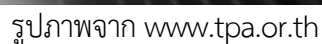


ลูกค้าที่ติดต่อเป็นประจำกับพนักงานผู้นั้น

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback) เป็นอีกวิธีหนึ่งในการประเมินผลการทำงานซึ่งใช้ผลจากหลายๆแหล่งประกอบเข้าด้วยกัน การประเมิน 360 องศา เป็นกระบวนการของประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ของผู้ที่ทำการประเมินจากหลายๆแหล่งโดยนำคนจากรอบๆ ตัวเรามาทั้งหมด เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และตัวเรา ตลอดจนแม้กระทั่งลูกค้าที่ติดต่อเป็นประจำกับพนักงานผู้นั้น





การประเมินเช่นนี้เพื่อหวังผล 2 อย่าง กล่าวคือ

- การตื่นตัวของพนักงาน ซึ่งจะทราบถึงการเข้าใจตนเอง และเห็นว่าผู้อื่นเข้าใจเราอย่างไร เป็นผลให้มีการตื่นตัวของพนักงาน
- การเพิ่มศักยภาพในการรับรู้ เป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้จัดการ ซึ่งยังผลให้เป็นรากฐานของกระบวนการจัดการ และภาวะความเป็นผู้นำ

แหล่งของข้อมูลการประเมิน

1. แบบ 1 องศา คือ การประเมินจากผู้บริหาร หรือการประเมินตนเอง ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึง การให้คะแนนเกินความเป็นจริง เนื่องจากการเข้าข้างตนเอง และเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความเป็นปรปักษ์ เช่น เพศ ช่องว่างระหว่างอายุ ฯลฯ
2. แบบ 90 องศา คือ การประเมินจากด้านข้าง (ระดับเดียวกัน) จากเพื่อนร่วมงาน
3. แบบ 180 องศา คือ การประเมินจากล่างขึ้นบน (จากผู้ใต้บังคับบัญชา)
4. แบบ 360 องศา คือ 1+2+3

กระบวนการประเมินผลงานแบบ 360 องศา สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ขั้นตอน

1. การวางแผน (Planning)
2. การทดลองนำร่องเพื่อพัฒนาระบบ (Piloting)
3. การนำแผนมาปฏิบัติ (Implementation)
4. ข้อมูลป้อนกลับจากผลการปฏิบัติงาน (Feedback)
5. การทบทวน/ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง (Review)

วัตถุประสงค์ของการประเมินแบบ 360 องศา

- 1) เพื่อการพัฒนา
- 2) เพื่อการตัดสินใจเชิงบุคลากร
- 3) เพื่อการตัดสินใจเชิงบุคลากรร่วมกัน

ประโยชน์ประเมิน 360 องศา

1. ทำให้ได้ทัศนะที่หลากหลายในการประเมินบุคคลมากยิ่งขึ้น และถือเป็นการเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ ทั้งยังเป็นการชี้ให้เห็นจุดบกพร่อง และการระบุจุดเด่นของตัวอีกด้วย
2. ประโยชน์ต่อการปรับปรุงภาวะผู้นำของผู้รับการประเมินและพร้อมทั้งการปรับปรุงระดับความพึงพอใจของผู้ได้รับข้อมูลย้อนกลับ
3. การสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานที่ร่วมกิจกรรมในการประเมิน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาอีกด้วย ทำให้มีการสื่อสารที่ดี มีความเชื่อมั่นระหว่างกัน เกิดความร่วมแรงร่วมใจกัน ทั้งยังสร้างจิตสำนึกในการมองประโยชน์ส่วนรวมร่วมกันมากขึ้น



อุปสรรคและปัญหา

- 1) ปัญหาการให้คะแนนสูงเกินจริงหรือการกดคะแนน / การ “ฮั้ว” กันในการให้คะแนน
- 2) อคติที่เกิดจากการประเมิน ไม่ว่าจะเป็นอคติ ทางเพศ หรือแม้แต่อคติด้านอายุ ซึ่งปัญหาดังกล่าว อาจลุกลามไปถึงขั้นเกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์กร และเกิดการต่อต้านจากผู้เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- 3) ปัญหาเรื่องการเก็บรักษาความลับในการประเมิน
- 4) ใช้เวลาดำเนินการมากในการเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูล จนบางครั้งถูกมองเป็นการเพิ่มภาระงานนอกเหนือจากงานประจำ
- 5) ความไม่ชัดเจนของนโยบายผู้บริหารระดับสูง
- 6) การไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย ระบบอุปถัมภ์ การนับถือผู้อาวุโส การรักพวกพ้อง การใช้ระบบพระคุณ และประเพณีปฏิบัติแบบดั้งเดิม สะท้อนให้เห็นในรูปแบบการให้คะแนนไม่ตรงกับความเป็นจริง หรือออกมาในรูปแบบของการ “ฮั้ว” คะแนนกัน
- 7) การขาดการสื่อสารทำความเข้าใจและการให้ความรู้ที่ถูกต้องแก่พนักงาน ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติในแง่ลบต่อระบบ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้ระบบประเมิน 360 องศา

- 1) ระยะแรกเริ่ม องค์กรควรใช้การประเมิน 360 องศา สำหรับการพัฒนาก่อน
- 2) พยายามสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการประเมิน การมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง และกลยุทธ์ขององค์กร
- 3) ให้ความสำคัญกับทุกขั้นตอนในการประเมิน 360 องศา ควรเริ่มตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกผู้ประเมินที่อาจให้ผู้รับการประเมินมีส่วนในการคัดเลือกผู้ประเมิน การเตรียมการฝึกอบรมล่วงหน้า ซึ่งรวมถึง การกำหนดตัวผู้รับผิดชอบพร้อมทั้งบทบาทในการขับเคลื่อนกระบวนการ
- 4) การสนับสนุนและความเอาใจใส่ของผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเข้าใจในธรรมชาติและความต้องการที่แท้จริง
- 5) ใช้ประโยชน์จากการสอนงานภายใน เพื่อสนับสนุนกระบวนการประเมิน ระดับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งถูกประเมินจะสูงขึ้น หากหัวหน้างานมีการสอนแนะงานให้แก่ผู้ถูกประเมิน
- 6) ประเมินความคุ้มค่าและพิจารณาแนวโน้มเพื่อสร้างคุณค่าให้เพิ่มมากขึ้น การติดตามประเมินผลความสำเร็จหลังจากการประยุกต์ใช้

อุปสรรคที่จะขวางกั้นทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ หนึ่งในปัญหานั้น ก็คือ การขาดการติดตามผลการดำเนินการ การขาดนโยบายที่ต่อเนื่อง และชัดเจน รวมถึง การขาดแคลนทรัพยากรที่จะเอื้อต่อการประยุกต์ใช้ระบบให้ประสบความสำเร็จ

(แหล่งข้อมูล <http://www.oknation.net>)

