

**การนำระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา  
มาประยุกต์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐ  
ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนไทย**

**The Application of a 360-degree Feedback System for  
Human Resource Management in Thai Public, State  
Enterprise, and Private Organizations**

วีระวัฒน์ ปั้นนิตามัย<sup>1</sup>  
Werawat Punnitamai

**บทคัดย่อ**

การศึกษาวิจัยนี้เพื่อสำรวจวัตถุประสงค์ กระบวนการ แนวปฏิบัติและระดับความพึงพอใจของการนำแนวคิดว่าด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยวิธี 360 องศา มาใช้เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานของไทย เพื่อศึกษาถึงอุปสรรค ปัญหา ปัจจัยแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวของการประยุกต์ใช้ และเพื่อเสนอแนะแนวทางของการวางระบบของการประเมินบุคคลด้วยวิธี 360 องศาที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการนำมาใช้และวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงาน องค์การกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจ และองค์การอิสระ จำนวน 80 หน่วยงานของประเทศไทย ทำการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการส่งแบบสอบถามกับพนักงาน ข้าราชการ จำนวน 389 คน ได้รับความร่วมมือตอบแบบสอบถามจาก 46 หน่วยงาน จำนวนผู้ตอบ 181 คน คิดเป็นร้อยละ 51 และมีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง กับผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการ และผู้วิจัยเกี่ยวกับการประเมินแบบ 360 องศา ในองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ จำนวน 6 คน

<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
Assistant Professor of the Graduate School of Public Administration, The National Institute of  
Development Administration (NIDA), email: wewatpun@yahoo.com

ผลการศึกษา พบว่า องค์กรทั้ง 3 ภาคส่วน มีการประยุกต์ใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ในลักษณะที่แตกต่างกัน และความพึงพอใจที่มีต่อระบบอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัญหา/อุปสรรคร่วมที่ทั้ง 3 ภาคส่วนเผชิญอยู่ คือ 1) ขาดระบบการสนับสนุนการพัฒนาเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง 2) มีการสมยอมหรือ "ฮั้ว" กันระหว่างผู้ประเมิน 3) ระบบประเมินแบบ 360 องศาไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมไทย 4) แบบประเมินไม่สามารถประเมินคนได้ตรงกับความต้องการขององค์กร 5) การประเมินที่ให้คะแนนสูงเกินจริง 6) การขาดความพร้อมด้านทรัพยากรในการดำเนินการ 7) ขาดการสื่อสารแจ้งผลการประเมิน ด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จในภาพรวมขององค์กรไทยนั้น พบว่าความน่าเชื่อถือของเครื่องมือประเมิน ( $\beta = .475, p < .001$ ) และประสิทธิภาพของการสื่อสารและการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม ( $\beta = .335, p < .001$ ) เป็น 2 ปัจจัยที่สามารถทำนายถึงระดับความพึงพอใจ/ความสำเร็จได้ร้อยละ 53.5

คำสำคัญ: การบริหารงานบุคคล การประเมินผลงาน การประเมินบุคคลแบบ 360 องศา

### Abstract

*This research study explores the current application of the 360-degree feedback system in HRM activities among Thai organizations. In addition, the implementation barriers and satisfaction rates of this application are examined. Three hundred and eighty-nine questionnaires were emailed to 80 public, private, and state enterprise agencies; then semi-structured interviews were also conducted. The response rate was 51% from 46 organizations and 181 respondents. Both quantitative and qualitative data analyses revealed that though blessing with top management initiatives but the acceptance rate was relatively marginal. The majority usage was for both developmental and personnel decision-making purposes. Many organizations encountered overrating, lack of involvement, feedback communication, and inappropriate support systems.*

*Stepwise multiple regressions identified two major critical factors that accounted for 53.5 percent of application success: the credibility of an assessment instrument ( $\beta = .475, p < .001$ ) and organizational culture ( $\beta = .335, p < .001$ ), which includes clear communication of purpose and procedures. Guidelines for multi-source feedback implementation in the Thai management context and future research studies are also suggested.*

*Key words: 360-degree feedback system, Thai personnel evaluation, Thai HRM*

## 1. บทนำ

การประเมินบุคคลด้วยระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศานี้อาจถือได้ว่าเป็นแฟชั่นของการบริหารที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในช่วงปี 1980-2000 แนวคิดนี้ริเริ่มโดยชาติตะวันตก ซึ่งมีบริบทของการบริหารแตกต่างไปจากสภาพแวดล้อมการจัดการแบบไทย ๆ ที่มีวัฒนธรรมองค์การในการประเมินบุคคลโดยผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ การประยุกต์ใช้จึงจำต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน อาทิ นโยบาย ความพร้อมของทรัพยากร ความรู้ความเข้าใจ กลไกการพัฒนารองรับ จึงเป็นการยากที่จะกำหนดรูปแบบที่ดีที่สุดของการนำมาใช้ ประกอบกับในประเทศไทย ยังไม่มีการศึกษาเชิงประจักษ์ในเรื่องนี้มากนัก ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาเพื่อสำรวจว่า หน่วยงานของไทยในปัจจุบันได้มีการประยุกต์ใช้ระบบการประเมินจากข้อมูลหลายแหล่งเพื่ออะไร กับใคร อย่างไร ผลการใช้เป็นที่พึงพอใจมากน้อยเพียงใด

วัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ เพื่อสำรวจวัตถุประสงค์ กระบวนการ แนวปฏิบัติ และระดับความพึงพอใจของการนำแนวคิดว่าด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยวิธี 360 องศา มาใช้เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานของไทย รวมไปถึง การศึกษาถึงอุปสรรค ปัญหา ปัจจัยแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวของการประยุกต์ใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาในหน่วยงานของไทย ซึ่งท้ายที่สุด ผลการศึกษาที่ได้จะถูกเสนอแนะเป็นแนวทาง

#### 40 การจัดการภาครัฐภาคเอกชน

เพื่อการวางระบบของการประเมินบุคคลด้วยวิธี 360 องศา ที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการนำมาใช้และวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานไทยต่อไป

การศึกษาคั้งนี้จึงมุ่งตอบคำถาม 3 ประการ ที่ว่า 1) ประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานในการนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศามาใช้คืออะไร 2) กระบวนการของการนำมาประยุกต์ใช้ขององค์การแต่ละภาคส่วน เหมือนหรือแตกต่างกันเช่นไร และ 3) อุปสรรค ปัญหา บัณฑิตแห่งความสำเร็จ และระดับความพึงพอใจของการประยุกต์ใช้ขององค์การแต่ละภาคส่วน เหมือนหรือแตกต่างกันเช่นไร

### 2. บรรณกรรมเกี่ยวกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

#### 2.1 วัตถุประสงค์ของการประเมิน

แม้ในปัจจุบัน ข้อสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ดีที่สุดเพื่อการประยุกต์ใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ยังไม่สามารถหาข้อยุติได้ ทั้งนี้ก็เพราะนักวิชาการหลายท่านต่างมีความเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประยุกต์ใช้แตกต่างกันหลากหลาย แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยสามารถสรุปวัตถุประสงค์ของการประยุกต์ใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ได้ 3 ประการ คือ 1) เพื่อการพัฒนา 2) เพื่อการตัดสินใจเชิงบุคลากร 3) เพื่อการพัฒนาและเพื่อการตัดสินใจเชิงบุคลากรร่วมกัน โดยในแต่ละวัตถุประสงค์ของการประยุกต์ใช้นั้น ได้มีนักวิชาการและผลการศึกษาซึ่งสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

Brutus, S. & Derayeh, M. (2002) ศึกษาพบว่า องค์การธุรกิจส่วนใหญ่ในประเทศแคนาดามากถึงร้อยละ 73 มีการใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อวัตถุประสงค์การพัฒนา เช่นเดียวกับผลการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างองค์การในสหราชอาณาจักรของ Mabey, C (2001) และกลุ่มตัวอย่าง 43 องค์การระดับโลกในสหรัฐอเมริกาของ Rogers, Rogers, & Metlay (2002) ที่ต่างพบว่า ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา นิยมใช้เพื่อวัตถุประสงค์การพัฒนาเป็นสำคัญ นอกจากนี้ การศึกษาของ Zentis (2007) ยังได้รายงานไว้ว่า กลุ่มตัวอย่างในการศึกษามีระดับความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อวัตถุประสงค์การพัฒนาสูงกว่าการใช้งานระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการตัดสินใจเชิงบุคลากร (Zentis, N. L., 2007)

สำหรับประเทศไทยนั้น ผลการศึกษาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ให้ผลสอดคล้องกับการศึกษาในต่างประเทศที่ว่า องค์การไทยที่มีการประยุกต์ใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ต่างเห็นว่า ควรนำระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มาใช้เพื่อวัตถุประสงค์การพัฒนามากกว่าใช้เพื่อการตัดสินใจเชิงบุคลากร (มนัญญู ศิวารมย์, 2542; ศศกพัฒนา พิทยัสสมบูรณ์, 2549; สำนักงาน ก.พ., 2550)

อย่างไรก็ดี ยังมีนักวิชาการบางส่วน ที่เห็นแย้งว่า การประยุกต์ใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา จะบังเกิดประโยชน์สูงสุดก็ต่อเมื่อนำมาใช้เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารการสืบทอดตำแหน่งขององค์การ (Fleenor & Brutus, 2001; Lepsinger & Lucia, 2001) ด้าน Cynthia McCauley กลับเห็นว่า ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา สามารถให้ได้ทั้ง 2 เป้าหมาย ตรงกันข้ามที่ผู้บริหารยังเห็นประโยชน์ การมีวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุน และที่สำคัญ การประเมินนั้นมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ (Bracken, Dalton, Jako, McCauley, & Pollman, 1997)

## 2.2 กลุ่มเป้าหมายในการใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

Rogers, Rogers, & Metlay (2002) กล่าวว่า แต่เดิมาแล้ว ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ถูกนำไปใช้กับกลุ่มผู้บริหารที่มีศักยภาพสูง (high potential executives) ขององค์การ สอดคล้องกับความเห็นของ Goldsmith & Underhill (2001) ที่เห็นว่า เป้าหมายของระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ถูกนำไปใช้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารขององค์การ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Brutus, S. & Derayah, M. (2002) ที่พบว่า องค์การในประเทศแคนาดานั้นร้อยละ 61 ได้ประยุกต์ใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศากับตำแหน่งระดับบริหารเป็นสำคัญ

เป้าหมายของการประยุกต์ใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ยังอาจรวมไปถึง การมุ่งพัฒนาสมาชิกในทีมงาน (Hallam, 2001: 289-300) บ้างยังหวังผลให้บังเกิดในระดับมหภาค คือ การมุ่งพัฒนาองค์การและการบริหารความเปลี่ยนแปลงขององค์การ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกระดับและระบบทุกระบบภายในองค์การ (Church, Waclawski, & Burke, 2001: 301-317)

### 2.3 ประโยชน์ของระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้ได้ทัศนะที่หลากหลายในการประเมินบุคคลมากยิ่งขึ้น และถือเป็นการเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ ทั้งยังเป็น การชี้ให้เห็นจุดบกพร่อง และการระบุจุดเด่นของตนเองอีกด้วย (Roongremsuke & Cheosakul, 2002, มนุษย์ ศิวารมย์, 2542; จุฑาทิพย์ ภากรพบ, 2547; ศตพัฒน์ ทิพย์สมมติ, 2549; ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ., 2550) อีกทั้ง ผลย้อนกลับที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงภาวะ ผู้นำของผู้รับการประเมินและพร้อมทั้งการปรับปรุงระดับความพึงพอใจของผู้ได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Zentis, N. L., 2007) ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Luthan, Peterson, & Suzanne (2003) ที่ได้รายงานว่า ผลย้อนกลับที่ได้จะมีส่วนปรับปรุงระดับความพึงพอใจ ระดับความผูกพัน (commitment) และยังคงความตั้งใจในการลาออกให้แก่พนักงาน ทั้งยังมีส่วนในการปรับปรุง ผลการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย นอกจากนี้ ประโยชน์อีกประการหนึ่งของการประยุกต์ ใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา คือ การสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงาน ที่ร่วมกิจกรรมในการประเมิน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาอีกด้วย ทำให้มีการสื่อสารที่ดี มีความเชื่อมั่นระหว่างกัน เกิดความร่วมแรงร่วมใจกัน ทั้งยังสร้างจิตสำนึก ในการมองประโยชน์ส่วนรวมร่วมกันมากขึ้น (Mabey, C., 2001, ศตพัฒน์ ทิพย์สมมติ, 2549; วินัย จันทรเทศ, 2549)

### 2.4 อุปสรรคและปัญหาของการใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นอุปสรรคและปัญหาของการประยุกต์ใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ได้ดังต่อไปนี้

- 1) ปัญหาการให้คะแนนสูงเกินจริงหรือการกดคะแนน และปัญหาการ “ฮั้ว” กันในการให้คะแนน (อนงค์พร ภูวรัมย์, 2548, ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ., 2550)
- 2) ปัญหาอคติที่เกิดจากการประเมิน ไม่ว่าจะเป็นอคติ ทางเพศ (Fletcher, C., 1999: 44) หรือแม้แต่ต่ออดีตด้านอายุ (Van der Heijden & Nijhof: 504) ซึ่งปัญหาดังกล่าว อาจลุกลามไปถึงขั้นเกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์กร และเกิดการต่อต้าน จากผู้เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Brutus, S. & Derayeh, M., 2002)

3) ปัญหาเรื่องการเก็บรักษาความลับในการประเมิน (Rogers, Rogers, & Metlay, 2002; Roongremsuke & Cheosakul, 2002)

4) กิจกรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ใช้เวลาดำเนินการมากในการเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูล จนบางครั้ง กิจกรรมระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ถูกมองเป็นการเพิ่มภาระงานนอกเหนือจากงานประจำ (Brutus, S. & Derayeh, M., 2002)

5) ความไม่ชัดเจนของนโยบายผู้บริหารระดับสูงและนโยบายด้าน HR ที่มีต่อกิจกรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา (Mabey, C., 2001; Waldman & Atwater, 2001; Brutus, S. & Derayeh, M., 2002)

6) ปัญหาระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ระบบอุปถัมภ์ การนับถือผู้อาวุโส การรักพวกพ้อง การใช้ระบบพระคุณ และประเพณีปฏิบัติแบบดั้งเดิม ถือเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการประยุกต์ใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา (Roongremsuke & Cheosakul, 2002; จริยา สุทธิพิบูลย์, 2545; วินัย จันทร์เทศ, 2549) ซึ่งปัญหาดังกล่าว อาจสะท้อนให้เห็นในรูปแบบการให้คะแนนไม่ตรงกับความเป็นจริงหรือออกมาในรูปแบบของการ "ฮิว" คะแนนกัน

7) การขาดการสื่อสารทำความเข้าใจและการให้ความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ให้แก่พนักงาน ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติในแง่ลบต่อระบบ ดังเช่น การที่พนักงานระดับล่างซึ่งไม่ได้รับข้อมูลอย่างทั่วถึงและถูกต้อง อาจเกิดความคับข้องใจในการประเมินและอาจส่งผลต่อสภาวะทางขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (จริยา สุทธิพิบูลย์, 2545; วินัย จันทร์เทศ, 2549)

## 2.5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

Rogers, Rogers, & Metlay (2002) ศึกษาวิจัยเชิงสำรวจกิจกรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ในองค์กรระดับโลกจำนวน 43 องค์กรและได้พบแบบแผนการปฏิบัติที่ดี (best practices) เพื่อสร้างความสำเร็จของการใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ไว้ 6 ประการ ซึ่งพอสรุปได้ดังต่อไปนี้

1) ระยะแรกเริ่ม องค์กรควรใช้การประเมิน 360 องศา สำหรับการพัฒนาก่อน ทั้งนี้ Rogers, Rogers, & Metlay (2002) ยังได้เสนอแนะว่า ควรนำระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360

#### 44 การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

องศา ไปใช้กับการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะกับกลุ่มผู้มีวุฒิสามารถสูง (talent) ทางด้าน Roongrernsuke & Cheosakul (2002) กลับเห็นว่า ในระยะแรก ควรนำเอาระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มาใช้กับตำแหน่งที่สำคัญที่สุดขององค์กรก่อน แต่อย่างไรก็ตาม มีผู้ที่เห็นแย้งกับแนวคิดการนำระบบไปใช้เพื่อการพัฒนาในระยะแรกเริ่มของ Rogers, Rogers, & Metley นั่นคือ Maylett, T. M. (2005) ที่เสนอให้หน่วยงานใช้รูปแบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อวัตถุประสงค์การพัฒนาและเพื่อการตัดสินใจเชิงบุคลากรไปควบคู่กัน

2) พยายามสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการประเมิน การมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวทางที่ Mabey, C. (2001) ได้เสนอไว้ว่า ระบบข้อมูลย้อนกลับจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ (relevance) ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรต้องกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการใช้งานระบบอย่างชัดเจน มีการจัดเตรียมวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อม (Roongrernsuke & Cheosakul, 2002; Zentis, N. L., 2007) มีการจัดทำหลักสูตรพัฒนาเพื่อรองรับหลังการประเมิน มีการวางระบบการติดตามผลอย่างเป็นทางการ (Zentis, N. L., 2007)

3) ให้ความสำคัญกับทุกขั้นตอนในการประเมิน 360 องศา ทั้งนี้ Rogers, Rogers, & Metlay ได้ขยายความข้อค้นพบนี้เพิ่มเติมว่า ควรเริ่มตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกผู้ประเมินที่อาจให้วิธีการประเมินมีส่วนในการคัดเลือกผู้ประเมิน การเตรียมการฝึกอบรมล่วงหน้า ซึ่งรวมถึง การกำหนดตัวผู้รับผิดชอบพร้อมทั้งบทบาทในการขับเคลื่อนกระบวนการ (Rogers, Rogers, & Metlay, 2002; Roongrernsuke & Cheosakul, 2002;)

อย่างไรก็ดี มีข้อค้นพบประการหนึ่งที่งานวิจัยชิ้นต่าง ๆ ได้เตือนเป็นอนุสติไว้ นั่นก็คือ ประเด็นของการรักษาความลับของของระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ในทุก ๆ ขั้นตอน นับตั้งแต่การกำหนดกลุ่มผู้ประเมินไปจนถึงการส่งมอบผลการประเมิน (Mabey, C, 2001; Rogers, Rogers, & Metlay, 2002; Roongrernsuke & Cheosakul, 2002; Zentis, N. L., 2007)

4) การสนับสนุนและความเอาใจใส่ของผู้บริหาร ข้อค้นพบของ Rogers, Rogers, & Metlay ในหัวข้อนี้สอดคล้องกับแนวทางที่ Mabey, C (2001) ได้ศึกษาไว้ นั่นคือ ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ต้องได้รับความสนใจและเล็งเห็นถึงความสำคัญจากผู้บริหารระดับสูง (recognition) อีกทั้ง Roongrernsuke & Cheosakul (2002) ก็ยังเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา จะประสบความสำเร็จ

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเข้าใจในธรรมชาติและความต้องการที่แท้จริงของกรนาระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาใช้เสียก่อน นอกจากนี้แล้ว ผู้บริหารหรือหัวหน้างานยังมีบทบาทในการสอนแนะ การเอาใจใส่ และคอยติดตามการปฏิบัติตามแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงาน ภายหลังจากที่ได้รับทราบผลการประเมินย้อนกลับแล้ว (Mabey, C, 2001) ทั้งนี้ ผลการศึกษาของ Zentis, N. L., 2007 ก็ได้ชี้ให้เห็นถึงอรรถประโยชน์อันเกิดจากการสนับสนุนและการเอาใจใส่ของ ผู้บริหารและหัวหน้างานไว้ว่า 1) ผู้ถูกประเมินรู้สึกพึงพอใจมากถ้าหากผู้บังคับบัญชาของตน มีส่วนช่วยในการจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (27%,  $M = 2.95$ ,  $SD = 1.22$ ) 2) พนักงาน จะรู้สึกพึงพอใจมากถ้าหากผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนสอนแนะงานและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ตน (27%,  $M = 2.83$ ,  $SD = 1.38$ ) และ 3) พนักงานจะรู้สึกพึงพอใจมากถ้าหากผู้บังคับบัญชาสนับสนุน ให้ตนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (29%,  $M = 3.30$ ,  $SD = 1.46$ )

5) ใช้ประโยชน์จากการสอนงานภายใน (internal coaches) เพื่อสนับสนุน กระบวนการประเมิน แบบแผนการปฏิบัติที่ดีในข้อนี้ของ Rogers, Rogers, & Metday, 2002 สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Zentis, N. L. (2007) ในข้อที่ 4) ที่ว่า ระดับความพึงพอใจ ของผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งถูกประเมินจะสูงขึ้น หากหัวหน้างานมีการสอนแนะงานให้แก่ผู้ถูกประเมิน

6) ประเมินความคุ้มค่าและพิจารณาแนวโน้มเพื่อสร้างคุณค่าให้เพิ่มมากขึ้น กล่าวคือ แนวปฏิบัติที่สำคัญและหลีกเลี่ยงไม่ได้ขององค์กรที่ใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา คือ การติดตามประเมินผลความสำเร็จภายหลังจากการประยุกต์ใช้ (Rogers, Rogers, Metday, 2002) แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ. ที่ได้มีการสำรวจทัศนคติของข้าราชการของศูนย์ภายหลังจากที่ได้รับทราบผลการประเมิน (ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ., 2550) รวมถึง ข้อเสนอแนะในการวิจัยของ Zentis, N. L. (2007) ที่เสนอให้องค์กรต้องวางระบบการติดตามผลการดำเนินการอย่างเป็นทางการ ทว่า องค์กรใดที่ประยุกต์ใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา แต่ไม่มีระบบติดตามตรวจสอบ อาจถือเป็นจุดเริ่มต้นของสัญญาณความล้มเหลวของการประยุกต์ใช้ระบบก็เป็นได้ ดังข้อค้นพบของ Waldman & Atwater (2001: 463-477) ที่ว่า อุปสรรคที่จะขวางกั้นไม่ให้ระบบข้อมูล ย้อนกลับประสบความสำเร็จหนึ่งในปัญหานั้น ก็คือ การขาดการติดตามผลการดำเนินการ การขาดนโยบายที่ต่อเนื่อง และชัดเจน รวมถึง การขาดแคลนทรัพยากรที่จะเอื้อต่อการประยุกต์ ใช้ระบบให้ประสบความสำเร็จ

### 3. วิธีการศึกษา

#### 3.1 กลุ่มตัวอย่างของการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างของการศึกษา คือ องค์การภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ และองค์กรอิสระที่ เชื่อว่า (จะ) มีการประยุกต์ใช้หรือเคยประยุกต์ใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) และการสุ่มแบบ Snowball ไปยังองค์กรเป้าหมาย รวมทั้งสิ้น 80 องค์กร ส่งหนังสือราชการและแบบสอบถามทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ขอความร่วมมือไปยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และพนักงาน รวมไปถึง การขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นศิษย์เก่าและนักศึกษาปัจจุบันในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิตตามลำดับที่หน่วยงานมีประสบการณ์ใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา รวมแบบสอบถามส่งออกทั้งหมด จำนวน 349 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจาก 46 หน่วยงาน จำนวน 181 ชุด คิดเป็น 51% นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน HR ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนจำนวน 6 ท่าน จาก 5 องค์กร

#### 3.2 เครื่องมือการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 อย่าง คือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างและแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ตอน กล่าวคือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร ตอนที่ 2 ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของการประยุกต์ใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ตอนที่ 3 ขั้นตอนก่อนการเริ่มดำเนินการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ตอนที่ 4 กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา และตอนที่ 5 ความคิดเห็นและก้าวร้าวระดับความพึงพอใจในการใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

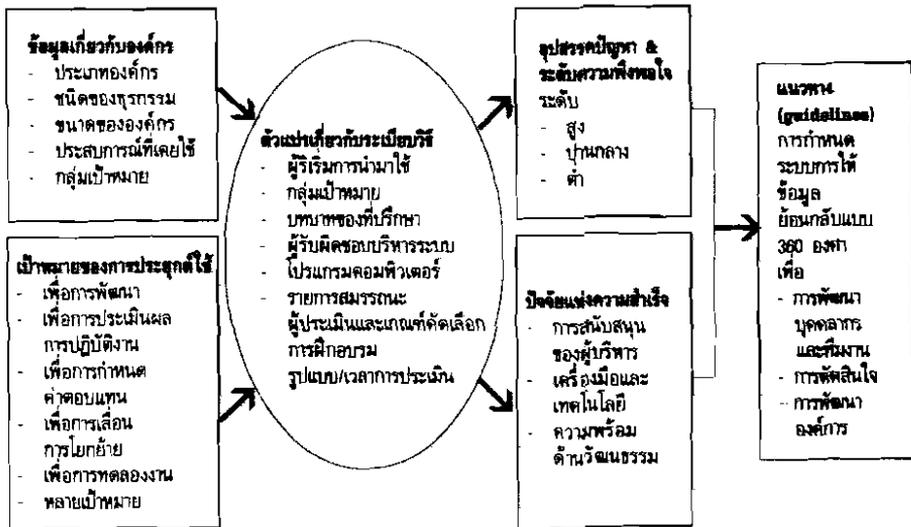
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือผู้วิจัยได้ให้ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคลจำนวน 5 ท่าน ร่วมกันพิจารณาเนื้อหาแบบสอบถามและประเมินค่าความสำคัญและความเกี่ยวข้องของเนื้อหาในแต่ละข้อคำถามกับระบบประเมินแบบ 360 องศา จากนั้นนำผลที่ได้มาคำนวณค่าอัตราส่วนความตรงตามเนื้อหา (CVR) ด้วยวิธีการของ ลอร์ซี (Lawshe, 1974) โดยจะตัดข้อที่มีค่า CVR ต่ำกว่า .99 ออกไป รวมถึง ใช้การทดสอบเพื่อหาความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามในตอนที่ 5 ส่วนของความคิดเห็น ซึ่งพบว่า

มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) อยู่ระหว่าง .8284 - .9437 ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าระดับความสอดคล้องภายในของเนื้อหา มีค่อนข้างสูง

### 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลนั้นได้ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยค่า  $\chi^2$  สถิติทดสอบ t-test และ F-test และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (multiple regression) แบบ Stepwise

### 3.4 กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

## 4. ผลการศึกษา

ผลของการศึกษาสามารถแบ่งการนำเสนอออกได้เป็น 2 ส่วน คือ 1) ผลการศึกษาเกี่ยวกับองค์การและกลุ่มตัวอย่าง และ 2) ผลการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อการตอบคำถามการวิจัย 3 ประการ สรุปผลได้ดังนี้

**4.1 ผลการศึกษาเกี่ยวกับองค์การและกลุ่มตัวอย่าง**

องค์การกลุ่มตัวอย่างจำนวน 46 หน่วยงาน ที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นหน่วยงาน ขนาดใหญ่ที่มีคนไทยเป็นเจ้าของและมีจำนวนพนักงานตั้งแต่สองพันคนขึ้นไป ซึ่งสังกัด ภาคเอกชน ภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และองค์กรอิสระ ตามลำดับ (49 %, 26%, 22%, และ 3%)

กลุ่มตัวอย่างระดับบุคคลจำนวน 181 คน ซึ่งจัดอยู่ในธุรกรรมการผลิต การบริการ และการเงินการธนาคาร ที่คิดรวมเป็นร้อยละ 59 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ร้อยละ 78 รายงานว่า ในระยะเวลา 1-2 ปีที่ผ่านมา เคยมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาแล้ว ซึ่งทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

**4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ**

คำถามการวิจัยที่ 1. *ประเด็นยุทธศาสตร์ อาทิ วัตถุประสงค์ ผู้ริเริ่ม กลุ่มเป้าหมาย การเตรียมการประยุกต์ใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ขององค์การกลุ่มตัวอย่าง เป็นเช่นไร*

เป้าหมายของการนำมาใช้ ดังรายงานในตารางที่ 1 องค์การที่กลุ่มตัวอย่างสังกัดมีเป้าหมายของการใช้ระบบการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปกับเพื่อการตัดสินใจ (ภาครัฐ 57.5% ภาคเอกชน 52.8% ภาครัฐวิสาหกิจ 63.8%) รองลงมา คือ ใช้ระบบประเมินข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาเท่านั้น มีจำนวนหน่วยงานน้อยรายนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจคัดเลือกโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง หรือกำหนดค่าตอบแทน อนึ่งกลุ่มตัวอย่างหลายคนไม่ตอบคำถามนี้

**ตารางที่ 1:** เป้าหมายของการนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มาใช้

วัตถุประสงค์ของการใช้ระบบ	ประเภทองค์การ							
	ภาครัฐ		ภาคเอกชน		รัฐวิสาหกิจ		องค์กรอิสระ	
	n	%	n	%	n	%	n	%
เพื่อการพัฒนาบุคลากร	9	22.5	18	20.2	3	6.4	3	60.0
เพื่อการตัดสินใจเชิงบุคลากร	-	-	4	4.5	1	2.1	-	-
เพื่อการพัฒนาพร้อมกับตัดสินใจเชิงบุคลากร	23	57.5	47	52.8	30	63.8	-	-
ไม่ตอบ	8	20.0	20	22.5	13	27.7	2	40.0
รวม	40	100	89	100	47	100	5	100

**ผู้ที่เริ่มนำมาใช้** ผลการวิเคราะห์ชี้ว่า ส่วนใหญ่ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เริ่มนำมาใช้โดยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน (ภาครัฐ 47.5% ภาคเอกชน 55.1% และภาครัฐวิสาหกิจ 53.2%) ขณะที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานมีบทบาทรองเพื่อสนับสนุน การศึกษาครั้งนี้พบว่า หน่วยงานส่วนใหญ่ไม่มีการสำรวจหรือเตรียมความพร้อม ก่อนนำระบบนี้มาใช้

**กลุ่มเป้าหมายของการนำมาใช้** ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 2 ชี้ว่า หน่วยงานภาครัฐ (25.0%) และภาครัฐวิสาหกิจ (14.9%) นำระบบการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาใช้เพื่อการพัฒนาพนักงานในระดับปฏิบัติการ ซึ่งต่างจากรรณกรรมที่แนะนำควรใช้ กับผู้บริหาร ขณะที่ภาคเอกชน (22.5%) และองค์การอิสระ (60.0%) มุ่งใช้เพื่อการพัฒนา นักบริหารระดับกลางเป็นหลัก ในกรณีทั้ง 3 ภาคนำระบบการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาไปใช้เพื่อการตัดสินใจ มักนิยมใช้เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ภาครัฐ 37.5% ภาคเอกชน 47.2% และภาครัฐวิสาหกิจ 48.9%)

**ตารางที่ 2: กลุ่มเป้าหมายของการนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มาใช้**

วัตถุประสงค์	ภาครัฐ	ภาคเอกชน	รัฐวิสาหกิจ	องค์การอิสระ
การพัฒนา	พนักงานระดับปฏิบัติการ (25.0%)	ผู้บริหารระดับต้น/ผู้บริหารระดับกลาง (22.5%)	พนักงานระดับปฏิบัติการ (14.9%)	ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง(60.0%)
การตัดสินใจเชิงบุคลากร	ผู้บริหารระดับต้น (7.5%)	พนักงานแรกเข้าทดลองงาน และ พนักงานระดับปฏิบัติการ (6.7%)	ผู้บริหารระดับสูง (8.5%)	-
การพัฒนาความสัมพันธ์กับพันธมิตร	ผู้บริหารระดับกลาง(30.0%)	ผู้บริหารระดับกลาง (38.2%)	ผู้บริหารระดับกลาง(44.7%)	-

อนึ่ง หากพิจารณาบทบาทของแบบประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาในฐานะ เครื่องมือทำนาย หรือตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์แล้ว ผลการ ศึกษาครั้งนี้ชี้ว่า มีการประยุกต์แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (competencies) เป็นองค์ประกอบสำคัญ ของการสร้างแบบประเมิน (ภาครัฐ 42.5% ภาคเอกชน 40.4% ภาครัฐวิสาหกิจ 46.8% และ องค์การอิสระ 60.0%) และองค์การทั้ง 4 ภาคส่วนยังมีการปรับใช้ระบบนี้เพื่อการฝึกอบรม การสอนงาน การพัฒนาทีมงาน การบริหารผู้มีวุฒิสามารถ (talent) ซึ่งตอกย้ำว่าส่วนใหญ่ มุ่งปรับ ใช้เพื่อการพัฒนามากกว่าเพื่อการตัดสินใจ

**ตารางที่ 3: ผู้วางระบบเพื่อการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา**

ผู้สำรวจเครื่องมือ	ประเภทองค์กร							
	ภาครัฐ		ภาคเอกชน		รัฐวิสาหกิจ		องค์การอิสระ	
	น	%	น	%	น	%	น	%
การทํางานร่วมขององค์กรงาาน ผู้บริหาร และฝ่าย HR	6	15.0	31	34.8	12	25.5	-	-
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยลำพัง	2	5.0	4	4.5	5	10.6	-	-
ที่ปรึกษาจากภายนอกองค์กร	20	50.0	31	34.8	8	17.0	3	60.0
อื่น ๆ	1	2.5	4	4.5	10	21.3	-	-
ไม่ตอบ	11	27.5	19	21.3	12	25.5	2	40.0
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.0</b>	<b>89</b>	<b>100.0</b>	<b>47</b>	<b>100.0</b>	<b>5</b>	<b>100.0</b>

**บทพบการของที่ปรึกษาภายนอก** ผลจากตารางที่ 3 แม้ว่าหลายหน่วยงานของภาคเอกชน จะทำการวางระบบและสร้างเครื่องมือประเมินโดยอาศัยความร่วมมือกันระหว่างที่ปรึกษา ภายนอกองค์กรกับคณะทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (34.8%) แต่ในองค์กรภาครัฐ (50.0%) และภาคเอกชนหลายแห่ง (34.8%) อาศัยที่ปรึกษาก่อนนอกในการวางระบบการประเมินข้อมูล ย้อนกลับแบบ 360 องศาและการสร้างเครื่องมือแบบประเมิน ด้วยเหตุผลว่าที่ปรึกษาก่อนนอก มีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีความเป็นมืออาชีพมากกว่า ประกอบกับบุคลากรขององค์กรยังขาด ความรู้ โดยเฉพาะการสร้างโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อการประเมิน ขณะที่พบว่าพนักงาน มีส่วนร่วมในระดับปานกลางจนถึงไม่มีบทบาทใด ๆ เลยในการพัฒนาระบบการประเมิน ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา นั่นหมายความว่า หากจะมีการผลักดันการใช้ให้ประสบความสำเร็จ อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องแสดงบทบาทในการสื่อสาร สร้างการยอมรับและความเข้าใจในหมู่พนักงานเป็นอย่างมาก

**การจัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยการประเมิน** หน่วยงานทั้ง 4 ภาคส่วนต่างรายงาน ว่า มีการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยการประเมิน (ภาครัฐ 47.5% ภาคเอกชน 48.3% ภาครัฐวิสาหกิจ 44.7% และองค์การอิสระ 40.0%) และพบปัญหาเกี่ยวกับความล่าช้าในการใช้ คอมพิวเตอร์ประมวลผล (ภาครัฐ 12.5% ภาคเอกชน 15.7% และภาครัฐวิสาหกิจ 14.9%) และระบบ ที่สร้างขึ้นใช้งานยาก (ภาครัฐ 10.0% ภาคเอกชน 20.2% ภาครัฐวิสาหกิจ 14.9% และองค์การอิสระ 40.0%)

**คำถามการวิจัย ข้อที่ 2. ระเบียบวิธีและกระบวนการของการประยุกต์ใช้ของทั้ง 3 ภาคเหมือนหรือแตกต่างกันเช่นไร โดยแบ่งการสรุปผลออกเป็น 2 ระยะ คือ ช่วงการเตรียมการ และ กระบวนการระหว่างการนำระบบการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาไปใช้**

### ก. สรุปผลช่วงการเตรียมการใช้ระบบ

**ผู้มีบทบาทคัดเลือก** แม้ว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ในทุกภาค จะไม่ระบุว่าใครมีบทบาทเลือกผู้ประเมิน แต่ก็มีความโน้มเอียงว่า ไม่ว่าจะนำระบบการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาไปใช้เพื่อเป้าหมายใด ผู้บังคับบัญชามักจะมีส่วนร่วมระบุผู้ประเมิน ในกรณีนี้ ฝ่าย HR จะมีบทบาทในการเสนอชื่อ หรือร่วมคัดเลือกผู้ร่วมประเมิน มากกว่าที่ผู้ถูกประเมินจะมีสิทธิ์เสนอเหมือนเช่นที่ต่างชาติปฏิบัติ

**เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ร่วมประเมิน** องค์การทั้งสามภาคส่วนต่างมีเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ร่วมประเมิน ระบุเรียงตามระดับความเห็นจากมากสู่น้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ตำแหน่งที่ครองในปัจจุบัน (ภาครัฐ 37.5% ภาคเอกชน 43.8% ภาครัฐวิสาหกิจ 17.0% และองค์การอิสระ 20.0%) 2) ความสัมพันธ์กับผู้ถูกประเมิน (ภาครัฐ 25.0% ภาคเอกชน 24.7% ภาครัฐวิสาหกิจ 17.0% และองค์การอิสระ 20.0%) 3) ระยะเวลาที่รู้จักผู้ถูกประเมิน (ภาครัฐ 5.0% ภาคเอกชน 23.6% ภาครัฐวิสาหกิจ 10.6% และองค์การอิสระ 20.0%) ทั้งนี้ ผู้ประเมินจะได้รับการฝึกอบรม ซึ่งเพิ่มความเข้าใจก่อนสังเกตพฤติกรรมโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และ/หรือที่ปรึกษาภายนอกองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นแนวปฏิบัติที่ดี

**เงื่อนไขของการประเมิน** ผลการวิเคราะห์ชี้ว่า ผู้ประเมินจะได้รับแจ้งให้ทราบว่ามีโอกาสสังเกตและประเมินพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินภายในระยะเวลา 6 เดือน ถึง 1 ปี (ภาครัฐ 35.0% ภาคเอกชน 44.9% ภาครัฐวิสาหกิจ 27.7% และองค์การอิสระ 20.0%) โดยจะมีโอกาสได้เข้าถึงแบบประเมิน 1 เดือนก่อนเวลากำหนดนัดหมาย (ภาครัฐ 37.5% ภาคเอกชน 51.7% ภาครัฐวิสาหกิจ 42.6% และองค์การอิสระ 40.0%)

**จำนวนผู้ถูกประเมินที่ต้องทำการประเมิน** แปรผันไปตามเป้าหมายของการใช้ แต่อย่างต่ำต้องรับผิดชอบทำการประเมิน 3 คน เป็นอย่างน้อย ส่วนใหญ่ไม่เปิดโอกาสให้คนนอกร่วมประเมิน

## ข. สรุปผลช่วงระหว่างการใช้ระบบ

ตารางที่ 4: รูปแบบการประเมินและสิ่งที่ต้องการวัดในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

รูปแบบการให้คะแนนโดยรวม	ประเภทขององค์กร							
	ภาครัฐ		ภาคเอกชน		รัฐวิสาหกิจ		องค์กรอิสระ	
	ก	%	ก	%	ก	%	ก	%
ใช้กระดาษและดินสอเขียนตอบ	24	60.0	28	31.5	13	27.7	1	20.0
ผ่าน Website / Internet ขององค์กร	5	12.5	26	31.5	18	38.3	2	40.0
ผ่าน E-mail	-	-	11	12.4	1	2.1	-	-
อื่น ๆ	2	5.0	-	-	1	2.1	-	-
ไม่ตอบ	9	22.5	22	24.7	14	29.8	2	40.0
รวม	40	100.0	89	100.0	47	100.0	5	100.0
<b>สิ่งที่ต้องการวัด</b>								
ก. อุปนิสัยใจคอ (Traits)	1	2.5	3	3.4	-	-	-	-
ข. พฤติกรรมตามรายการสมรรถนะของหน่วยงาน	16	37.5	18	20.2	6	12.6	-	-
ค. ผลสัมฤทธิ์ทางข้อ ก. และ ข.	14	35.0	46	51.7	27	57.4	3	60.0
อื่น ๆ	-	-	2	2.2	-	-	-	-
ไม่ตอบ	10	25.0	20	22.5	14	29.8	2	40.0
รวม	40	100.0	89	100.0	47	100.0	5	100.0

**รูปแบบของการประเมิน** ผลจากตารางที่ 4 พบว่า องค์กรภาครัฐส่วนใหญ่ (60.0%) ยังใช้รูปแบบของการใช้กระดาษและดินสอปากกเขียนตอบ ส่วนในองค์กรภาคเอกชนนั้น (31.5%) พบว่า มีส่วนของการใช้กระดาษดินสอเขียนตอบที่เท่ากับการให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านเว็บไซต์หรือระบบอินเทอร์เน็ตขององค์กร ด้านองค์กรรัฐวิสาหกิจนั้น (38.3%) พบว่า ส่วนใหญ่มีการให้ผลย้อนกลับผ่านเว็บไซต์หรือระบบอินเทอร์เน็ตขององค์กรมากพอ ๆ กับกลุ่มตัวอย่างในองค์กรอิสระ (40.0%)

**องค์ประกอบที่มุ่งประเมิน** ตารางที่ 4 ยังได้แสดงเครื่องมือมุ่งประเมินทั้งรายการสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมและคุณลักษณะที่เป็นอุปนิสัยใจคอ (ภาครัฐ 35.0%, ภาคเอกชน 51.7% ภาครัฐวิสาหกิจ 57.4% และองค์กรอิสระ 60.0%) คำตามเน้นรายการสมรรถนะ ความยาวไม่เกิน 30 ข้อ

**การประมวลและการแจ้งผล** ตารางที่ 5 รายงานว่า ภาครัฐ (55.0%) ภาคเอกชน (30.3%) ส่วนใหญ่นิยม ประมวลผลผ่านระบบคอมพิวเตอร์และเจ้าหน้าที่ร่วมกัน แต่ภาครัฐวิสาหกิจ (29.8%) และองค์กรอิสระ (20.0%) แจ้งว่า ใช้การประมวลผ่านระบบคอมพิวเตอร์ โดยส่งเป็นไปรายงานผล ไปให้แทนการแจ้งผลทางอีเมล หรือผ่านเว็บไซต์ (ภาครัฐ 57.5%, ภาคเอกชน 38.2% ภาครัฐวิสาหกิจ 34.0% และองค์กรอิสระ 60.0%)

**ผู้ที่มิสิทธิ์รับผลการประเมิน** หากเป็นไปได้เพื่อการพัฒนาและเพื่อการตัดสินใจ ผู้ที่จะได้รับการแจ้งผล คือ เจ้าตัว ผู้บังคับบัญชา และฝ่าย HR ตามลำดับโดยเป้าหมาย การพัฒนาจะมีจำนวนผู้เกี่ยวข้องมากกว่าเพื่อการตัดสินใจบุคลากร

**ตารางที่ 5: การประมวลผลข้อมูล และรูปแบบในการแจ้งผลการประเมิน**

การประมวลผลข้อมูลอื่นนอกเหนือ ในรูปแบบต่าง ๆ	ประเภทขององค์กร							
	ภาครัฐ		ภาคเอกชน		รัฐวิสาหกิจ		องค์การอิสระ	
	ก	%	ก	%	ก	%	ก	%
ประมวลผลผ่านระบบคอมพิวเตอร์	3	7.5	24	27.0	14	29.8	1	20.0
ประมวลผลโดยเจ้าหน้าที่	2	5.0	13	14.6	8	17.0	-	-
ประมวลผลผ่านระบบคอมพิวเตอร์และเจ้าหน้าที่ อื่น ๆ	22	55.0	27	30.3	8	17.0	-	-
ไม่ตอบ	4	10.0	1	1.1	3	6.4	2	40.0
รวม	9	22.5	24	27.0	14	29.8	2	40.0
รวม	40	100.0	89	100.0	47	100.0	5	100.0
<b>การแสดงผลข้อมูลอื่นนอกเหนือในรูปแบบต่าง ๆ</b>								
ก. กระดาษรายงานผล	23	57.5	34	38.2	16	34.0	3	60.0
ข. รูปแบบ On Web	3	7.5	16	18.0	13	27.7	-	-
ค. การแจ้งผลทาง E-mail	2	5.0	10	11.2	1	2.1	-	-
แบบผสมระหว่าง ก. ข. หรือ ค.	1	2.5	4	4.5	2	4.3	-	-
อื่น ๆ	1	2.5	4	4.5	-	-	-	-
ไม่ตอบ	10	25.0	21	23.6	15	31.9	2	40.0
รวม	40	100.0	89	100.0	47	100.0	5	100.0

**คำถามการวิจัยที่ 3. อุปสรรค ปัญหา ความสำเร็จ การยอมรับ และระดับความพึงพอใจของการประยุกต์ใช้ทั้ง 3 ประเภทขององค์การเจริญ เหมือนหรือแตกต่างกัน เช่นไร**

## 54 การจัดการภาครัฐยุคใหม่

**ตารางที่ 6:** ระดับการยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้ระบบ

ระดับการยอมรับ	ประเภทองค์การ									
	ภาครัฐ		ภาคเอกชน		รัฐวิสาหกิจ		องค์การอิสระ		รวม	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ล้มเหลว	1	2.5	5	5.6	-	-	-	-	6	3.3
สำเร็จน้อย	11	27.5	15	16.9	11	23.4	-	-	37	20.4
สำเร็จในระดับปานกลาง	12	30.0	34	38.2	22	46.8	3	60.0	71	39.2
สำเร็จสูงมาก	6	15.0	15	16.9	1	2.1	-	-	22	12.2
ไม่ตอบ	10	25.0	20	22.5	13	27.7	2	40.0	45	25.1
รวม	40	100.0	89	100.0	47	100.0	5	100.0	181	100.0

ระดับการยอมรับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ตารางที่ 6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 ภาคส่วนเห็นว่า ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับในระดับปานกลาง (ภาครัฐ 30.0%, ภาคเอกชน 38.2%, รัฐวิสาหกิจ 46.8% และองค์การอิสระ 60.0%) รองลงมา คือ ประสบความสำเร็จในระดับน้อย (ภาครัฐ 27.5%, ภาคเอกชน 16.9% และภาครัฐวิสาหกิจ 23.4%) มากกว่าจะรายงานว่า ประสบความสำเร็จสูงมาก การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยวิธีไคสแควร์ระหว่างระดับการยอมรับกับตัวแปรข้อมูล องค์การว่ามีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ ผลพบว่า มีเฉพาะภาคเอกชนเท่านั้น ที่ระดับการยอมรับ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับตัวแปรต่อไปนี้ 1) วัตถุประสงค์ ของการนำมาใช้ ( $\chi^2(6) = 13.819, p < .05$ ) 2) ประเภทธุรกรรม ( $\chi^2(21) = 36.467, p < .05$ ) 3) การสำรวจ ความพร้อมก่อนนำมาใช้ ( $\chi^2(3) = 8.051, p < .05$ ) และ 4) การนำเทคโนโลยีสนับสนุนการใช้ ( $\chi^2(3) = 15.938, p < .01$ )

**ความคาดหวังของการนำมาใช้** ผลการหาเฉลี่ยจากการจัดอันดับ 1-8 ของปัจจัย ความคาดหวังทั้ง 4 ภาคส่วน ในตารางที่ 7 พบว่า แต่ละภาคส่วนมีตามคาดหวังในลำดับ ที่คล้ายคลึงกัน เช่น ภาครัฐต้องการระบบประเมินที่มีความน่าเชื่อถือ ( $M = 3.13, SD = 1.95$ ) เป็นประโยชน์ ( $M = 3.44, SD = 1.93$ ) และยุติธรรม ( $M = 3.59, SD = 2.06$ ) ตามลำดับ ขณะที่ภาคเอกชนคาดหวังว่า ระบบการประเมินนี้ เกิดประโยชน์ ( $M = 2.81, SD = 2.03$ ) ยุติธรรม ( $M = 2.96, SD = 1.95$ ) และน่าเชื่อถือ ( $M = 3.26, SD = 1.62$ ) ตามลำดับ ภาครัฐวิสาหกิจ คาดหวังว่า ระบบเพียงยุติธรรม ( $M = 2.16, SD = 1.27$ ) น่าเชื่อถือ ( $M = 2.65, SD = 1.33$ )

และสร้างคุณประโยชน์ ( $M = 3.16, SD = 1.53$ ) ตามลำดับ ส่วนองค์การอิสระคาดหวังความน่าเชื่อถือ ( $M = 2.00, SD = 1.73$ ) คุณประโยชน์ที่ได้รับ ( $M = 3.00, SD = .00$ ) และการเก็บรักษาความลับ ( $M = 3.33, SD = 2.31$ ) ตามลำดับ

การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทั้ง 3 ภาคส่วนด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ทั้ง 4 ภาค คาดหวังให้ระบบที่ให้เป็นธรรม ( $F(3,135) = 3.309, p < .05$ ) ใช้งานง่าย ( $F(3,135) = 5.744, p < .01$ ) และช่วยประหยัดเวลาของการประเมิน ( $F(3,135) = 3.110, p < .05$ ) โดยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**ตารางที่ 7:** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดอันดับความสำคัญ (Mean Rankings) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA) ของความคาดหวังที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา<sup>2</sup>

ความคาดหวังต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ	ค่าเฉลี่ยการจัดอันดับความสำคัญ (Mean Rankings) <sup>1</sup>												F
	ภาครัฐ			ภาคเอกชน			ภาครัฐวิสาหกิจ			องค์การอิสระ			
	M	SD	อันดับ	M	SD	อันดับ	M	SD	อันดับ	M	SD	อันดับ	
การเก็บรักษาความลับ	4.81	2.89	5	4.68	2.61	5	3.97	2.26	4	3.33	2.31	3	9.08
ความยุติธรรมในการให้ข้อมูลย้อนกลับ	3.59	2.06	3	2.96	1.95	2	2.18	1.27	1	3.67	2.31	4	3.309*
มุ่งให้เกิดการรวมประโยชน์แก่บุคคลภายนอก	3.44	1.93	2	2.81	2.03	1	3.16	1.53	3	3.00	.00	2	.882
ระบบใช้ง่าย	4.25	1.92	4	5.59	1.73	6	5.87	1.36	6	5.33	2.89	6	5.744**
ผลการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความน่าเชื่อถือ	3.13	1.96	1	3.26	1.62	3	2.65	1.33	2	2.00	1.73	1	1.444
องค์การส่งเสริมให้มีการใช้มากอย่างต่อเนื่อง	5.09	1.80	7	5.62	1.37	7	6.13	1.50	7	5.00	1.73	6	2.614
ประหยัดต้นทุนด้านเวลา	6.44	1.44	8	6.71	1.49	8	7.29	.74	8	6.00	.00	8	3.110*
สร้างควมตื่นตัวให้แก่กลุ่มบุคคลภายนอก	5.07	2.34	6	4.40	1.96	4	4.77	1.94	5	5.67	.58	7	1.079

หมายเหตุ: <sup>2</sup> ค่าเฉลี่ยจากการจัดอันดับ (Mean Rankings) ของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 ภาค โดยกำหนดให้ 1 = คาดหวังมากที่สุด และ 8 = คาดหวังน้อยที่สุด  
\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

### **ปัญหาและอุปสรรคของการใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา**

การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทั้ง 3 ภาคส่วนด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่มีค่าเฉลี่ยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเรียงตามขนาดของผลความแตกต่างจากมากไปหาน้อยมีดังนี้ 1. ขาดระบบการสนับสนุนการพัฒนาเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ( $F(3, 140) = 5.301, p < .01$ ) 2. มีการสมยอมหรือ "ฮั้ว" กันระหว่างผู้ประเมิน ( $F(3, 140) = 4.875, P < .01$ ) 3. ระบบประเมินแบบ 360 องศาไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมไทย ( $F(3, 140) = 4.139, p < .01$ ) 4. แบบประเมินไม่สามารถประเมินคนได้ตรงกับความต้องการขององค์กร ( $F(3, 140) = 3.381, p < .05$ ) 5. การประเมินที่ให้คะแนนสูงเกินจริง ( $F(3, 140) = 3.190, p < .05$ ) 6. การขาดความพร้อมด้านทรัพยากรในการดำเนินการ ( $F(3, 140) = 3.110, p < .05$ ) 7. ขาดการสื่อสารแจ้งผลการประเมิน ( $F(3, 140) = 2.877, p < .05$ )

**ระดับความพึงพอใจในการประยุกต์ใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา** ผลการศึกษาในตารางที่ 13 ข้าง ในภาพรวมแล้ว พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความพึงพอใจต่อการนำเอาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศามาประยุกต์ใช้ในระดับปานกลาง

**ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา**

ผู้วิจัยกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ 4 ประการ ได้แก่ 1) ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือประเมิน 2) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา 3) การสื่อสารเพื่อการสร้างเข้าใจในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา และวัฒนธรรมองค์กร ที่เอื้อต่อการประยุกต์ใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา และ 4) การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ร่วมกับระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ผลการ

วิเคราะห์ในตารางที่ 8 พบว่า ปัจจัยด้านเครื่องมือที่มีความน่าเชื่อถือ ( $\beta = .475, p < .001$ ) และปัจจัยด้านการสื่อสารและวัฒนธรรมองค์กร ( $\beta = .335, p < .001$ ) เป็น 2 ปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จของการประยุกต์ใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสำหรับองค์กรไทย โดยสามารถอธิบายถึงระดับความสำเร็จดังกล่าวได้ถึงร้อยละ 53.5 ( $R^2 = .535, \text{Adjusted } R^2 = .528, F = 81.057, p < .001$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายภาคแล้ว พบว่า ในภาคเอกชน ปัจจัยที่มีอำนาจอธิบายความพึงพอใจ ได้แก่ ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ ( $\beta = .456, p < .001$ ) และระดับการสนับสนุนของผู้บริหาร ( $\beta = .369, p < .001$ ) ซึ่งสามารถทำนายได้ถึงร้อยละ 58.4 ( $R^2 = .584, \text{Adjusted } R^2 = .572, F = 48.475, p < .001$ ) ส่วนภาครัฐวิสาหกิจ นั้น ได้แก่ ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ ( $\beta = .415, p < .001$ ) กับประสิทธิผลของการสื่อสารและการมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน ( $\beta = .594, p < .001$ ) สามารถทำนายได้ถึงร้อยละ 76.4 ( $R^2 = .764, \text{Adjusted } R^2 = .749, F = 51.738, p < .001$ ) ในขณะที่ภาครัฐและองค์กรอิสระ นั้นโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปไม่ประมวลแสดงผลให้

**ตารางที่ 8:** ระดับความพึงพอใจในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

	ประเภทองค์กร				รวม	F	Df	Sig.
	ภาครัฐ n = 36	ภาคเอกชน n = 72	ภาครัฐวิสาหกิจ n = 36	องค์การอิสระ n = 9				
ระดับความพึงพอใจในภาพรวมที่มีต่อระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา	3.26	3.32	2.80	3.17	3.20	2.982	3, 348	.030*
ระดับความพึงพอใจ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง			

หมายเหตุ: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$  / คะแนนระดับความพึงพอใจ 3.68-5.00 = สูง, 2.34-3.67 = ปานกลาง, 1.00-2.33 = ต่ำ

**ตารางที่ 9:** การทำนายปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการใช้ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ตัวทำนาย	B	$\beta$	t	Sig.
<b>องค์การไทยในภาพรวม</b>				
ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ	.471	.475	6.970	.000**
การสื่อสารและวัฒนธรรมองค์กร	.327	.357	5.248	.000**
a = .620	R = .731	R <sup>2</sup> = .535		
Adjusted R <sup>2</sup> = .528	F = 81.057	Sig. = .000**		
<b>ภาครัฐ</b>				
<b>ภาคเอกชน</b>				
ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ/แบบประเมิน	.397	.456	4.115	.000**
ระดับการสนับสนุนของผู้บริหาร	.297	.369	3.327	.001**
a = .943	R = .764	R <sup>2</sup> = .584		
Adjusted R <sup>2</sup> = .572	F = 48.475	Sig. = .000**		
<b>ภาครัฐวิสาหกิจ</b>				
ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ/แบบประเมิน	.497	.415	4.230	.000**
การสื่อสารและวัฒนธรรมองค์กร	.626	.594	6.046	.000**
a = -.454	R = .874	R <sup>2</sup> = .764		
Adjusted R <sup>2</sup> = .749	F = 51.738	Sig. = .000**		
<b>องค์การอิสระ</b>				

หมายเหตุ: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

### ผลการศึกษาริงคุณภาพ

จากการประมวลข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR ที่องค์กรมีการประยุกต์ใช้และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินบุคคลแบบ 360 องศา ประมวลสรุปผลได้ว่า

1. ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับในองค์กรทั้ง 6 แห่ง ส่วนใหญ่ริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง โดยมีฝ่าย HR หรือ คณะกรรมการเฉพาะกิจช่วยขับเคลื่อน
2. วัตถุประสงค์ของการนำมาใช้ในระยะเวลาแรก ส่วนใหญ่เพื่อการพัฒนา บางหน่วยงานมีนโยบายจะปรับใช้เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากร
3. ตำแหน่งเป้าหมาย ส่วนใหญ่มุ่งใช้กับตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง บางหน่วยงานใช้เพื่อการพัฒนาของบุคลากรทุกระดับ
4. องค์กรส่วนใหญ่มีที่ปรึกษาเข้ามาเป็นผู้ร่วมพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ
5. ปัญหาที่พบบ่อย เช่น การไม่ยอมรับในผลข้อมูลย้อนกลับโดยเฉพาะที่เป็นผลด้านลบ ปัญหาการให้คะแนนสูงเกินจริง ปัญหาการประเมินที่สมยอมกัน ปัญหาทางเทคโนโลยีขาดระบบสนับสนุนรองรับ
6. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ความต่อเนื่องจริงจังในนโยบายของผู้บริหาร การสื่อสารการสร้างความเข้าใจและการยอมรับ
7. ปัจจัยที่อาจส่งผลให้เกิดความล้มเหลว ได้แก่ ขาดการติดตามผล ภาระงานที่มากเกินไปขาดการวางแผน ปริมาณผู้ที่ต้องประเมินมากเกินไป การประเมินที่เกรงใจหรือมุ่งช่วยกัน ผู้ถูกประเมินไม่สนใจที่จะพัฒนาตนเอง การเลือกกลุ่มที่เชื่อว่าพัฒนาได้

## 5. การอภิปรายผลการศึกษา

### 5.1 ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ และกลุ่มเป้าหมายของการประยุกต์ใช้

ผลการศึกษาครั้งนี้ ชี้ว่า องค์กรกลุ่มตัวอย่าง มุ่งนำระบบการประเมินหรือข้อมูลย้อนกลับ จากข้อมูลหลายแหล่งมาใช้เพื่อการพัฒนาควบคู่ไปกับเพื่อการตัดสินใจซึ่งมีหลายเป้าหมายในขณะเดียวกัน การประยุกต์ใช้ด้วยสองเป้าหมายพร้อมกันเช่นนี้ไม่มีโอกาสสูงที่ระบบประเมินจะไม่บรรลุเป้าหมายและสร้างปัญหา เมทริกซ์แรงต่อต้าน การไม่ยอมรับ เนื่องด้วยเหตุผลหลายประการ

1. แนวคิด หลักการของการประเมินแบบ 360 องศา ริเริ่มโดยชาติตะวันตก ที่มีบริบทพื้นฐานของการบริหารและวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างจากหน่วยงานไทย

2. วรรณกรรมที่ทบทวนมาสะท้อนว่า ความสำเร็จของการนำระบบนี้มาใช้ เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง มีใช้เพียงแต่กิจกรรมสนองนโยบายเป็นครั้งคราว จำต้องอาศัยเวลา สร้างความพร้อม และผู้บริหารสนับสนุนอย่างจริงจัง องค์การส่วนใหญ่เริ่มใช้เพื่อสนองวัตถุประสงค์เดียวก่อน คือ เพื่อการพัฒนา สร้างผลดีเป็นประโยชน์ให้แก่บุคลากร หากนำไปใช้เพื่อเป้าหมายการตัดสินใจ กระทบต่อโอกาส มีผลเสียต่อเขาย่อมจะเผชิญกับการต่อต้าน (จริยา, 2545; พงษ์เพชร, ธนศักดิ์ และ สรยุทธ, 2546) และต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงด้านกฎหมายและจริยธรรม (Bernadin & Tyler, 2001; Zentis, 2007)

3. วัฒนธรรมองค์การแบบไทย หลายอย่างเช่น การเกรงใจกัน ระบบอาวุโส การกลัวต่อการถูกแก้แค้น การไม่ชอบเผชิญหน้ากับข้อเท็จจริงอันเจ็บปวด การเล็งต่อความขัดแย้ง การช่วยเหลือในลักษณะสมยอมกัน เป็นอุปสรรคขัดขวางการประเมินแบบ 360 องศา ที่เน้นการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส (วินัย, 2549; Kamoche, 2001; Roongrengsuke & Cheosakul, 2002)

ผลการศึกษาไม่สามารถบ่งชี้ได้อย่างชัดเจนถึงความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การกับการนำระบบประเมินแบบ 360 องศามาใช้ แต่ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพบ่งชี้ว่า มีการริเริ่มการใช้โดยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานและมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สนับสนุน ผู้วิจัยมีความเชื่อว่า ในระยะ 2-3 ปีก่อนที่จะนำระบบมาใช้ หากผู้บริหารของหน่วยงานมีแนวการบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ เพิ่มประสิทธิภาพ และมีการปรับพื้นฐานบริบทของวัฒนธรรมขององค์การ ให้มีลักษณะเปิด ปลุกฝังการสื่อสาร การรับฟัง การทำงานเป็นทีม คลายการยึดติดกับระบบอาวุโสสักระยะหนึ่งก่อน ย่อมจะส่งผลดีต่อการนำมาใช้ ดังตัวอย่างการประยุกต์ใช้การบริหารที่กำหนดเป้าหมายร่วมกัน หรือ ตัวอย่างของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ จำกัด ในการปลุกฝังค่านิยมหลักด้วยวิถีแห่งโตโยต้า (ศตพัฒน์, 2549; Tomow & Tomow, 2001)

แม้ผลการศึกษาในครั้งนี้จะแตกต่างไปจากผลการศึกษาโดย Brutus & Berayeh (2002), Maybe (2002) และ Rogers, Rogers, & Metlay (2002) ที่พบว่า องค์การส่วนใหญ่ในประเทศแคนาดา สหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา มุ่งนำระบบการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาใช้เพื่อการพัฒนา มากกว่าที่จะใช้เพื่อการตัดสินใจโดยลำพัง แต่อย่างไรก็ตาม

ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ภาค ก็ชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มของการนำไปใช้เพื่อการพัฒนามากกว่าเพื่อการตัดสินใจซึ่งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของต่างประเทศที่มีผู้เสนอแนะไว้ (Antonioni, 1996; McCauley, 1997 อ้างใน Bracken, Dalton, Jako, London, 1995, 2003; McLean, 1997; Rogers, Rogers, & Metlay, 2002)

เนื่องจากระบบประเมินแบบ 360 องศา เป็นระบบประเมินที่ต้องใช้เวลา เอกสาร การเตรียมการ และงบประมาณสูง ดังนั้น การเลือกตำแหน่งเป้าหมายในการประเมิน ต้องกระทำที่สนองยุทธศาสตร์ คำนึงถึงผลกระทบในระยะสั้นและในระยะยาวขององค์กรด้วย ผลการศึกษา ยังชี้ว่า ภาครัฐมุ่งนำระบบข้อมูลย้อนกลับไปใช้เพื่อการพัฒนากับบุคลากรเกือบทุกระดับ โดยเริ่มที่ข้าราชการระดับล่างที่มีจำนวนมาก ภาวะจะหนักและยาก ขณะที่ภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ มุ่งนำไปใช้การพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง การนำไปใช้กับตำแหน่งในระดับล่างทำให้การประเมิน ไม่สามารถครบรอบ 360 องศาได้ เนื่องจากหลายตำแหน่งยังไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา

## 5.2 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินการประเมิน

การวิจัยนี้ พบว่า บทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาระบบประเมินแบบ 360 องศา มีมากทั้งในแง่ของการริเริ่ม การคัดเลือกผู้ประเมิน การรายงานผล การติดตามตรวจสอบ ระบบพัฒนาที่รองรับ ดังนั้น ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง และทัศนคติที่ดีของผู้บริหาร ต่อระบบประเมินแบบ 360 องศา จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดเป็นนโยบาย การสนับสนุนความสำเร็จและการยอมรับของการดำเนินการระบบประเมินแบบ 360 องศา

บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญไม่น้อยในการที่จะเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อวางระบบ กลไก กติกา คำแนะนำในเชิงเทคนิคของการดำเนินการระบบประเมินแบบ 360 องศาอย่างมืออาชีพ (Bracken, & Timmerreck, 1999) ด้วยความรอบคอบรัดกุม เน้นการเก็บรักษา ความลับ การให้ความช่วยเหลือด้านการอบรมชี้แจง การให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหา การดำเนินการ ดังนั้น การปรึกษาหารือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและฝ่าย HR จะมีส่วนทำให้ ระบบประเมินแบบ 360 องศาในฐานะเครื่องมือช่วยสร้างการพัฒนาองค์กรให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

ประเด็นทางเทคนิคที่ฝ่าย HR พึงให้ความสนใจเป็นพิเศษที่จะส่งผลต่อการยอมรับ ความเชื่อมั่นของระบบประเมินแบบ 360 องศา ได้แก่ การออกแบบเครื่องมือ (Rogelberg &

Waclawski, 2001) การสร้างหรือคัดเลือกแบบประเมินที่มีคุณภาพ (Velsor & Leslie, 2001; Velsor, Leslie, & Fleenor, 1997) เนื้อหาของเครื่องมือสะท้อนถึงทักษะพฤติกรรม หรือคุณลักษณะของผู้ประเมิน ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้พบว่า ส่วนใหญ่ผสมกันระหว่างพฤติกรรมและลักษณะนิสัย (traits) ซึ่งลักษณะนิสัย วัดได้ยาก ผู้ประเมินเข้าใจไม่ตรงกัน การคัดเลือกผู้ประเมิน (Far & Newman, 2001) ที่ต้องมีการระบุเกณฑ์การคัดเลือกที่ชัดเจนและทราบกันโดยทั่วกัน ระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่พึงใช้ง่าย ถูกต้อง รวดเร็ว

กลไกการรักษาความลับของผู้รับการประเมินและผลการประเมิน ก็เป็นอีกมาตรฐานหนึ่งที่ฝ่ายดำเนินการต้องให้หลักประกันแก่ผู้ประเมินโดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ผ่านระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่มีการนำขึ้นในระบบเว็บไซต์ของหน่วยงาน ที่อาจมีการเผยแพร่ได้ง่ายรวดเร็ว

### 5.3 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับอุปสรรคปัญหาของการประเมิน

เนื่องจากระบบประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนเกี่ยวข้องกับกลไกหลายอย่าง อาทิ ผู้ประเมิน เครื่องมือ เทคโนโลยี นโยบาย ระบบสนับสนุนรองรับ ดังนั้น อุปสรรคปัญหาจึงมีมากมายในหลาย ๆ ด้าน พอสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านทัศนคติการยอมรับต่อการประเมิน โดยภาพรวมจะเห็นว่า กลุ่มตัวอย่างให้การยอมรับในระดับปานกลางถึงค่อนข้างต่ำ ปัจจัยสาเหตุที่พบอย่างมีนัยสำคัญในกลุ่มตัวอย่างภาคเอกชน สืบเนื่องเพราะวัตถุประสงค์ของการนำมาใช้อาจไม่ถูกชี้แจงให้เป็นที่เข้าใจ งานวิจัยนี้พบว่า ฝ่ายดำเนินการระบุถึงเหตุผลความจำเป็นของการนำระบบประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศามาใช้ โดยไม่ชี้แจงต่อเนื่องถึงประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้รับการประเมิน และแก่องค์กร รัฐบาลกิจบางแห่งใช้คำสั่งประกาศของผู้บริหารระดับสูงเป็นใบเบิกทาง การประยุกต์ใช้และรายงานว่า พนักงานระดับล่างเกิดการไม่ยอมรับผลการประเมิน เนื่องจากเกรงว่าจะกระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่การงานของตน ขาดการสำรวจความพร้อมก่อนนำไปใช้ โดยเฉพาะในกรณีของภาครัฐ การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการประเมินก่อให้เกิดความรู้สึกว่าลำช้า ประกอบกับข้อมูลของการสัมภาษณ์พบว่า ส่วนราชการหลายแห่งขาดความพร้อมด้านคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ต้องหันมาใช้รูปแบบกระดาษและดินสอแทน

นอกจากนี้ การวิจัยในครั้งนี้ ยังพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ภาคส่วน ต่างมีความคาดหวังต่อระบบการประเมินแบบ 360 องศา ว่าจะมีความน่าเชื่อถือ ทรงไว้ซึ่งความยุติธรรมและ

สร้างคุณประโยชน์ ให้ความเป็นธรรม การประเมินใช้งานง่าย ประหยัดเวลา นั้นหมายความว่า การยอมรับจะเพิ่มมากขึ้น ทกกลไก กระบวนการประเมินสร้างความสะดวก เป็นมิตรแก่ผู้ใช้

แนวทางแก้ไขเรื่องทัศนคติการไม่ยอมรับต่อกระบวนการและผลของการประยุกต์ใช้ระบบ ประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาที่ต้องอาศัยการสื่อสารสร้างความเข้าใจของฝ่ายบริหาร และของฝ่าย HR ในรูปของการแถลงนโยบาย วัตถุประสงค์ ประโยชน์ ขั้นตอนกระบวนการ การนำผลไปใช้ การฝึกอบรมชี้แจงผ่านผู้บังคับบัญชาหรือช่องทางอื่นใด ด้วยภาษาที่ง่าย การรับฟังและตอบข้อคิดเห็นซักถามของพนักงาน การสร้างการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ดังที่ Antonioni (1996) McCarthy & Garavan (2001) และ Smither, London, & Reilly (2005) ได้เสนอแนะไว้

2. ปัญหาเกี่ยวกับผู้ร่วมประเมิน ได้แก่ ผู้ประเมิน (raters) และผู้ถูกประเมิน (ratees) มีการสมยอมหรือ "ฮั้ว" กันระหว่างผู้ประเมิน การประเมินที่ให้คะแนนสูงเกินจริง หรือปัญหาเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาที่ขาดการสนับสนุนการพัฒนาเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ขาดการสื่อสารทำความเข้าใจ ขาดการแจ้งผลการประเมินย้อนกลับ หรือแม้แต่ขาดการเสนอแนะ ฯลฯ ทั้งนี้ ผู้วิจัยคิดว่า การฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องก่อนการประเมินน่าจะเป็นมาตรการเชิงป้องกันที่ควรนำมาใช้ (Antonioni & Woehr, 2001; Waldman & Atwater, 2001)

#### 5.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประยุกต์ใช้

การศึกษาในครั้งนี้พบปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ 2 ประการ กล่าวคือ ปัจจัยด้านเครื่องมือที่มีความน่าเชื่อถือ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ Velsor, Leslie, & Fleenor (1997) และ Velsor & Leslie (2001) ได้เสนอไว้ อีกทั้ง McLean (1997) และ Murphy, Cleveland, & Mohler (2001) ก็ได้ย้ำในเรื่องหลักประกันด้านคุณภาพว่า หลักฐานที่ยืนยันถึงความเชื่อถือได้ ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง เชิงเนื้อหา และอำนาจ พยากรณ์ของเครื่องมือ ส่วนในเรื่องของเรื่องการสื่อสารนั้น ผลการศึกษาในครั้งนี้ยืนยันในสิ่งที่ London (2001; 2003) ได้เน้นถึงความสำคัญของการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบไม่เป็นทางการและ McCarthy & Garavan (2001) เสนอแนะการสร้างความสำเร็จ 2 ทงไว้ นอกจากนี้แล้วปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ประมวลจากวรรณกรรมที่บทพบและข้อค้นพบของการศึกษาในครั้งนี้ สรุปได้ดังนี้

## 64 การจัดการภาครัฐยุคใหม่

1. ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องต้องพิจารณาเห็นว่า ระบบการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาที่จะให้ผลกระทบที่ดี ก่อเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ ได้นั้นเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยเวลา สร้างความต่อเนื่อง เชื่อมโยงกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร มิใช่เป็นเพียงโครงการ กิจกรรม หรือเหตุการณ์ใด ๆ ในระยะเวลาอันสั้น ดังนั้น การวางแผนทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบที่สอดคล้องกันจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง หลายหน่วยงานมีการวางรากฐานของการประเมินที่ดี ด้วยการจัดทำรายการสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน มีการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยการประเมิน การทดลองการประเมินเกิดขึ้น แต่ขาดระบบการพัฒนาสนับสนุนรองรับ เช่น การกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ ระบบการแจ้งผล การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ระบบการรายงาน ระบบการติดตามผล ความคืบหน้า และที่สำคัญขาดนโยบายสนับสนุนที่ชัดเจนของผู้บริหารระดับสูง

2. ผู้บริหารระดับสูง พึงเข้ามามีส่วนร่วม ทำความเข้าใจ ริเริ่ม ผลักดัน ด้วยการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ผู้คนทุกระดับในองค์กร เห็นภาพ เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการวางแผน ดำเนินการ ติดตามประเมินผล ปรับปรุงแก้ไขระบบการประเมิน ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา องค์กรที่นำมาใช้แล้ว ผู้คนยอมรับ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง

3. การกำหนดเป้าหมายของการนำมาใช้ที่น้อยและให้ชัดเจน หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ มีเป้าหมายการนำมาใช้เพื่อการพัฒนา โดยเฉพาะกับผู้บริหารระดับต้นหรือกลาง กรณีที่มุ่งนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจ จะก่อเกิดการต่อต้าน เสี่ยงต่อความแตกแยก การฟ้องร้องและละเมิดจรรยาบรรณ หากใช้เพื่อการพัฒนา ผู้คนเข้าใจ ยอมรับ เห็นประโยชน์ จึงจะปรับใช้เพื่อการตัดสินใจ ซึ่งใช้เวลา

4. ผู้เกี่ยวข้องพึงมีมาตรการสื่อสาร ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจในหลากหลายรูปแบบ ด้วยภาษาที่ง่าย สร้างการมีส่วนร่วมในทุกชั้นตอน ทุกโอกาส การมีเอกสาร คู่มือ การอบรมประชุมพิเศษ

5. การสำรวจวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันว่าอยู่ในระยะที่เหมาะสมกับระบบการประเมิน ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ไม่ว่าจะเป็นธรรมเนียมการประเมิน ทิศนคติของผู้บริหาร ความพร้อมด้านความรู้ ความเข้าใจของมวลสมาชิก ความพร้อมทางเทคนิค และบุคลากรขับเคลื่อน

6. การพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานของระบบการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา อาทิ การพัฒนาโมเดลสมรรถนะอันเป็นที่ยอมรับว่าดีมีคุณภาพ เกี่ยวข้องกับอุดมการณ์ ค่านิยมหลัก ภารกิจปัจจุบันขององค์กร การพัฒนาแบบประเมินที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ

มีความเชื่อถือได้และความเที่ยงตรง กำลังคนของฝ่าย HR และผู้บริหารระดับสายงานที่ต้องทำงานสอดประสานกัน

7. ความพร้อมด้านระบบเทคโนโลยีช่วยการประเมิน เช่น การพัฒนาโปรแกรมที่ง่ายต่อการใช้ การแปลผล ระบบ web application คุณภาพและปริมาณของคอมพิวเตอร์ เจ้าหน้าที่รับผิดชอบเพื่อการอบรมชี้แจง คู่มือการใช้ การแปลผล และการอบรมปฐมนิเทศการใช้

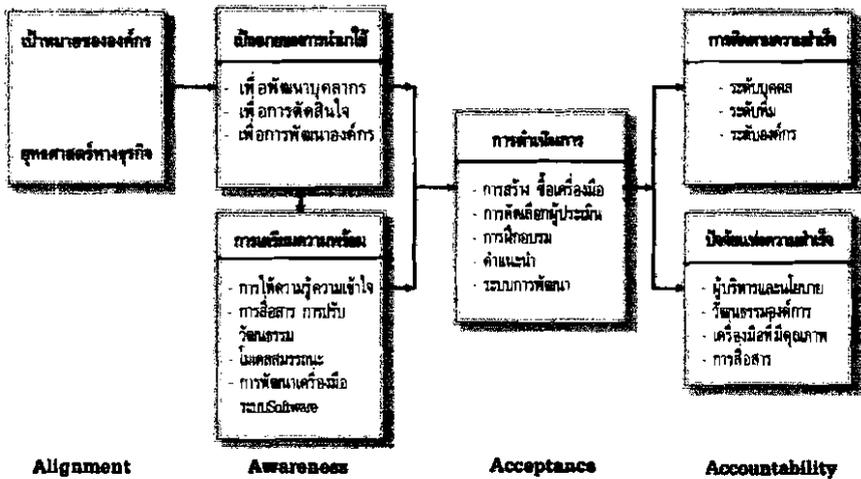
8. การเก็บรักษาความลับเกี่ยวกับผู้ประเมินและผลของการประเมิน กลไกต่าง ๆ ของการประเมิน อาทิ การเก็บข้อมูล การประมวลผล การแจ้งผล ต้องให้หลักประกันด้านความปลอดภัยไม่เปิดเผยชื่อและผลการประเมิน การนำผลไปใช้ เฉพาะเป้าหมายที่แจ้งไว้ กรณียึดหลักจรรยาบรรณในวิชาชีพอย่างเคร่งครัด

9. การวางระบบการพัฒนารองรับ เช่น การประเมินซ้ำ การสื่อสารแจ้งผล แหล่งข้อมูลเพื่อการพัฒนา ระบบ E-learning การติดตามผล แผนการพัฒนารายบุคคล ระบบการสอนแนะ การประเมินความสำเร็จของระบบ แนวทางการแก้ไข

10. การฝึกอบรมบุคลากรชี้แจง ทักความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง อาทิ เจ้าหน้าที่ HR, HRD หัวหน้า ผู้บริหารตามสายงาน เกี่ยวกับการคัดเลือกผู้ร่วมประเมิน การสังเกตพฤติกรรม การประเมินผล การเขียนข้อความเห็น การใช้โปรแกรมเพื่อการพัฒนา การสอนแนะ เพื่อพัฒนาสมรรถนะ เรียนรู้จากการปฏิบัติ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จนในที่สุดเกิดเป็นวินัยการปฏิบัติที่มีจิตสำนึกรับผิดชอบตนเอง

### 5.5 ข้อเสนอแนะแนวทางของการวางระบบของการประเมินบุคคลด้วยวิธี 360 องศา

ดังที่กล่าวมาตอนต้นแล้วว่า การนำระบบการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาไปใช้นั้น มิใช่เพียงเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลเท่านั้น แต่หมายถึงการพัฒนาทีมงาน การพัฒนาองค์การ และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยอีกด้วย ดังนั้น การดำเนินการออกแบบ การใช้ และกระบวนการติดตามผลต้องเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน กลไกทั้งหลายของระบบการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา พึงตอบสนองเป้าหมายค่านิยมหลัก และยุทธศาสตร์ทางธุรกิจขององค์การ ภาพที่ 2 จึงเสนอภาพรวมของการประยุกต์ ใช้ระบบการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ให้เกิดอย่างสร้างมรรคผลที่ต่อเนื่องยั่งยืน



ภาพที่ 2 โมเดลเชิงระบบเพื่อการประยุกต์ใช้การประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

1. การสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (alignment) ระบบการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาพึงตอบรับยึดโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของหน่วยงาน เช่น หากหน่วยงานให้ความสำคัญในเรื่องของการสร้างนวัตกรรม การทำงานเป็นทีม แนวทางการพัฒนา การประเมิน หรือองค์ประกอบของแบบประเมิน ตลอดจน กิจกรรมการพัฒนา ต้องให้ความสำคัญกับความคิดริเริ่ม การสร้างสิ่งใหม่ และการสร้างทีมงาน

2. การสร้างความตระหนัก (awareness) ถึงประโยชน์ ความสำคัญ และเป้าหมายของการนำระบบการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศามาใช้ ระยะเวลาเริ่ม ควรกำหนดเพื่อการพัฒนา ก่อน หากเป็นที่ยอมรับ เข้าใจดีจึงขยายผลไปสู่เพื่อเป้าหมายการตัดสินใจ

3. การยอมรับ (acceptance) ต่อการดำเนินการที่รัดกุม เน้นคุณภาพ ความเหมาะสม ความเกี่ยวข้อง การสร้างประโยชน์ให้เกิดแก่บุคคล งาน และองค์กร ประกันความปลอดภัย การปกปิดความลับ ตลอดจน ยอมรับต่อผลการประเมิน การศึกษาวิจัยก่อนหน้านี้พบว่าทัศนคติแรกเริ่มที่มีต่อผลการประเมินส่งผลต่อความตั้งใจที่จะปรับปรุงพฤติกรรมในภายหลัง

4. การรับผิดชอบ (accountability) ระบบการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่จำต้องมีระบบสนับสนุนเพื่อการพัฒนาตนเอง ดังนั้น ผู้ถูกประเมิน

ผู้บริหาร และองค์การต้องถือเป็นภาระหน้าที่ร่วมมือกันส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง ต่อเนื่อง การติดตามความสำเร็จในระยะสั้นว่า บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่พึง ประสงค์มากน้อยเพียงใด และพฤติกรรมนั้นในระยะยาว ส่งผลดีต่อองค์การเช่นไรบ้าง

### 5.6 ประโยชน์ของข้อค้นพบ

1) **นัยเชิงทฤษฎี** นอกเหนือจากความเชื่อที่ว่า ข้อมูลหลายแหล่งให้ผลการประเมิน ที่น่าเชื่อถือมากกว่าแหล่งเดียว และการที่ทำให้คนรู้จักตนเองจากข้อมูลแหล่งต่าง ๆ จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแล้วนั้น การศึกษาในครั้งนี้ ยังชี้ให้เห็นว่า รูปแบบของแนวคิดที่ชี้นำการประยุกต์ใช้มีความหลากหลาย แนวคิดที่ใช้ชี้นำ การเตรียมการ การดำเนินการ การประเมินผลความสำเร็จของระบบประเมินแบบ 360 องศา ยังไม่ชัดเจน เช่น การสร้างความตระหนักมาจากแนวคิดพัฒนาคุณภาพและการปรับเปลี่ยนองค์การ หรือ แนวคิดในการสร้างเครื่องมือประเมินต้องอิงหลักของการกำหนดโมเดลสมรรถนะ ทักษะ หรือประสบการณ์ ส่วนของการประเมินความสำเร็จต้องพิจารณาจากปฏิกิริยา การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการสร้างผลสัมฤทธิ์ ซึ่งส่งผลที่ยากจะหารูปแบบใดที่ดีที่สุดได้

2) **นัยเชิงปฏิบัติ** ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างภาคส่วนของกลุ่มตัวอย่างองค์การ เช่น ภาครัฐอาจศึกษาถึงความสำเร็จของแนวทางการการสร้างแบบประเมินของ ภาคเอกชนที่ตั้งคณะทำงานร่วมกับที่ปรึกษาภายนอกร่วมกันพัฒนาโปรแกรมการประเมินขึ้นใช้ ภายในองค์การ การถ่ายโอนองค์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง ตลอดจน แนวทางแก้ไขป้ญหา ของการนำระบบนี้ไปประยุกต์ใช้ ภาคเอกชนอาจศึกษาแนวทางการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก ผู้ประเมินของหน่วยงานภาครัฐ

## 6. ข้อจำกัดของการศึกษา

6.1 การศึกษานี้เป็นการสำรวจที่มีขอบเขตของตัวแปรการศึกษาที่กว้าง ครอบคลุมเกือบทุก กระบวนการของระบบประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้ไม่สามารถศึกษาในแง่มุม ที่ละเอียดลึก เช่น รูปแบบการสร้างเครื่องมือประเมินที่เหมาะสม การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความแม่นยำ ของการประเมิน หรือยุทธศาสตร์ของการแปลผลคะแนน การประเมินผลของการศึกษาในเชิงลึกค้น หรือยืนยันจะช่วยให้การประยุกต์ใช้เป็นประโยชน์มากขึ้น

6.2 หน่วยของการวิเคราะห์ของการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการวัดตัวแปรเชิงความเห็นในระดับบุคคลตามการรับรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ระบบประเมินแบบ 360 องศา มีได้ประเมินจากผลสำเร็จในเชิงปริมาณที่ใช้หน่วยการวิเคราะห์ที่ในระดับองค์กร

6.3 ข้อจำกัดด้านกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา ที่คัดเลือกอย่างเฉพาะเจาะจง และตามคำแนะนำว่ามีหน่วยงานไหนที่มีการนำระบบประเมินแบบ 360 องศามาใช้ ข้อมูลที่ได้อาจไม่เป็นตัวแทนที่ดี ทำให้ไม่สามารถสรุปอ้างอิงได้อย่างหนักแน่น เพื่อผลการศึกษาที่ชัดเจน ในอนาคตควรจำกัดการศึกษาที่เฉพาะกลุ่มตัวอย่าง เช่น ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR ผู้บริหาร ผู้ร่วมการประเมิน และ ผู้ถูกประเมิน

## 7. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

7.1 การศึกษาถึงผลกระทบและความสำเร็จของระบบการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาทั้งในระยะสั้น ที่มีต่อพฤติกรรมในระดับบุคคลว่ามีการเปลี่ยนแปลงเช่นไรบ้าง และมีปัจจัยใดที่ส่งเสริมหรือขัดขวางต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และศึกษาถึงผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว เช่น การสื่อสารภายในกลุ่ม ความสามารถในการทำงานร่วมกัน การแก้ไขความขัดแย้ง ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดจน วัฒนธรรมขององค์กรที่เปลี่ยนไป

7.2 การศึกษาถึงความเหมือน ความแตกต่าง และระดับความสอดคล้องของระบบการประเมินการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิมที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา กับผลการประเมินที่บุคคลเดียวกันได้รับจากการประเมินข้อมูลย้อนกลับจากหลายแหล่ง ผู้ที่ปฏิบัติงานดีในทัศนะของหัวหน้า มีแนวโน้มที่จะได้รับผลการประเมินด้วยคะแนนที่สูงจากแหล่งอื่น ๆ ด้วยหรือไม่ แต่ละแหล่งข้อมูลมีระดับความเห็นพ้องร่วมกันในแต่ละองค์ประกอบที่ประเมินเช่นไร

7.3 เนื่องจากการวิจัยนี้พบปัญหาาร่วมกันในส่วนที่เกี่ยวกับความเที่ยงตรงของคะแนนการประเมินที่สูงเกินจริง พฤติกรรมการสมยอม การช่วยเหลือกัน ว่าอาจเป็นผลมาจากปัจจัยทางวัฒนธรรมร่วมกับปัจจัยเชิงบุคคล เช่น บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ทัศนคติ ดังนั้น หากสามารถวิจัยถึงการทดลอง โดยมีการควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนบางประการ ข้อค้นพบอาจส่งผลกระทบต่อแนวทางในการคัดเลือกผู้ประเมิน การฝึกอบรมผู้ประเมิน ที่ทำให้คะแนนของการประเมินมีความหมาย เป็นประโยชน์ สะท้อนค่าที่แท้จริงของบุคคล

## เอกสารอ้างอิง

- กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม. 2550. การประเมินผลสมรรถนะในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่  
ของนักสังคมสงเคราะห์แบบ 360 องศา. นนทบุรี: บริษัท วิชั่น พรินเทรส จำกัด.
- จรรยา สุทธิพิบูลย์. 2545. ความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาของ  
พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค: ศึกษาเฉพาะหน่วยธุรกิจ ส่วนกลาง. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จุฑาทิพย์ ภาารพ. 2547. การพัฒนาระบบการให้อัตราผลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหาร  
บุคคลในคณะวิชาในมหาวิทยาลัยสถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ดุษฎีบัณฑิต. ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มณูญ ศิวกรมย์. 2542. การพัฒนาระบบการประเมินแบบ 360 องศาเพื่อพัฒนาการสอนของครู  
สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต.  
ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงษ์เพชร ธาณูชยานนท์, ธนศักดิ์ คักดีสุนทรศิริ และ สรยุทธ ไซวิวัฒน์. 2546. การประเมินผล  
การปฏิบัติงานแบบ 360 องศา: กรณีศึกษาบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป. รายงานวิชา  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาคเรียนที่ 1 หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วินัย จันทร์เทศ. 2549. ผลกระทบวัฒนธรรมองค์กรแบบไทยกับการประเมินผลแบบ 360 องศา:  
กรณีศึกษาบริษัทดีดีเค (ประเทศไทย) จำกัด. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการ  
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2540. "การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธี 360 องศา." วารสารข้าราชการ  
42 (กรกฎาคม-สิงหาคม): 46-70.
- วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2540. "การประเมินผลการปฏิบัติงาน: แนวทางพินิจเชิงระบบ." วารสาร  
เพิ่มผลผลิต, 36 (พฤษภาคม-มิถุนายน), 16-36.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2550. คู่มือในการดำเนินงานประเมินสมรรถนะจาก  
ข้อมูลหลายแหล่งพร้อมคำแนะนำในการนำไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บริษัทไทยเอฟเฟค  
สตูดิโอ.

**เอกสารอ้างอิง**

- สุภาวดี ชุนวิเศษ. 2545. *การพัฒนาแบบประเมิน 360 สำหรับการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ*.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- ศตพัฒน์ ทิพย์สมพรดี. 2549. *การศึกษาถึงทัศนคติที่มีต่อการประเมินบุคคลแบบ 360 องศาที่  
ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ: กรณีศึกษาบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย  
จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, หลักสูตรการบริหารจัดการภาครัฐและภาคเอกชนคณะรัฐ  
ประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อนงค์พร ภวรัญญ์. 2548. *การเปรียบเทียบผลประเมินการสอนของตนเองกับผลการประเมินแบบ  
360 องศา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Antonioni, D. 1996. "Designing an effective 360-degree appraisal feedback  
process." *Organizational Dynamics*, Autumn, 24-38.
- Bracken, D.W., Dalton, M.A., Jako, R.A., McCauley, C.D., & Pollman, V.A. 1997.  
*Should 360 degree feedback be used only for developmental purpose?.*  
North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Bracken, D.W., & Timmreck, C.W. 1999. "Guidelines for multisource feedback  
when used for decision making." *The Industrial Organizational  
Psychology*, April, 1-9.
- Bracken, D., Timmreck, A., & Church, A. (eds.). 2001. *The handbook of  
multisource feedback: The comprehensive resource for designing and  
implementing MSF processes*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brutus, S., & Derayeh, M. 2002. "Multisource assessment programs in  
organizations: An insider's perspective." *Human Resource Development  
Quarterly*, 13, 2: 187 -202. Retrieved September 7, 2007, from ABI  
Inform/Global database.
- Church, A. H., Waclawski, J., & Burke, W. W. 2001. "Multisource feedback for  
organization development and change." Pp. 301-317 in *The handbook*



---

**References**

- eds. D. W. Bracken, C. W. Timmreck, & A. H. Church. CA; San Francisco: Jossey Bass.
- London, M. 2001. "The Great debate: Should multisource feedback be used for administration or development only?" p. 368-388. In *The handbook of multisource feedback: The comprehensive resource for designing and implementing MSF processes*, eds. D. W. Bracken, C. W. Timmreck, & A. H. Church. CA; San Francisco: Jossey Bass.
- London, M. 2003. *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. 2<sup>nd</sup>. Ed. London: Lawrence Erlbaum and Associates.
- London M. & Beatty R.W. 1993. "360-degree feedback as a competitive advantage." *Human Resource Management*, 2 & 3: 353-372.
- Luthans, Fred and Peterson, Suzanne J. 2003. "360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination." *Human Resource Management*. 42(3): 43. Retrieved September 7, 2007, from ABI Inform/Global database.
- Mabey, C. 2001. "Closing the circle: Participant views of a 360-degree feedback program." *Human Resource Management Journal* 11: 41-53. Retrieved September 7, 2007, from ABI Inform/Global database.
- McCarthy, A. M. & Garavan, T. N. 2001. "360<sup>th</sup> feedback processes: Performance improvement and employee career development." *Journal of European Industrial Training*, 25, 5-32.
- McLean, G. N. 1997. "Multirater 360 feedback." Pp. 87-108 in *What works: Assessment, development, and measurement*, eds. L. J. Bassi & D. Russ-Eft. Washington, D.C.: ASTD.
- Morgeson, F.P., Mumford, T., & Campion, M.A. 2005. "Coming full circle: Using research and practice to address 27 questions about 360-degree feedback

---

**References**

- programs." *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 57, 3: 196 - 209. Retrieved September 7, 2007, from ABI Inform/Global database.
- Murphy, K.R., Cleveland, J.N., & Mohler, C. J. 2001. "Reliability, validity, and meaningfulness of multisource ratings." Pp. 130 - 149 in *The handbook of multisource feedback: The comprehensive resource for designing and implementing MSF processes*, eds. Bracken, Timmreck, Church. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pollack, D.M., & Pollack, L.J. 2001. "Using 360 feedback in performance appraisal." *Public Personnel Management* 25, (Winter): 507 - 528. Retrieved September 7, 2007, from ABI Inform/Global database.
- Rogers, E, Rogers, C. W. & Metlay, W. 2002. "Improving the payoff from 360-degree feedback." *Human Resource Planning* 25(3): 44-54. Retrieved September 7, 2007, from ABI Inform/Global database.
- Roongremsuke, S. & Cheosakul, A. 2002. "360-degree feedback: Problems and prospects in Thailand." *Sasin Journal of management* 8: 50-60.
- Smither, J.W., London, M., & Reilly, R.R. 2005. "Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings." *Personnel Psychology* 58: 33 - 66. Retrieved September 7, 2007, from ABI Inform/Global database.
- Van Der Heijden & Nijhof, H.J. 2004. "The value of subjectivity: problems and prospects for 360 degree appraisal systems." *International Journal of Human Resource Management* 15 (3): 493-511. Retrieved September 7, 2007, from ABI Inform/Global database.
- Velsor, E.V. & Leslie, J. B. 2001. "Selecting a multisource feedback instrument." Pp. 63-78 in *The handbook of multisource feedback: The comprehensive*

**References**

*resource for designing and implementing MSF processes*, eds. Bracken, Timmreck, Church,. San Francisco: Jossey-Bass.

Velsor, E.V., Leslie, J. B., & Fleenor, J. W. 1997. *Choosing 360: A guide to evaluating multi-rater feedback instruments for management development*. North Carolina: Center for Creative Leadership.

Waldman, D.A., & Atwater, L.A. 2001. "Confronting barriers to successful implementation of multisource feedback." Pp. 463 - 477 in *The handbook of multisource feedback: The comprehensive resource for designing and implementing MSF processes*, eds. Bracken, D.W., Timmreck, C.W., & Church, A.H. San Francisco: Jossey Bass.

Waldman, D.A., Atwater, L.E., & Antonioni, D. 1998. "Has 360 degree feedback gone amok?" *Academy of Management Executive* 12(May): 86 - 94. Retrieved September 7, 2007, from ABI Inform/Global database.

Zentis, N.L.R. 2007. *The impact of 360-degree feedback on leadership development*. A dissertation of Capella University. Retrieved November 22, 2007, from ABI Inform/Global database.