

## บทความการบริหารงานบุคคล : การประเมินผล 360 องศาอย่างไร ?



- บทความโดย : สิทธิศักดิ์ ศรีธรรมวัฒนา
- อีเมล : sithisaks@gmail.com

**“ถ้าให้ลูกน้องประเมินผลงานผมด้วย ก็ละตุ้มเป๊ะ นะสิครับ..”**

นี่คือ ความหวั่นใจของผู้จัดการ หรือ หัวหน้างาน เมื่อผู้บริหารจะให้ลูกน้องประเมินผลงานของตนเองด้วย..และก็ออกอาการต่อต้านนิด ๆ ในแนวคิดดังกล่าว

**แต่ในความเป็นจริง ก็มีการประเมินผลแบบ 360 องศากันอยู่แล้ว เช่น..**

- ถึงฤดูกาลประเมินผลงานประจำปี ผู้บริหารก็มีการกระซิบถามเพื่อนร่วมงานของเรา ลูกน้องของเรา เพื่อหาข้อมูลประเมินผลงานของเราอยู่แล้ว

- หรือ ในระหว่างการทดลองงาน ผู้บริหารก็ให้คนอื่นที่ร่วมทำงานกับพนักงานใหม่ แอบร่วมประเมินผล พนักงานใหม่ด้วยอยู่แล้ว

- หรือ พนักงานบางคนที่มีปัญหา ผู้บริหารก็อาจจะขอให้พนักงานคนอื่นร่วมประเมินพฤติกรรม เพื่อนำมาเป็นหลักฐานอ้างอิงในการพัฒนา หรือ เพื่อเป็นเอกสารประกอบการเลิกจ้างด้วย...ก็มี

ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่ทำกันข้างต้นนี้ คือ “ ส่วนหนึ่ง ” ของการประเมินผลแบบ 360 องศาที่ว่านี่เอง

**คำถามว่า การประเมินผลแบบ 360 องศา จริง ๆ แล้วเป็นอย่างไร ?**

**คำตอบ** ก็คือ การให้คนหลายคนที่เราทำงานด้วย ทั้ง “ ข้างบน - ข้างล่าง - ข้างซ้าย - ข้างขวา - ข้างหน้า - ข้างหลัง ” เป็นคน...

- บอกความดีของเรา ที่เรามีต่อเขา
- บอกข้อควรพัฒนาของเรา ที่ควรพัฒนาให้ดีขึ้น

อย่างรอบด้าน หรือ ที่เรียกว่า 360 องศานั่นเอง

เหตุผลที่เห็นคนอื่นร่วมประเมินก็คือ ในการทำงานประจำวันของเรานั้น ผู้บังคับบัญชาของเราไม่ได้ติดตาม ดูพฤติกรรมของเราตลอดเวลา มีเรื่องมากมายที่เราทำดีกับคนอื่น เช่น

- เราทำงานให้กับ “ ผู้บริหารสูงสุด ” โดยตรง ได้ผลงานดี..ก็มี
- เราช่วยงาน “ ผู้จัดการ หัวหน้างานคนอื่น ” ได้ผลงานดี..ก็มี
- เราช่วยงาน “ เพื่อนร่วมงานแผนกอื่น ” ได้ผลดี..ก็มี
- เราช่วยเหลือ “ ลูกน้อง ” ให้ทำงานได้ผลงานที่ดี...ก็มี
- เราช่วยเหลือ แก้ปัญหาให้ “ ลูกค้า ” ได้ผลดี..ก็มี

ซึ่งงานที่เราทำข้างต้น ผู้บังคับบัญชาของเราอาจจะไม่รู้..ไม่เห็น..ไม่ทราบ.. แต่เมื่อถึงเวลา ให้คะแนน ให้ความดีความชอบกลับให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลเราคนเดียวจึงไม่ยุติธรรม กับเราเท่าไรนัก !!

ขนาดนักมวยชกกันบนเวที เห็นกันจะแค่ 20 นาที ยังมีกรรมการให้คะแนนตั้ง 3 คน นี่เราทำงานมาตั้ง 365 วัน แต่มีกรรมการให้คะแนนคนเดียว มันจะยุติธรรมหรือ ?

ยิ่งถ้าหัวหน้างาน เป็นคนมองโลกในแง่ร้าย จำได้แต่ข้อผิด ก็จะตัดคะแนนลงไปเรื่อย ๆ จนไม่เหลือชิ้นดี..  
ยิ่งจะไม่ยุติธรรมหนักเข้าไปอีก

ซึ่งถ้าจะให้ยุติธรรมกับเรา หรือกับทุก ๆ คน จึงควรให้คนอื่น ๆ ที่เราทำงานด้วย มีส่วนให้คะแนนเราด้วย จึงจะยุติธรรม...หรืออย่างน้อยตัวเราที่เป็นคนทำเอง ก็น่าจะมีส่วนให้คะแนนตัวเองบ้าง จึงจะยุติธรรมจริงหรือไม่ ?

ถ้าเห็นด้วย นี่คือ เหตุและผลของการให้คนอื่น ๆ ร่วมประเมินผลงานของเราด้วยแบบ 360 องศาตามเจตนารมณ์ที่แท้จริง

คำถามว่า ระบบการประเมินผลที่ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินคนเดียวที่ทำกันอยู่ทุกวันนี้ก็ ไม่ยุติธรรมนะสิ ?

คำตอบ ถ้าผู้บังคับบัญชา มีข้อมูลชัดเจนทุกมุมมอง ก็ยังถือว่าใช้ได้อยู่ แต่จะสู้แบบให้หลายคน ช่วยประเมินแบบ 360 ไม่ได้

คำถาม ใครบ้างที่จะมีส่วนร่วมประเมินผล 360 องศา

คำตอบ ถ้าจะให้ดี ให้ครบทุกมุมมอง ก็ต้องมี

1. ตัวเราที่เป็นคนทำเอง
2. ผู้บังคับบัญชาของเรา ที่สั่งงาน จ่ายงานให้เราทำ
3. ลูกน้อง ของเรา ที่เราสั่งงาน สอนงานให้เขาทำงาน
4. เพื่อนร่วมงานต่างแผนก ที่เราทำงานด้วย
5. บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น บางตำแหน่งอาจจะต้องให้ลูกค้าประเมินด้วย

คำถาม ผู้บังคับบัญชานั้นมีประสบการณ์ประเมินคิดว่าน่าจะประเมินได้ แต่คนอื่นไม่เคยประเมิน จะประเมินถูกหรือ ?

คำตอบ ก่อนการประเมินเราก็ต้องฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ หลักการและเหตุผล / วิธีการประเมิน / แบบฟอร์มประเมินให้ทุกคนเข้าใจก่อน มีการฝึกปฏิบัติจริงด้วย ก็น่าจะประเมินถูกต้อง

ใครเห็นข้อดี...ข้อควรพัฒนาอะไรก็บอกมา..ถ้ามีหลักฐาน What / When / Where / Why / Who / How ที่ชัดเจนด้วยก็ยิ่งดี จะได้นำมาเป็นข้อมูลบอกกันให้ครบทุกด้านซะพร้อมกัน

คำถาม การให้ตนเอง ประเมินผลตนเองก็ให้คะแนนเต็มหมดนะสิ แล้วจะยุติธรรมตรงไหน ?

คำตอบ ต้องเข้าใจว่าการให้คะแนนนั้น ใครให้เท่าใดก็ต้องมีหลักฐาน มีเหตุผลประกอบที่ชัดเจน... ถ้าตัวเองให้คะแนนตนเองเต็ม ยิ่งต้องแสดงหลักฐาน เหตุผลที่ชัดเจนมาก ๆ จึงจะเป็นที่ยอมรับของคนอื่น

หรือ กรณีที่เขาให้คะแนนตัวเองเต็ม แต่ก็เพียง 1 ใน 5 ของผู้ประเมินเท่านั้น โอกาสที่คะแนนเฉลี่ย คะแนนรวมจะเข้าข้างตนเองจึงมีน้อย คะแนนเฉลี่ยของคน 5 คนน่าจะเชื่อถือได้มากกว่า

คำถาม อะไรบ้างที่ควรจะนำมาประเมินผลแบบ 360 องศา ?

คำตอบ ก็คือ การประเมินผลงานสมัยใหม่ จะแบ่งข้อมูลที่นำมาประเมินผลออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ส่วนที่เป็นผลงาน ( Performance ) มีเป้าหมาย มีผลออกมาเป็นตัวเลขชัดเจนอยู่แล้ว ให้คนทำงานกับหัวหน้างาน 2 คนประเมินร่วมกันก็พอ

2. ส่วนที่เป็นพฤติกรรม ( Competency ) คือ ส่วนที่เป็น “ ความคิด - คำพูด - การกระทำของเรา ” ที่เป็นนามธรรม ไม่เป็นตัวเลข จึงต้องให้คนหลายคนช่วยกันดู ช่วยกันให้ความเห็น ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว นำมาหาค่าเฉลี่ย ก็พอจะบอกได้ว่าพฤติกรรมนั้นได้คะแนนเท่าใด

คำถาม หัวข้อที่จะให้แต่ละคนร่วมประเมินนั้น จะเหมือนกันทุกคน หรือ แตกกันอย่างไรกันอย่างไร ?

คำตอบ จะต้องแยกให้แตกต่างกันตามตำแหน่งงาน เพราะว่าแต่ละตำแหน่งทำงานกับคน ไม่เหมือนกัน

ทำงานกับใคร หัวข้อใดก็ให้คนนั้นประเมิน เช่น

ตัวอย่าง - ผู้ที่ควรประเมินผลตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายผลิต

1. ตนเอง กับ ผู้บังคับบัญชา นั้น ต้องร่วมกันประเมินทุกหัวข้อ เป็นหลัก
2. บางหัวข้อก็ให้เฉพาะคนที่เกี่ยวข้องเท่านั้น เช่น หัวข้อการวางแผน ก็ให้แผนกวางแผนแผนกเดียว
3. หัวข้อการแก้ปัญหา / การคิดสร้างสรรค์ / การตัดสินใจ / การทำงานเป็นทีม ก็ให้แผนกที่เขาเข้าไป เกี่ยวข้องเป็นผู้ร่วมประเมิน

4. การให้ลูกน้องประเมิน ก็เกือบจะทุกหัวข้อ เช่น เรื่อง

- การวางแผน จะได้ว่าเราวางแผนงานในแผนกดีหรือไม่ดี ?
- การแก้ปัญหา จะได้ว่าเราแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแผนกได้ดีหรือไม่ ?
- การสื่อสาร จะได้ว่าเราสื่อสารกับลูกน้องชัดเจนหรือไม่ ?
- การสั่งงาน จะได้ว่าเราสั่งงานลูกน้องชัดเจนหรือไม่ ?
- การทำงานเป็นทีม จะได้ว่าเราทำงานเป็นทีมกับลูกน้องดีหรือไม่?... เป็นต้น

5. การให้ลูกค้าหรือบุคคลภายนอกร่วมประเมิน ก็ต้องเป็นตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกด้วย เช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิตท่านนี้ต้องติดต่อกับลูกค้า ( ผู้รับสินค้า / ผู้ขายวัตถุดิบ / ผู้ขนส่ง / ผู้รับเหมา ) ก็ต้องให้บุคคล เหล่านี้ร่วมประเมินด้วย ว่าวางแผนงานดีหรือไม่ ? / สื่อสารดีหรือไม่ ? / สั่งงาน สั่งซื้อชัดเจนหรือไม่ ? / ร่วม แก้ปัญหาดีหรือไม่?... เป็นต้น

คำถามว่า จะรู้ได้อย่างไรว่าแต่ละคนประเมินถูกวิธี ที่ยอมรับได้ ?

คำตอบ ก่อนถึงฤดูกาลประเมินผล ผู้บริหารจะต้องกำหนดหัวข้อการประเมินผลก่อนว่า แต่ละตำแหน่งจะประเมินเรื่องอะไรบ้าง จากนั้นก็นำระดับของพฤติกรรม ( Competency ) ของแต่ละหัวข้อมาเป็นเกณฑ์ให้คะแนน หรือ ถ้าจะให้เข้าใจง่าย ๆ ก็ลองกำหนดระดับของพฤติกรรมแบบง่าย ๆ ดังต่อไปนี้ เช่น

- ระดับ 5 ดีมาก หรือ สูงกว่ามาตรฐานมาก
- ระดับ 4 ดี หรือ สูงกว่ามาตรฐาน
- ระดับ 3 ใช้ได้ หรือ ได้มาตรฐาน
- ระดับ 2 พอใช้ หรือ ต่ำกว่ามาตรฐาน
- ระดับ 1 ต้องปรับปรุง หรือ ต่ำกว่ามาตรฐานมาก

ในการประเมินก็นำตัวเลขแต่ละระดับข้างต้น มาใส่คะแนนประเมินผล พร้อมกับบอกเหตุการณ์ที่พบ หรือ เหตุผลสนับสนุนลงในแบบประเมินผล

เมื่อแต่ละคน ให้คะแนนแล้ว ก็นำมารวมกัน หาค่าเฉลี่ยออกมา เหมือนกรรมาการมว 3 คน นำคะแนน มารวมกัน ก่อนตัดสินใจ - ชนะ ก็จะได้คะแนนประเมินผลด้านพฤติกรรมแบบ 360 องศา ที่ชัดเจน ยุติธรรมและเป็นธรรมกว่าระบบประเมินคนเดียว

คำถามว่า จำนวนคนที่จะประเมิน ถ้ามีเป็น 100 คนจะทำอย่างไร ?

คำตอบ จำนวนคนที่จะให้ประเมินนั้น ถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่มีลูกน้องเป็น 100 คน เพื่อนร่วมงาน 30 คน มีลูกค้า 20 คน ถ้าจะให้ทุกคนประเมินก็จะยุ่งยากไม่ใช่น้อย จึงแนะนำให้เลือกเอาแต่พอสมควร เช่น

- ผู้บังคับบัญชา 1 คน
- ตัวเราเอง 1 คน

- เพื่อนร่วมงานต่างแผนกที่เราทำงานด้วย 3 - 5 คน
- ลูกน้องก็เลือกมาสัก 5 - 10 คน
- ลูกค้า ( ถ้าเกี่ยวข้อง ) ก็อาจจะบริษัทละ 1 คน

รวมกันก็ประมาณ 10 - 15 คน ก็พอจะบอกได้ว่าพฤติกรรมของคน ๆ นั้นเป็นอย่างไร

คำถามว่า แล้วจะนำคะแนนที่ได้ไปทำอะไรต่อ ?

คำตอบ อย่างที่บอกไว้ว่า การประเมินผลแบบ 360 องศา นี้ เป็นคะแนนในส่วนพฤติกรรม ก็นำคะแนนที่ได้ไปคูณกับน้ำหนักที่แบ่งไว้ ระหว่างผลงาน กับ พฤติกรรมว่าสัดส่วนเป็นอย่างไร เช่น

ตำแหน่ง	น้ำหนัก %		รวม
	ผลงาน	พฤติกรรม	
1. ผู้จัดการ	80	20	100
2. หัวหน้างาน	70	30	100
3. เจ้าหน้าที่	60	40	100
4. พนักงาน	50	50	100

จากตารางข้างต้นก็นำคะแนนประเมินผล 360 องศา มาคูณเข้ากับน้ำหนักด้านพฤติกรรม เมื่อ รวมเข้ากับคะแนนผลงาน ก็จะได้คะแนนจริง ของแต่ละคน

คำถามต่อมา ผลการประเมิน จะเอาไปทำประโยชน์อะไรต่อได้ ?

คำตอบ เป็นคำถามที่ดีมาก...องค์กรจำนวนมากเมื่อได้ผลการประเมินทั้งส่วนที่เป็นผลงาน และ ส่วนที่เป็นพฤติกรรม แล้วก็นำไปเป็นฐานปรับค่าจ้างประจำปี หรือ จ่ายโบนัสแล้วก็จบกัน แต่จุดอ่อน หรือข้อแนะนำที่ควรปรับปรุงของแต่ละคนก็ถูกเก็บไว้ในแฟ้ม ทำเป็นลิ้มกันไป น่าเสียดาย !!!

องค์กรที่ทันสมัย เอาจริง เอาจังกับการพัฒนาผลงาน พัฒนาคนนั้น เขาจะริบนำผล การประเมินมาคิดว่า แต่ละคนข้อดีอะไรบ้าง...มีข้อควรพัฒนาเรื่องอะไรบ้าง จากนั้นก็นำ มาวางแผนฝึกอบรม พัฒนารายบุคคล ต่อไป ( Individual Development Plan = IDP ) เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี..พฤติกรรมที่ดีในปีหน้า หรือ ระหว่างปี ที่ทำงานร่วมกัน

ส่วนฝ่ายบุคคล ที่เสี่ยงกันว่าจะหา Training Needs ได้จากที่ไหนนั้น ก็ไม่ต้องไปหาที่อื่น ให้นำผล ประเมินของแต่ละคนนี้แหละไปวิเคราะห์แล้วกำหนดแนวทางพัฒนาคนให้ตรงกับความต้องการขององค์กร ต่อไป

คำถาม การประเมินผลแบบ 360 องศา นี้ ฟังดูก็จะดีกว่าแบบประเมินคนเดียว แต่ทำไมไม่นิยมใช้กัน ?

คำตอบ การประเมินแบบนี้ มีขั้นตอนเพิ่มจากเดิม คือ

- ต้องกำหนดว่าตำแหน่งใดจะต้องประเมิน 360 องศา
- ต้องกำหนดว่าใครจะเป็นคนประเมิน
- ต้องประเมินกี่คน

- ต้องจัดทำแบบฟอร์มประเมิน
- ต้องฝึกอบรมคนประเมินให้เข้าใจก่อนประเมิน

เป็นต้น...คนที่ชอบง่าย ๆ จึงไม่อยากเพิ่มงาน แต่ถ้าตั้งใจจะใช้ให้เห็นผลดีจริง ๆ ก็สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้และขอรับรองว่าได้ผลดีกว่าเดิมแน่นอน

ลองปรับใช้ดูครับ...อะไรใหม่ ๆ ก็ยากนิดหน่อยอย่างนี้แหละครับ พอคุ้นเคยแล้วจะง่ายไปเอง..555

\*\*\*\*\*