื่อนร่วมงานเท่ากับ 0.65 ($p < 0.001$) ปฏิกริยาต่อข้อมูลย้อนกลับจากที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถอธิบายความ

แปรปรวนได้ ร้อยละ 42 ขณะที่ของเพื่อนร่วมงานอธิบายได้ร้อยละ 45 การทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ทดสอบโดย การวิเคราะห์ hierarchical multiple regression (Cohen & Cohen, 1983) จะวิเคราะห์ตัวแปรตาม 4 ตัว ได้แก่ การยอมรับข้อมูลย้อนกลับจากผู้ใต้บังคับบัญชา การยอมรับข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อนร่วมงาน ความเป็นประโยชน์ของข้อมูลย้อนกลับจากผู้ใต้บังคับบัญชา และความเป็นประโยชน์ของข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อนร่วมงาน การวิเคราะห์จะมีอยู่ 2 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 จะนำตัวแปรตามทั้ง 4 ตัวในสมการถดถอย โดยใช้เทคนิค enter ขั้นตอนที่ 2 ของการวิเคราะห์ hierarchical regression เป็นการวิเคราะห์การยอมรับของผู้นำที่มีต่อข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการทำนาย การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร และความสามารถของผู้ประเมินว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการยอมรับข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมผลกระทบจากการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาในภาพรวม ในการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 การประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชาในภาพรวมสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 48 จากการวัดตัวแปรตาม ($F(1,83) = 49.43, p < 0.001$)

ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ($b=0.69, t=7.03, p < 0.001$) ซึ่งให้เห็นว่ายอมรับสมมติฐานข้อ 3a แต่ในการวิเคราะห์ของขั้นตอนที่ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปรการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและความสามารถของผู้ประเมินที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ค่าที่ได้จะเพิ่มขึ้นน้อยมาก (0.03) และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\Delta F(2, 51) = 1.72, ns$) ดังนั้นตัวแปร การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและความสามารถของผู้ประเมินไม่สามารถจะทำนายการยอมรับข้อมูลย้อนกลับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ทำการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาในภาพรวม ส่วนการยอมรับข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อนร่วมงาน ของการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานในภาพรวม สามารถอธิบายความแปรปรวน ได้ร้อยละ 31 ของการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 ($F(1,54) = 24.19, p < 0.001$) ก็ยังคงยอมรับสมมติฐาน 3a การประเมินโดยเพื่อนร่วมงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อนร่วมงาน ($b=0.56, t=4.29, p < 0.001$) แต่ในการวิเคราะห์ของขั้นตอนที่ 2 ตัวแปรการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร และความสามารถของผู้ประเมินที่เป็นเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\Delta R^2 = 0.01, AF(2,52) = 0.56, ns$) ดังนั้น ตัวแปรการยอมรับข้อมูลย้อนกลับจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้ผลที่ไม่สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 1a และ 2a แต่สนับสนุน ข้อ 3a ตัวแปร ความเป็นประโยชน์ของข้อมูลย้อนกลับจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ในขั้นตอนที่ 1 ของการวิเคราะห์ที่ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาในภาพรวม สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ ร้อยละ 9 ของความเป็นประโยชน์ของข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชา ($F(1,53) = 4.98, p < 0.05$) ในการประเมินในภาพรวมตัวแปร การยอมรับข้อมูลย้อนกลับจากผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปร ความเป็นประโยชน์ของข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชา ($b=0.29, t=2.23, p < 0.05$) ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐาน ข้อ 3b ในการวิเคราะห์ของขั้นตอนที่ 2 โดยการเพิ่มตัวแปรการได้รับการสนับสนุนจาก

องค์การและความสามารถของผู้ประเมินที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ผลลัพธ์ในการอธิบายความแปรปรวนเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\Delta R^2=0.19$, $\Delta F(2,51)=6.59$, $p<0.01$), ตัวแปรการได้รับการสนับสนุนจากองค์การ ($b=0.33$, $t=2.65$, $p<0.05$) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับตัวแปร การรับรู้ของผู้นำ ที่มีผลต่อความเป็นประโยชน์ของข้อมูลย้อนกลับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะที่ตัวแปรความสามารถของผู้ประเมินที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ($b=0.24$, $t=1.96$, $p<0.06$) ซึ่งมีความสัมพันธ์ค่อนข้างน้อยกับตัวแปรการรับรู้เหล่านี้ สำหรับตัวแปรการรับรู้ของผู้นำในเรื่องความเป็นประโยชน์ของข้อมูลย้อนกลับที่ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน การประเมินในภาพรวมโดยเพื่อนร่วมงานไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($R^2=0.05$, $F(1,54)=2.84$, ns) ในการวิเคราะห์ของขั้นตอนที่ 2 โดยการเพิ่มตัวแปรการได้รับการสนับสนุนจากองค์การและความสามารถของผู้ประเมินที่เป็นเพื่อนร่วมงาน ผลที่ได้ในการอธิบายความแปรปรวนเพิ่มขึ้นอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\Delta R^2=0.02$, $\Delta F(2,52)=0.62$, ns) ดังนั้นจึงไม่มีตัวแปรตัวใดที่ทำนาย การรับรู้ของผู้จัดการในเรื่องความเป็นประโยชน์ของข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากเพื่อนร่วมงาน เมื่อพิจารณาผลลัพธ์ร่วมกับ การรับรู้ของผู้จัดการในเรื่องความเป็นประโยชน์ของข้อมูลย้อนกลับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผลของการได้รับการสนับสนุนจากองค์การ จะมีบางส่วนที่สนับสนุนสมมติฐาน ข้อที่ 1b ส่วนสมมติฐานข้อ 2b ไม่ได้ได้รับการสนับสนุนจากตัวแปร ความสามารถของผู้ประเมิน และมีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จากตัวแปร การรับรู้ความเป็นประโยชน์ของข้อมูลย้อนกลับทั้งจากผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ประการสุดท้ายในการประเมินในภาพรวม ใช้ทำนายได้เฉพาะ ตัวแปรความเป็นประโยชน์ของข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ส่วนจากเพื่อนร่วมงานไม่สามารถทำนายได้ ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานข้อ 3b ได้เพียงบางส่วน

Salam และ Cox (1997) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นผู้นำจะสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาอย่างไร วัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ 1) รูปแบบของความสัมพันธระหว่างพฤติกรรมผู้นำและการประเมินการปฏิบัติงานของผู้นำเหล่านี้จะมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับใครเป็นผู้ประเมิน 2) ความแตกต่างเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมอะไรของผู้นำที่เป็นประโยชน์มากที่สุดหรือเด่นชัดที่สุดต่อบุคคลที่ทำการประเมินอย่างไร กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้ใต้บังคับบัญชา 526 คน หัวหน้างาน 73 คน ผู้จัดการ (ตำแหน่งสูงกว่าหัวหน้างาน) 37 คน นอกจากนี้จะมีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเพื่อจะเป็นบทเสริมในการตีความหมายเชิงคุณภาพด้วย อายุเฉลี่ยของผู้ใต้บังคับบัญชา 40 ปี อายุเฉลี่ยของการทำงาน 14 ปี ผู้ใต้บังคับบัญชา 4 คนจะประเมินหัวหน้างาน 1 คน การศึกษาทุกคนจบอย่างต่ำปริญญาตรี วิธีการวัด มีการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ 2 ครั้ง ในเวลา 10 สัปดาห์ ในช่วงแรกจะเก็บข้อมูลของหัวหน้างานที่ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนและจะประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเก็บจากหลายแหล่ง ได้แก่ จากผู้จัดการ (เหนือหัวหน้างาน) หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (รองจากหัวหน้างาน) เครื่องมือที่ใช้ เป็นของ Manz และ Sims (1991a) ใช้สำหรับวัดพฤติกรรมของ

หัวหน้างานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมของหัวหน้างาน มีชื่อว่า Using the Leadership Strategies Questionnaire II (LSQII) การประเมินการปฏิบัติงานจะประเมินจาก 3 แหล่ง ได้แก่ การประเมินจากผู้จัดการ (ที่สูงกว่าหัวหน้างาน) การประเมินตนเองของหัวหน้างาน และ การประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชา เครื่องมือที่ใช้สำหรับการประเมินจากผู้จัดการเป็นของ Goodale & Burke (1975) จะถามผู้จัดการเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 9 มิติ ได้แก่ 1) การวางแผนและการจัดการ 2) ปฏิกริยาที่มีต่อปัญหา 3) ความเที่ยง 4) ความสามารถในการปรับตัว 5) ความสามารถทางด้านการผลิต 6) คุณภาพ 7) การทำงานเป็นทีม 8) การมอบหมายงาน 9) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผู้จัดการจะประเมิน 2 ครั้ง รวมทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วย องค์ประกอบที่เด่นชัดมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพระหว่างบุคคล (การมอบหมายงาน, การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา, การทำงานเป็นทีม) ประสิทธิภาพของผลลัพธ์ (ความเที่ยง คุณภาพ ความสามารถในการผลิต) และประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลง (ความสามารถในการปรับตัว, ปฏิกริยาต่อปัญหา) องค์ประกอบด้านการวางแผนและการจัดการไม่ได้อยู่ใน 3 องค์ประกอบนี้ ค่าความเที่ยงของแบบวัด เท่ากับ 0.70 เครื่องมือสำหรับการประเมินตนเองและการประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ค่าความเที่ยงจากการประเมินตนเองของหัวหน้างาน เท่ากับ 0.87 ค่าความเที่ยงจากการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่ากับ 0.95 และค่าความเที่ยงของแบบประเมินในภาพรวมทั้งหมด คำนวณโดยวิธีสัมประสิทธิ์ของ James (James, Demaree & Wolf, 1984) เท่ากับ 0.73 การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ในช่วงแรกเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบรรยายพฤติกรรมของผู้นำและการประเมินการปฏิบัติงานที่ตามมา ต่อมาใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบ stepwise เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับตัวแปรตามที่ได้ตั้งไว้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จะได้ว่า สหสัมพันธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วัดจากแหล่งที่แตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับการประเมินตนเองของหัวหน้างาน ตัวแปรที่วัดจากผู้จัดการมี 3 ตัวแปรย่อย : ตัวแปรผลลัพธ์ ตัวแปรระหว่างบุคคล และตัวแปรประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นถึงสหสัมพันธ์ทางบวกกับอุดมคติ ($r = 0.26$) การกระตุ้นและความประทับใจ ($r = 0.22$) ตัวแปรระหว่างบุคคลมีสหสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการให้รางวัลที่เป็นวัตถุ ($r = 0.25$) การสนับสนุนการให้รางวัลแก่ตนเอง ($r = 0.22$) การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ($r = 0.29$) และการประเมินการปฏิบัติงานมีสหสัมพันธ์ทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมการรังเกียจหัวหน้างาน ($r = -0.27$) และตัวแปรการเปลี่ยนแปลงไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับตัวแปรพฤติกรรมของหัวหน้างานตัวใดเลย การประเมินตนเองของหัวหน้างานมีตัวแปรเพียงตัวเดียวเท่านั้นที่มีนัยสำคัญทางสถิติคือ ความท้าทายของสถานะที่ดำรงอยู่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินตนเอง ($r = 0.23$)

การวิจัยนี้สรุปได้ว่า รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของหัวหน้างานและแหล่งประเมินทั้ง 3 แหล่งจะแตกต่างกันทั้งในด้านของขนาดและทิศทางของสหสัมพันธ์ ขึ้นอยู่กับว่าใครจะเป็นผู้ประเมิน

Funderburg และ Levy (1997) ได้ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของตัวแปรด้านความเป็นส่วนตัวและสภาพแวดล้อมที่มีทัศนคติต่อระบบการประเมินแบบ 360 องศา การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรด้านความเป็นส่วนตัวและด้านสภาพแวดล้อมที่มีทัศนคติต่อระบบการประเมินแบบ 360 องศา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยพนักงานจากบริษัทเอกชนจำนวน 52 คน และพนักงานจากองค์การโทรคมนาคม จำนวน 23 คน โดยมีสมมุติฐานการวิจัย ดังนี้ สมมุติฐานที่ 1 การยอมรับตนเองจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติต่อระบบการประเมินแบบ 360 องศา สมมุติฐานที่ 2 แนวโน้มการค้นหาข้อมูลย้อนกลับจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติของผู้ถูกประเมินโดยระบบการประเมินแบบ 360 องศา สมมุติฐานที่ 3 ความเชื่ออำนาจแห่งตนจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติต่อการประเมินแบบ 360 องศา คะแนนบวกยิ่งมากเท่าไรก็ยิ่งเห็นว่ายังมีความเชื่ออำนาจภายในตนมากเท่านั้น สมมุติฐานที่ 4 รูปแบบของการบริหารจะมีสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติต่อระบบการประเมินแบบ 360 องศา เช่น ยิ่งการบริหารแบบให้มีส่วนร่วมน้อยเท่าไรก็ยิ่งจะมีความชอบระบบการประเมินแบบ 360 องศา มากเท่านั้น สมมุติฐานที่ 5 พฤติกรรมความเป็นพลเมืองในองค์การจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติต่อระบบการประเมินแบบ 360 องศา สมมุติฐานที่ 6 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการค้นหาข้อมูลย้อนกลับจะมีความสัมพันธ์ทางลบกับทัศนคติต่อระบบการประเมินแบบ 360 องศา และสมมุติฐานที่ 7 สภาพแวดล้อมของการค้นหาข้อมูลย้อนกลับจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติต่อระบบการประเมินแบบ 360 องศา วิธิดำเนินการวิจัย กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 75 คน (เป็นพนักงานของบริษัทเอกชนจำนวน 52 คน พนักงานของโทรคมนาคม จำนวน 23 คน) แบบสำรวจทั่วไป 123 ชุด ได้รับกลับคืนเพียง ร้อยละ 61 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวัดตัวแปรผลลัพธ์ คือ แบบวัดทัศนคติต่อการประเมินแบบ 360 องศา มีอยู่ 5 ข้อปรับปรุงมาจาก Bernardin และคณะ (Bernardin et al. 1993) ค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.97 เครื่องมือวัดตัวแปรทำนาย ได้แก่ แบบวัดการยอมรับตนเอง เป็นของ Rosenberg's (1965) มีข้อคำถาม 10 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ ค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.84 แบบวัดแนวโน้มการค้นหาข้อมูลย้อนกลับ มีข้อคำถาม 2 ข้อ ปรับปรุงมาจาก Ashford (1986) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.86 แบบวัดความเชื่ออำนาจแห่งตนเป็นของ Spector's (1988) มีข้อคำถาม 16 ข้อ ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.75 แบบวัดรูปแบบการบริหาร เป็นของ Cobb's (1986) มีข้อคำถาม 3 ข้อ ใช้วัดรูปแบบของความเป็นผู้นำ ค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.60 และอีก 1 ข้อ นำมาปรับปรุงค่าความเที่ยงใหม่ได้เท่ากับ 0.97 แบบวัดทั้ง 4 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบวัดพฤติกรรมความเป็นพลเมืองในองค์การ พัฒนาโดย Williams และ Anderson (1991) มีข้อคำถาม 7 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ข้อ 4 - 7 ใช้วัดผู้ถูกประเมิน ค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.61 ส่วนข้อ 1-3 ใช้วัดเพื่อนร่วมงาน ค่าความเที่ยง

เท่ากับ 0.71 แบบวัดการรับรู้เรื่องค่าใช้จ่ายของการค้นหาข้อมูลย้อนกลับ ปรับปรุงมาจาก Ashford (1986) และ Fedor et al. (1992) มีข้อคำถาม 4 ข้อ ค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.82 และแบบวัดสภาพแวดล้อมของการค้นหาข้อมูลย้อนกลับ มีข้อคำถาม 4 ข้อ พัฒนามาจาก Ashford (1986) , Levy และ Steelman (1994) ค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.82

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างจะได้รับจดหมายสมัครเข้าร่วมการประเมินแบบ 360 องศา และ 2 สัปดาห์ต่อมากลุ่มตัวอย่างก็จะส่งจดหมายกลับคืนมายังผู้วิจัยพร้อมทั้งกรอกข้อความลงในแบบประเมินมาด้วย นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างจะส่งแบบประเมินอีก 3 ชุด ไปให้เพื่อนร่วมงาน 3 คน เวลาประมาณ 2-6 สัปดาห์ ผู้วิจัยจะได้รับข้อมูลที่เหลือ การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพื่อตรวจสอบสมมุติฐานแต่ละข้อ และใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ต่อไป ตัวแปรที่สำคัญที่ต้องการศึกษาคือ ทศนคติต่อระบบการประเมินแบบ 360 องศา ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า สมมุติฐานข้อที่ 1 ได้รับการสนับสนุนเพราะว่าการนับถือตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับทศนคติต่อการประเมินแบบ 360 องศา ($r = 0.27, p < 0.05$) ดังนั้นสรุปได้ว่า ถ้าบุคคลใดมีการนับถือตนเองสูงก็ชอบที่จะถูกประเมินด้วยระบบการประเมินแบบ 360 องศา สมมุติฐานข้อที่ 2 สรุปได้ว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.16, ns$) สมมุติฐานข้อที่ 3 สรุปได้ว่าได้รับการสนับสนุนเพราะผลที่ได้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ($r = 0.28, p < 0.05$) ดังนั้นบุคคลใดถ้ามีความเชื่ออำนาจภายในตนมากเท่าใดก็จะชอบการประเมินแบบ 360 องศาเท่านั้น สมมุติฐานข้อที่ 4 ได้รับการสนับสนุนเพราะมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = -0.29, p < 0.05$) ความสัมพันธ์ที่เป็นลบแสดงว่ายิ่งรูปแบบการบริหารให้มีส่วนร่วมน้อยเท่าใดก็ยิ่งจะชอบระบบการประเมินแบบ 360 องศาเท่านั้น สมมุติฐานข้อที่ 5 ไม่ได้รับการสนับสนุนเนื่องจากข้อมูลการรายงานตนเองของบุคคลมีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญกับการรายงานโดยเพื่อนร่วมงาน ($r = -0.18, ns$) และข้อมูลพฤติกรรมกรรมการเป็นพลเมืองในองค์การที่รายงานจากพนักงานและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญกับทศนคติที่มีต่อระบบการประเมินแบบ 360 องศา ($r = -0.23, ns, r = -0.14, ns$) สมมุติฐานข้อที่ 6 ได้รับการสนับสนุนเพราะมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = -0.35, p < 0.01$) ดังนั้นสามารถทำนายได้ว่าการรับรู้เรื่องค่าใช้จ่ายของการค้นหาข้อมูลย้อนกลับซึ่งสูงมากเท่าใดพนักงานก็ยิ่งจะไม่ชอบกระบวนการประเมินแบบ 360 องศาในอนาคตมากเท่านั้น สมมุติฐานข้อที่ 7 ได้รับการสนับสนุนเพราะมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = -0.32, p < 0.01$) ดังนั้นองค์การมีสภาพแวดล้อมในการสนับสนุนการค้นหาข้อมูลย้อนกลับมากเท่าใดก็ยิ่งจะส่งเสริมพนักงานให้มีทศนคติต่อระบบการประเมินแบบ 360 องศาเท่านั้น การวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนายและตัวแปรผลลัพธ์โดยการวิเคราะห์การถดถอยแบบ Stepwise 3 ครั้ง ครั้งที่ 1 ใช้เฉพาะตัวแปรทำนายที่เป็นเรื่องส่วนบุคคลเท่านั้น ครั้งที่ 2 ใช้เฉพาะตัวแปรทำนายที่เป็นเรื่องสภาพแวดล้อมเท่านั้น ครั้งสุดท้ายใช้ตัวแปรทำนายทั้งหมด ในการวิเคราะห์ครั้งที่ 1 ตัวแปรส่วนบุคคลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่เป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดคือ ความเชื่ออำนาจแห่งตน ($\beta = 0.28$) ใน

การวิเคราะห์ครั้งที่ 2 ตัวแปรสภาพแวดล้อม ได้แก่ การรับรู้ค่าใช้จ่ายของการค้นหา (beta = -0.35) การประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นพลเมืองในองค์การ (beta = -0.47) และรูปแบบการบริหาร (beta = -0.30) ซึ่งเป็นตัวทำนายที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในการวิเคราะห์ครั้งที่ 3 ที่รวมตัวแปรส่วนบุคคลและตัวแปรสภาพแวดล้อมเพื่อตรวจสอบทัศนคติต่อระบบการประเมินแบบ 360 องศา ตัวแปรทำนายที่ดีที่สุดคือ การรับรู้ค่าใช้จ่ายการค้นหา (beta = -0.35) การประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นพลเมืองในองค์การ(beta = -0.47) และรูปแบบการบริหาร(beta = -0.30) ตัวแปรทั้งหมดนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของทัศนคติต่อการประเมินแบบ 360 องศาได้ร้อยละ 37

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้ จำแนกออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและพัฒนาระบบการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อพัฒนาการสอนของครู และการศึกษาประสิทธิผลต่อการประเมินแบบ 360 องศา รายละเอียดแต่ละตอนสรุปได้ดังนี้

ตอนที่ 1 การสร้างและพัฒนาระบบการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อพัฒนาการสอนของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา

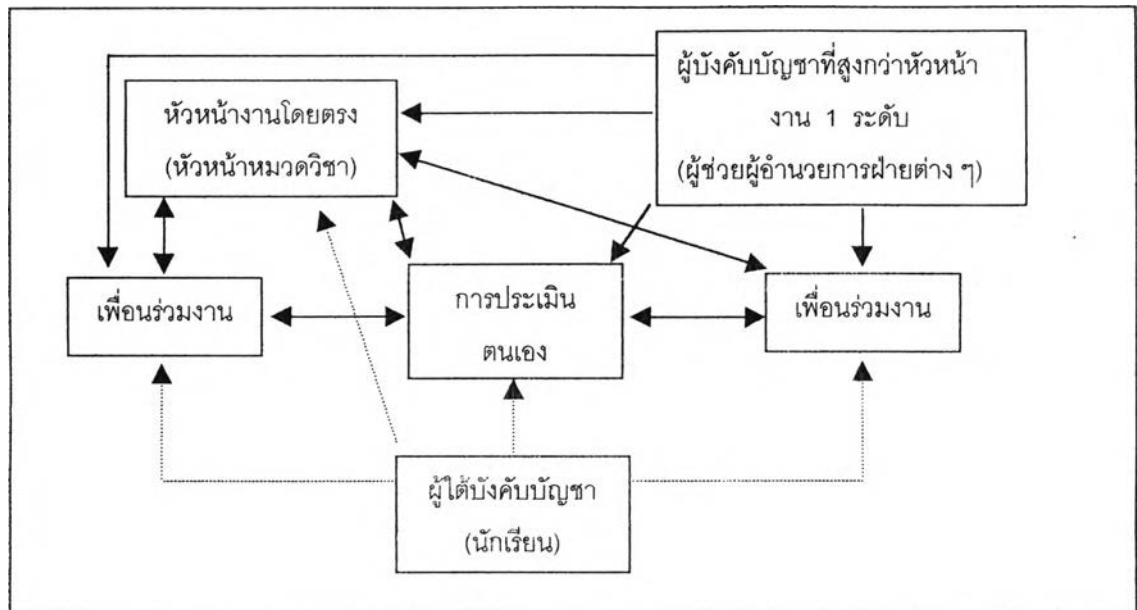
การสร้างและพัฒนาระบบการประเมินแบบ 360 องศา ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ของการประเมิน : วัตถุประสงค์ของการประเมินเพื่อการพัฒนาการสอน ซึ่งมีลักษณะเป็นการประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) มากกว่าการประเมินผลสรุปรวม (Summative Evaluation)

2. แนวคิดของการประเมินแบบ 360 องศา

2.1 ตามแนวคิดของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่เน้นให้มีการจัดการและการเรียนรู้ร่วมกัน (Participatory Management and Participatory Learning) ดังนั้น การประเมินผล การสอนของครูจึงให้หลายฝ่ายร่วมกันประเมิน หรือเรียกว่า การประเมินจากหลายแหล่ง (Multisources Evaluation) ในที่นี้จะออกแบบประเมินจาก 5 แหล่ง ดังแผนภาพที่ 7

แผนภาพที่ 7 แผนผังการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อพัฒนาการสอนของครู



หมายเหตุ → หมายถึง การประเมินทางเดียว
 ↔ หมายถึง การประเมิน 2 ทาง
 ▶ หมายถึง การประเมินโดยผู้ได้บังคับบัญชา

จากแผนผังการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อพัฒนาการสอนของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา แหล่งของผู้ประเมินต้องมี 5 แหล่ง ดังนี้

1. ตนเอง
2. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ
3. หัวหน้าหมวดวิชา
4. เพื่อนร่วมงาน
5. นักเรียน

2.2 การประเมินเพื่อดูพัฒนาการสอนของครู จะทำการประเมิน 3 ครั้ง แต่ละครั้งห่างกัน 5 – 7 สัปดาห์

2.3 การประเมินตนเอง (Self – Evaluation) เพื่อให้ครูได้มองเห็นตนเองอย่างชัดเจน โดยการเปรียบเทียบกับผลการประเมินจากแหล่งอื่นๆ แล้วมีการจัดประเภทตามแนวคิดของ Antonioni (1996) ซึ่งมี 4 ประเภท คือ หลงตัวเอง ไม่มีจุดเด่น ชอนจุดเด่น และฉายจุดเด่น

ตอนที่ 2 การนำกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา ที่ได้พัฒนาแล้วไปทดลองใช้ ในสถานการณ์จริง

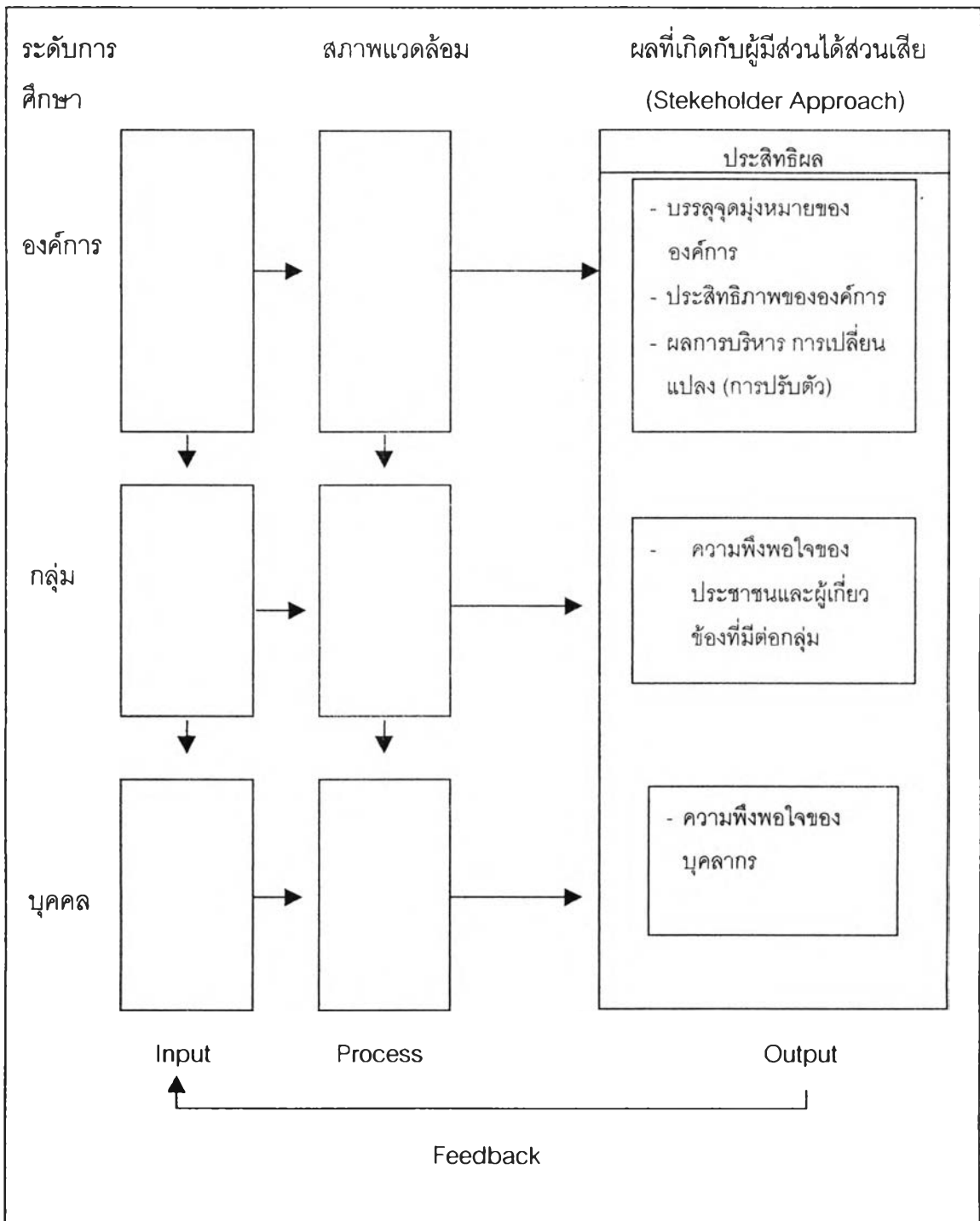
การนำกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา ที่ได้พัฒนาแล้วไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริง มีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินประสิทธิผลของกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่ง เรดดิน (Reddin, 1967) ได้กล่าวถึงเรื่องประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลควรวัดจากผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน และ ไพร์ซ (Price, 1972) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยต่อประสิทธิผลขององค์การต่างๆ ว่า มีอยู่ 6 ประการ แต่ในที่นี้ผู้วิจัยขอเสนอเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา 2 ประการ ดังนี้

1. ผลผลิตขององค์การ หมายถึง อัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยป้อน (Output กับ Input) ซึ่งมีลักษณะที่แสดงให้เห็นว่า ผลผลิตได้มากแต่ปัจจัยป้อนน้อย ปัจจัยป้อนอาจจะเป็นเงิน เครื่องจักร ชั่วโมงการทำงาน ทักษะในการทำงานของสมาชิกในองค์การ เป็นต้น ส่วนผลผลิตอาจเป็น สินค้า การให้บริการ ความคิด ปริมาณเงิน เป็นต้น

2. ขวัญ (Moral) หมายถึง ระดับความพึงพอใจของบุคคล ถ้าความต้องการความพึงพอใจของแต่ละคนในกลุ่มสูง แสดงว่า กลุ่มมีความพึงพอใจสูง ขวัญของกลุ่มก็จะสูงตามไปด้วย ความพึงพอใจนั้นสามารถดูได้จากการผสมผสานของสิ่งต่อไปนี้คือ เงินเดือน รางวัล ความต้องการทางสังคม และความสำเร็จในการทำงาน สรุปแล้ว ขวัญวัดได้ในรูปของทัศนคติและการยอมรับของคนในกลุ่มมากกว่าที่จะเป็นไปตามนโยบายขององค์การ หรืออัตราที่จ่ายเงินให้สมาชิกและกำไรที่ทำได้

นอกจากนี้ Robbins (1997) ได้ศึกษาถึงการพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การ จะทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยป้อน (Input) และ ผลลัพธ์ (Output) ได้ชัดเจนว่าการประเมินประสิทธิผลนั้นจะเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ ดังแผนภาพที่ 8

แผนภาพที่ 8 โครงสร้างรูปแบบ ทฤษฎีเชิงระบบ และการศึกษา 3 ระดับ ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ



ที่มา : Robbins, 1997: 14.

จากการที่ได้ศึกษาถึงแนวคิดประสิทธิผลขององค์การ ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้กับการประเมินประสิทธิผลของการประเมินแบบ 360 องศา โดยที่ผู้วิจัยจะได้นำไปศึกษาถึงผลสำเร็จของการประเมิน และความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างและผู้เกี่ยวข้องแล้ว จากนั้นผู้วิจัยได้ปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการประเมิน คือ ศาสตราจารย์ ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2542) ท่านได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ถ้าเป็นการประเมินกระบวนการที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ นอกจากจะศึกษาตัวชี้วัด ผลสำเร็จของการประเมิน (งานได้ผล) ความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างและผู้เกี่ยวข้อง (คนพอใจ) แล้ว ควรจะศึกษาถึงความสามารถในการนำไปใช้ได้ด้วย ดังนั้น ประสิทธิภาพของกระบวนการประเมินแบบ 360 องศาที่จะศึกษาในครั้งนี้จึงประกอบด้วย

1. งานได้ผล คือ ความสำเร็จในการพัฒนาการสอนโดยกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา ดูกระบวนการประเมินแบบ 360 องศาช่วยพัฒนาการสอนได้เพียงใด โดยพิจารณาจากการประเมินของนักเรียน การประเมินของตนเอง การประเมินของเพื่อนร่วมงาน และการประเมินของหัวหน้าหมวดวิชาและผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน

2. คนพอใจ คือ ความพึงพอใจของผู้ถูกประเมิน โดยการวัดทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา และการจัดประชุมกลุ่มย่อย

3. ความสามารถในการนำไปใช้ได้ คือ การนำกระบวนการประเมินแบบ 360 องศาไปใช้ในสภาพการเรียนการสอนของครู โดยพิจารณาจาก

3.1 ความเป็นไปได้ ทางวิชาการ ทางด้านการปฏิบัติงาน และทางด้านงบประมาณ

3.2 การยอมรับของกลุ่มตัวอย่างและผู้เกี่ยวข้อง โดยการสัมภาษณ์และการจัดประชุมกลุ่มย่อย เป็นต้น