

ศัพท์เทคนิคงาน HR (2)



บทความโดย : ดร. อารporn ภูววิทย์พันธุ์

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บริษัท ไทยสกีลล์ พลัส จำกัด

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com, arporn@thaiskillplus.com

360-Degree Feedback – การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา เป็นรูปแบบการประเมินที่แตกต่างจากการประเมินแบบดั้งเดิม (Traditional Feedback) ที่เน้นการประเมินทางเดียว (Single-source) โดยผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก พบว่าการประเมินแบบ 360 องศาเป็นการประเมินโดยผู้ประเมินที่หลากหลาย (Multisource) ที่ต้องอาศัยผู้ประเมินมากกว่า 1 กลุ่มขึ้นไป ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาเหนือถัดขึ้นไป เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานภายนอกหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้าภายใน ลูกค้าภายนอก ตนเอง คู่ค้า

วัตถุประสงค์ของการนำแนวคิด 360 องศามาใช้ก็คือ การพัฒนาผลการดำเนินงาน เพื่อให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เน้นการปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมหรือความสามารถของพนักงาน ดังนั้นกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศาจึงเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการรับรู้ข้อมูลที่มากขึ้น เป็นข้อมูลที่มากพอที่จะทำให้พนักงานรับรู้ว่าการประเมินอะไรที่เป็นจุดแข็งและพฤติกรรมเรื่องใดที่เป็นจุดอ่อนที่ต้องการการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น พบว่าข้อมูลที่มาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายจะทำให้ผู้รับข้อมูลป้อนกลับเกิดความเชื่อถือและยอมรับผลการประเมิน และข้อมูลเหล่านั้นจะนำไปสู่การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถของพนักงานรายบุคคลต่อไป

การนำแนวคิดการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศาใช้นั้น ผู้ออกแบบโปรแกรมจะต้องคำนึงถึงปัจจัยหรือเกณฑ์ตามแนวคิดของ SU-C-C-E-S-S MODEL ดังต่อไปนี้

Simple Understandable	ง่ายต่อการนำไปใช้ และทำความเข้าใจ ต้องสามารถบอกได้ว่าโปรแกรมนี้คืออะไร ทำไมถึงต้องใช้โปรแกรมนี้ และโปรแกรมนี้มีขั้นตอนอย่างไร
Competency driven	มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถหรือพฤติกรรมที่จำเป็น เป็นข้อหลักที่สำคัญของตำแหน่งงาน
Communicates clearly	ต้องมีการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงความสำคัญและความจำเป็นของโปรแกรม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาเป็นหลักมากกว่าการประเมินผลเพื่อให้ คุณให้โทษกับพนักงาน
Equitable	ต้องสามารถนำมาใช้ได้กับพนักงานทุกคน ทุกระดับตำแหน่งงาน

Shares the vision	พฤติกรรมที่ต้องการให้พนักงานพัฒนานั้นจะต้องสามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดขึ้น
Sustains enthusiasm	ต้องสามารถกระตุ้นใจให้พนักงานเปลี่ยนแปลงและพัฒนาพฤติกรรมของตนเองได้จากข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย

การวัดความสำเร็จของการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศาสามารถวัดได้จากผลงานที่หลายองค์กรได้กำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator: KPIs) ที่เป็นการวัดผลลัพธ์เชิงรูปธรรมเป็นตัวเลข จับต้องได้ รวมถึงการวัดพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารที่ทำหน้าที่ชี้แจงผลจากการประเมินด้วยวิธีการแบบ 360 องศาจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมทักษะการพูดคุยกับพนักงานถึงผลการประเมินที่มาจากหลากหลายทาง รวมถึงการอบรมถึงวิธีการชี้แจงเครื่องมือการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ซึ่งองค์กรควรจัดเตรียมคู่มือการพัฒนาตามพฤติกรรมที่แตกต่างกันไป และจัดหาและจัดเตรียมสื่อที่ใช้ในการพัฒนาความสามารถของพนักงานให้พร้อมในองค์กร เพื่อให้พนักงานสามารถค้นหาเครื่องมือพัฒนานั้นได้ง่ายขึ้น

สรุปว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับจึงเน้นไปที่การพัฒนาและปรับปรุงความสามารถของพนักงานเพื่อให้ผลงานดีขึ้น โดยการประเมินจากหลายช่องทางเพื่อทำให้พนักงานมีข้อมูลที่มากพอและน่าเชื่อถือได้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือความสามารถของตนเองให้ดีขึ้น