

บทที่ 5

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ โดยทำการศึกษา กับบุคลากรคณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่ปฏิบัติงานจริงอยู่ในคณะจำนวนทั้งสิ้น 91 ราย โดย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถามซึ่งจะประกอบไปด้วย 3 ส่วน ดังนี้

- 5.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ การทำงาน การศึกษา อายุการทำงาน (ตารางที่ 1 – 4)
- 5.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา(ตารางที่ 5-12)
- 5.3 ข้อมูลปัญหา และข้อเสนอแนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา (ตารางที่ 13-16)
- 5.4 วัตถุประสงค์ประโยชน์และภาพรวมการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จำแนกตามสถานภาพ วุฒิการศึกษา และอายุงาน(ตารางที่ 17-26)
- 5.5 ความคิดเห็นต่อการประเมินแบบ 360 องศา ในภาพรวม 3 ด้าน คือ ด้าน วัตถุประสงค์ ด้านประโยชน์ และด้านภาพรวมการประเมิน (ตารางที่ 26)
- 5.6 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม(ตารางที่ 27)

5.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตารางที่ 1 – 4

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	35	38.46
หญิง	56	61.54
รวม	91	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 61.54 และเป็นเพศชายร้อยละ 38.46

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพการทำงาน

สถานภาพการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
สายวิชาการ	39	42.86
สายปฏิบัติการ	52	57.14
รวม	91	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรสายวิชาการ ร้อยละ 42.86 และเป็นสายปฏิบัติการร้อยละ 57.14

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	7.69
ปริญญาตรี	54	59.34
ปริญญาโท	20	21.98
ปริญญาเอก	10	10.99
รวม	91	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 59.34 รองลงมาคือระดับปริญญาโท ระดับปริญญาเอก และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 21.98 ร้อยละ 10.99 และ ร้อยละ 7.69 ตามลำดับ

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุทำงาน

อายุการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	3	3.30
1 – 3 ปี	31	34.07
4 – 6 ปี	31	34.07
7 – 9 ปี	19	20.88
มากกว่า 9 ปี	7	7.69
รวม	91	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงาน 1–3 ปี และ 4–6 ปี ในสัดส่วนที่เท่ากันคือร้อยละ 34.07 รองลงมาคือ มีอายุงาน 7–9 ปี มากกว่า 9 ปี และ น้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.88 ร้อยละ 7.69 และร้อยละ 3.30 ตามลำดับ

5.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ตารางที่ 5-12

ตารางที่ 5 แสดง ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย วัตถุประสงค์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

ระดับความรู้ความเข้าใจ	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
มากที่สุด	4	4.40	5
มาก	21	23.08	2
ปานกลาง	46	50.55	1
น้อย	12	13.19	3
น้อยที่สุด	8	8.79	4
รวม	91	100.00	

จากตารางที่ 5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ในระดับปานกลาง และมาก คิดเป็นร้อยละ 50.55 และ 23.08 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาในทรรศนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

วัตถุประสงค์	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน	57	62.64	2
เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	21	23.08	8
เพื่อพิจารณาให้ค่าตอบแทน	31	34.07	4
เพื่อพิจารณาการพัฒนาและฝึกอบรม	23	25.27	6
เพื่อพิจารณาการโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง	18	19.78	9
เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของบุคลากร	52	57.14	3
เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	66	72.53	1
เพื่อพิจารณาระบบการบริหารงาน	28	30.77	5
เพื่อช่วยฝ่ายบุคคลด้านการว่าจ้างบุคลากร	22	24.18	7
1. เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยได้ผลที่ใกล้เคียงกับการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่จริงมากที่สุด และมีคุณภาพ 2. เพื่อให้เกิดการพัฒนา รูปแบบการประเมิน ให้มีความโปร่งใสเที่ยงธรรม เป็นข้อมูลที่สะท้อนมาจากบุคคลที่เกี่ยวข้องหลายๆด้านเพื่อประเมินผู้บริหาร 3. เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานให้ผู้รับการประเมินทราบเพื่อนำไปปรับปรุง	10	10.99	10

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ จากผู้ตอบแบบสอบถาม 91 ราย

จากตารางที่ 6 แสดงวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาในทรรศนะของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าวัตถุประสงค์การประเมินที่ตรงตามทรรศนะของตนเองมากที่สุด คือ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 72.53 รองลงมาคือ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 62.64 และเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 57.14 ตามลำดับ นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในด้านวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ

360 องศา มากที่สุด คือวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่ใกล้เคียงกับการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่จริงมากที่สุด และมีคุณภาพ

ตารางที่ 7 เกณฑ์ที่ผู้ถูกคัดเลือกให้เป็นผู้ประเมิน นำมาใช้ในการพิจารณาประกอบการประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน

เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
การสังเกตการทำงานของผู้ถูกประเมิน	67	73.63	1
สอบถามคนใกล้ชิดผู้ถูกประเมิน	19	20.88	5
เปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานการทำงานกับผลงานของผู้ถูกประเมิน	39	42.86	4
ประเมินตามผลงานที่ได้รับ	45	49.45	3
สังเกตพฤติกรรมการทำงานร่วมกับผู้อื่นของผู้ถูกประเมิน	55	60.44	2
ไม่ทำอะไรเลยประเมินตามความคิดของตัวเอง	11	12.09	6
1. ให้คะแนนระดับกลางๆไว้ก่อน 2. ถ้าเคยปฏิบัติงานร่วมกันก็จะประเมินความจริง หากไม่เคยทำงานร่วมกันจะไม่ประเมิน 3. ดูข้อมูลว่าแต่ละปีผู้ถูกประเมินมีการพัฒนาอย่างไร (พฤติกรรมการทำงาน และผลงาน)	8	8.79	7

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ จากผู้ตอบแบบสอบถาม 91 ราย

จากตารางที่ 7 แสดงเกณฑ์ที่ผู้ถูกคัดเลือกนำมาใช้ในการพิจารณาประกอบการประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีเกณฑ์ที่ใช้ มากที่สุด คือ การสังเกตการทำงานของผู้ถูกประเมิน คิดเป็นร้อยละ 73.63 รองลงมาคือ สังเกตพฤติกรรมการทำงานร่วมกับผู้อื่นของผู้ถูกประเมิน คิดเป็นร้อยละ 60.44 และรองลงมาคือ ประเมินตามผลงานที่ได้รับ คิดเป็นร้อยละ 49.45 นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในเรื่องนี้ มากที่สุด คือผู้ถูกคัดเลือกให้เป็นผู้ประเมินจะให้คะแนนระดับกลางๆไว้ก่อน

ตารางที่ 8 ปัจจัยที่มีผลกระทบมากที่สุดต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

ปัจจัยที่มีผลกระทบมากที่สุดต่อการประเมินแบบ 360 องศา	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
การมีสมมติฐานที่ผิด	4	4.40	5
ความสัมพันธ์กันของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	6	6.59	4
การใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมิน	24	26.37	2
อิทธิพลทางการเมืองภายในองค์กร	3	3.30	6
ความไม่เข้าใจในรูปแบบ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	11	12.09	3
ผู้ประเมินไม่ได้สัมผัสการทำงาน และไม่ทราบพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินอย่างแท้จริง	40	43.96	1
1. โอกาสที่จะได้ทราบพฤติกรรมการทำงาน/ การสังเกตการณ์ทำงาน (มาก/น้อย) 2. การกำหนดผู้ประเมินที่ไม่เหมาะสม 3. แบบประเมินที่ใช้กับบุคคลผู้ทำการประเมินในแต่ละองศาไม่เหมาะสม	3	3.30	6
รวม	91	100.00	

จากตารางที่ 8 พบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบมากที่สุดต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าปัจจัยที่มีผลกระทบมากที่สุด คือ ผู้ประเมินไม่ได้สัมผัสการทำงาน และไม่ทราบพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินอย่างแท้จริง คิดเป็นร้อยละ 43.96 รองลงมาคือ การใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมิน คิดเป็นร้อยละ 26.37 นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในเรื่องนี้ คือ โอกาสที่จะได้ทราบพฤติกรรมการทำงาน/ การสังเกตการณ์ทำงาน (มาก/น้อย) การกำหนดผู้ประเมินที่ไม่เหมาะสม และแบบประเมินที่ใช้กับบุคคลผู้ทำการประเมินในแต่ละองศาไม่เหมาะสม

ตารางที่ 9 คุณสมบัตินของผู้ประเมินที่ดีที่สุดตามความคิดของผู้ตอบแบบสอบถาม

คุณสมบัตินของผู้ประเมิน	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
มีความยุติธรรม	30	32.97	2
แยกแยะเรื่องส่วนตัวเวลาทำการประเมินผู้อื่น	12	13.19	3
มีความรู้และเข้าใจวิธีการประเมิน	11	12.09	4
เป็นผู้ที่เห็นการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน	33	36.26	1
ช่างสังเกต	1	1.10	6
1. เห็นความสำคัญของการประเมิน และรู้จักนำการประเมินมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ	4	4.40	5
รวม	91	100.00	

จากตารางที่ 9 แสดงคุณสมบัตินของผู้ประเมินที่ดีที่สุดตามความคิดของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า คุณสมบัตินของผู้ประเมินที่ดีที่สุดคือเป็นผู้ที่เห็นการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน คิดเป็นร้อยละ 36.26 รองลงมาคือมีความยุติธรรม คิดเป็นร้อยละ 32.97 นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในเรื่องนี้ คือคุณสมบัตินของผู้ประเมินที่ดีที่สุดต้องเห็นความสำคัญของการประเมิน และรู้จักนำการประเมินมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 10 ความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านวัตถุประสงค์การประเมิน

วัตถุประสงค์	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
1. การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยในการตัดสินใจพิจารณาการให้ผล ตอบแทนแก่บุคลากร เช่นค่าจ้าง เงิน เดือน ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	5 (5.49)	18 (19.78)	39 (42.986)	17 (18.68)	12 (13.19)	2.84 (ปานกลาง)
2. ผลที่ได้จากการประเมินแบบ 360 องศา สามารถบอกได้ว่าบุคลากรเหมาะสมกับตำแหน่งที่ทำอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4 (4.40)	22 (24.18)	41 (45.05)	14 (15.38)	10 (10.99)	2.92 (ปานกลาง)
3. การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยในการพิจารณาต่อสัญญาจ้างของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม	3 (3.30)	25 (27.47)	41 (45.05)	12 (13.19)	10 (10.99)	2.96 (ปานกลาง)
4. ผลการประเมินแบบ 360 องศา สามารถช่วยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร	2 (2.20)	27 (29.67)	38 (41.76)	13 (14.29)	11 (12.09)	2.94 (ปานกลาง)
5. ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินแบบ 360 องศา จะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากร สมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในทิศทางและรูปแบบใด	13 (14.29)	15 (16.48)	39 (42.86)	17 (18.68)	7 (7.69)	3.13 (ปานกลาง)
6. การประเมินแบบ 360 องศา จะแสดงข้อมูลที่นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	5 (5.49)	28 (30.77)	33 (36.26)	18 (19.78)	7 (7.69)	3.03 (ปานกลาง)
7. การประเมินแบบ 360 องศา ให้ ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน	3 (3.30)	18 (19.78)	40 (43.96)	14 (15.38)	16 (17.58)	2.76 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม						2.94 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 10 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านวัตถุประสงค์การประเมิน ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เป็น 2.94 เมื่อพิจารณาวัตถุประสงค์

รายชื่อ พบว่าหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ หัวข้อ ผลลัพธ์ที่ได้ จากการประเมินแบบ 360 องศา จะเป็น ข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในทิศทางและรูปแบบใด มีค่าเฉลี่ย 3.13 รองลงมาคือ หัวข้อ การประเมินแบบ 360 องศา จะแสดงข้อมูลที่น่ามาใช้ประโยชน์ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.03



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 11 ความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านประโยชน์จากการประเมิน

ประโยชน์	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
1. การประเมินแบบ 360 องศา ให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลขององค์กร	5 (5.49)	26 (28.57)	34 (37.36)	15 (16.48)	11 (12.09)	2.98 (ปานกลาง)
2. การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงจากทุกๆ ด้าน	12 (13.19)	28 (30.77)	31 (34.07)	15 (16.48)	5 (5.49)	3.29 (ปานกลาง)
3. การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยให้ผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินมีมุมมองที่ตรงกัน	4 (4.40)	11 (12.09)	36 (39.56)	23 (25.27)	17 (18.68)	2.56 (ปานกลาง)
4. การประเมินแบบ 360 องศา ทำให้เกิดการเรียนรู้ และ พัฒนาจากผลสะท้อนของคนอื่น	21 (23.08)	26 (28.57)	29 (31.87)	12 (13.19)	3 (3.30)	3.53 (เห็นด้วย)
5. การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยลดความขัดแย้ง ระหว่างบุคคล	4 (4.40)	7 (7.69)	36 (39.56)	24 (26.37)	20 (21.98)	2.42 (ไม่เห็นด้วย)
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาช่วย กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดการ พัฒนาอยู่ตลอดเวลา	17 (18.68)	32 (35.16)	20 (21.98)	12 (13.19)	10 (10.99)	3.33 (ปานกลาง)
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ทำให้มองเห็นภาพของพฤติกรรมที่แท้จริงได้ชัดเจนขึ้น	10 (10.99)	27 (29.67)	27 (29.67)	17 (18.68)	10 (10.99)	3.09 (ปานกลาง)
8. การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน และศักยภาพโดยรวมขององค์กร	3 (3.30)	23 (25.27)	32 (35.16)	22 (24.18)	11 (12.09)	2.80 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม						3.00 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการประเมินแบบ 360 องศา ด้านประโยชน์จากการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย เป็น 3.00 เมื่อพิจารณาประโยชน์ เป็นรายชื่อ พบว่า หัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ หัวข้อการประเมินแบบ 360 องศา ทำให้เกิดการเรียนรู้ และ พัฒนาจากผลสะท้อนของคนอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.53 รองลงมาคือ หัวข้อการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ช่วย กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ย 3.33 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หัวข้อการประเมินแบบ 360 องศา ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ย 2.42

ตารางที่ 12 ความคิดเห็นด้านภาพรวมของการประเมินแบบ 360 องศา

ภาพรวม	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
1. บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น	13 (14.44)	28 (31.11)	30 (33.33)	10 (11.11)	9 (10.0)	3.26 (ปานกลาง)
2. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ	10 (10.99)	17 (18.68)	39 (42.86)	14 (15.38)	11 (12.09)	2.99 (ปานกลาง)
3. ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง	3 (3.30)	16 (17.58)	43 (47.25)	17 (18.68)	12 (13.19)	2.78 (ปานกลาง)
4. ผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างแท้จริง	6 (6.59)	17 (18.68)	36 (39.56)	20 (21.98)	12 (13.19)	2.84 (ปานกลาง)
5. การประเมินแบบ 360 องศา จะให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมินอย่างแท้จริง	5 (5.49)	18 (19.78)	26 (28.57)	24 (26.37)	18 (19.78)	2.63 (ปานกลาง)
6. แบบฟอร์มเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา นั้นเข้าใจง่าย	2 (2.20)	18 (19.78)	31 (34.07)	18 (19.78)	22 (24.18)	2.54 (ปานกลาง)
7. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีความเหมาะสมที่จะใช้กับองค์กรของท่าน	3 (3.30)	23 (25.27)	35 (38.46)	15 (16.48)	15 (16.48)	2.83 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม						2.84 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 12 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อภาพรวมของการประเมินแบบ 360 องศา ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 2.84 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือหัวข้อบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 3.26 รองลงมาคือ หัวข้อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นระบบที่มี

ประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 2.99 และผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างแท้จริง มีค่าเฉลี่ย 2.84

5.3 ข้อมูลปัญหา และข้อเสนอแนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ตารางที่ 13 – 16

ตารางที่ 13 ปัญหาที่พบในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

ปัญหาที่พบ	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
มาตรฐานการปฏิบัติงานกำหนดไว้สูงหรือต่ำเกินไป	21	23.07	7
ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบางอย่างไม่สามารถวัดเป็นตัวเลขได้	61	67.03	2
แบบประเมินที่ใช้ยากแก่การใช้งาน และทำความเข้าใจ	21	23.08	7
เกิดความลังเลใจในการตัดสินใจประเมิน	31	34.06	6
ความลำเอียงไม่ยุติธรรมของผู้ประเมิน	50	54.95	3
การให้คะแนนของผู้ประเมินมักจะทำให้คะแนนในระดับกลางๆ	40	43.96	4
ผู้ประเมินมีอคติส่วนตัวในการประเมิน	39	42.86	5
ช่วงเวลาในการประเมินแต่ละครั้งกระชั้นชิดจนเกินไป	11	12.09	8
บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในระบบ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา	50	54.95	3
ไม่ได้สัมผัสการทำงาน และไม่ทราบพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินอย่างแท้จริง	71	78.02	1
1. เนื่องจากรูปแบบและระบบการประเมินไม่คงที่ มีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ เพื่อให้มีความเหมาะสมมากที่สุด บุคลากรอาจเกิดความสับสนเกณฑ์การให้คะแนนกว้าง ไม่มีข้อกำหนดหรือมาตรฐานที่ชัดเจน	1	1.09	9

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ จากผู้ตอบแบบสอบถาม 91 ราย

จากตารางที่ 13 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม พบปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มากที่สุด คือ ไม่ได้สัมผัสการทำงาน และไม่ทราบพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินอย่างแท้จริง คิดเป็นร้อยละ 78.02 รองลงมาคือ ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบางอย่างไม่สามารถวัดเป็นตัวเลขได้ คิดเป็นร้อยละ 67.03 และรองลงมาคือความลำเอียงไม่

ยุติธรรมของผู้ประเมิน และ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในระบบ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ในสัดส่วนที่เท่ากันคิดเป็นร้อยละ 54.95 นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามยังให้ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในเรื่องปัญหาที่พบ คือเนื่องจากรูปแบบและระบบการประเมินไม่คงที่ มีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ เพื่อให้มีความเหมาะสมมากที่สุด บุคลากรอาจเกิดความสับสนเกณฑ์การให้คะแนนกว้าง ไม่มีข้อกำหนดหรือมาตรฐานที่ชัดเจน

ตารางที่ 14 ความคิดเห็นต่อระบบการประเมินแบบ 360 องศาที่ควรได้รับการปรับปรุงเป็นลำดับแรก

สิ่งที่ควรปรับปรุงเป็นลำดับแรก	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
จัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา	42	46.15	1
ทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานการทำงาน	7	7.69	3
ปรับปรุงแบบประเมินและวิธีการประเมิน	24	26.37	2
นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ให้มากขึ้น	7	7.69	3
ปรับปรุงวิธีแจ้งผลการประเมิน	4	4.40	4
<ol style="list-style-type: none"> 1. เลือกผู้ประเมินให้เหมาะสม 2. ยกเลิก และหาระบบใหม่มาใช้ 3. ทุกคนต้องเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ 4. ระบุแผนการพัฒนาคณะเองในแต่ละปี 	7	7.69	3
รวม	91	100.00	

จากตารางที่ 14 แสดงความคิดเห็นต่อระบบการประเมินแบบ 360 องศาที่ควรได้รับการปรับปรุงเป็นลำดับแรก โดยผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า สิ่งที่ควรได้รับการปรับปรุงเป็นลำดับแรก คือ การจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา คิดเป็นร้อยละ 46.15 รองลงมาคือ ปรับปรุงแบบประเมินและวิธีการประเมิน คิดเป็นร้อยละ 26.37 ผู้ตอบแบบสอบถามยังให้ข้อเสนอแนะอื่นๆ ต่อเรื่องนี้ คือควรมีการเลือกผู้ประเมินให้เหมาะสม ยกเลิกและหาระบบใหม่มาใช้ ทุกคนต้องเปิดใจยอมรับ และระบุแผนการพัฒนาคณะเองในแต่ละปี

ตารางที่ 15 ความคิดเห็นต่อการนำระบบประเมิน 360 องศามาใช้

ความคิดเห็นต่อการนำระบบประเมิน 360 องศามาใช้	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดิมนั้นดีอยู่แล้ว	8	8.79	3
ควร เปลี่ยนการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ไปใช้แบบอื่น	7	7.69	4
ยังไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3	3.30	5
ควรมีการทดลองใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาต่อไป	28	30.77	2
ควรมีการชี้แจงให้ผู้ประเมินเข้าใจระบบเสียก่อน	44	48.35	1
รวม	91	100.00	

จากตารางที่ 15 แสดงความคิดเห็นต่อการนำระบบประเมิน 360 องศาโดยใช้ โดยผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากที่สุดว่า ควรมีการชี้แจงให้ผู้ประเมินเข้าใจระบบเสียก่อน คิดเป็นร้อยละ 48.35 รองลงมาคือ ควรมีการทดลองใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาต่อไป คิดเป็นร้อยละ 30.77

ตารางที่ 16 ความคิดเห็นต่อการจัดอบรมให้ความรู้เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

ความคิดเห็นต่อการจัดอบรม	จำนวน	ร้อยละ
- ควร	88	96.70
- ไม่ควร	3	3.30
รวม	91	100.00

จากตารางที่ 16 พบว่าในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าควรมีการจัดอบรมให้ความรู้เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา คิดเป็นร้อยละ 96.70 และไม่ควรมีการจัดอบรม คิดเป็นร้อยละ 3.3

5.4 วัตถุประสงค์ของการประเมิน ประโยชน์จากการประเมิน และภาพรวมการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จำแนกตามสถานภาพ วุฒิการศึกษา และอายุงาน ตารางที่ 17 – 26 ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านวัตถุประสงค์การประเมิน จำแนกตามสถานภาพการทำงาน

วัตถุประสงค์	สถานภาพการทำงาน	
	สายวิชาการ	สายปฏิบัติการ
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
1.การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยในการตัดสินใจพิจารณาการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่นค่าจ้าง เงินเดือน ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	2.69 (ปานกลาง)	2.98 (ปานกลาง)
2.ผลที่ได้จากการประเมินแบบ 360 องศา สามารถบอกได้ว่าบุคลากรเหมาะสมกับตำแหน่งที่ทำอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.62 (ปานกลาง)	3.21 (ปานกลาง)
3.การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยในการพิจารณาต่อสัญญาจ้างของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม	2.77 (ปานกลาง)	3.15 (ปานกลาง)
4.ผลการประเมินแบบ 360 องศา สามารถช่วยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร	2.77 (ปานกลาง)	3.10 (ปานกลาง)
5.ผลลัพธ์ที่ได้ จากการประเมินแบบ 360 องศา จะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในทิศทางและรูปแบบใด	3.26 (ปานกลาง)	3.00 (ปานกลาง)
6.การประเมินแบบ 360 องศา จะแสดงข้อมูลที่น่ามาใช้ประโยชน์ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	2.77 (ปานกลาง)	3.29 (ปานกลาง)
7.การประเมินแบบ 360 องศา ให้ ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน	2.72 (ปานกลาง)	2.79 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม	2.80 (ปานกลาง)	3.07 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 17 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามสายวิชาการกับสายปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อการประเมินแบบ 360 องศา ด้านวัตถุประสงค์การประเมิน ในอยู่ในระดับปานกลาง โดยสายวิชาการ มีค่าเฉลี่ย 2.80 และสายปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ย 3.07

สาขาวิชาการมีความคิดเห็นในหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินแบบ 360 องศา จะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในทิศทาง และรูปแบบใด มีค่าเฉลี่ย 3.26 รองลงมาคือหัวข้อ การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยในการพิจารณา ต่อสัญญาจ้างของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ผลการประเมินแบบ 360 องศา สามารถช่วยในการ พิจารณาความดีความชอบของบุคลากร และการประเมินแบบ 360 องศา จะแสดงข้อมูลที่น่าสนใจ ประโยชน์ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ย 2.77 เท่ากัน

สายปฏิบัติการ มีความคิดเห็นในหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประเมินแบบ 360 องศา จะแสดงข้อมูลที่น่าสนใจประโยชน์ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.29 รองลงมาคือผลที่ได้จากการประเมินแบบ 360 องศา สามารถบอกได้ว่าบุคลากรเหมาะสมกับ ตำแหน่งที่ทำอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.21

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านประโยชน์จากการประเมินจำแนกตามสถานภาพการทำงาน

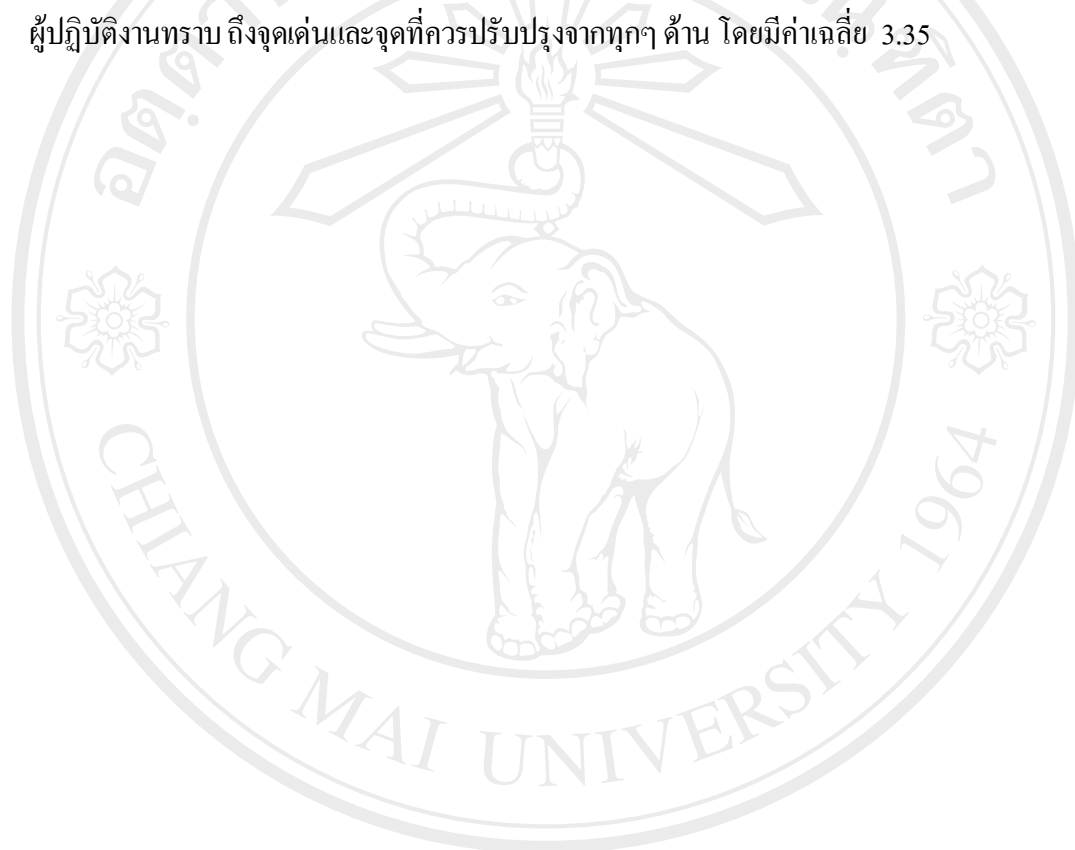
ประโยชน์	สถานภาพการทำงาน	
	สาขาวิชาการ	สายปฏิบัติการ
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
1. การประเมินแบบ 360 องศา ให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลขององค์กร	2.87 (ปานกลาง)	3.08 (ปานกลาง)
2. การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงจากทุกๆ ด้าน	3.23 (ปานกลาง)	3.35 (ปานกลาง)
3. การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยให้ผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินมีมุมมองที่ตรงกัน	2.41 (ไม่เห็นด้วย)	2.71 (ปานกลาง)
4. การประเมินแบบ 360 องศา ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาจากผลสะท้อนของคนอื่น	3.38 (ปานกลาง)	3.67 (เห็นด้วย)
5. การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยลดความขัดแย้ง ระหว่างบุคคล	2.15 (ไม่เห็นด้วย)	2.69 (ปานกลาง)
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาช่วย กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา	3.00 (ปานกลาง)	3.65 (เห็นด้วย)
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ทำให้มองเห็นภาพของพฤติกรรมที่แท้จริงได้ชัดเจนขึ้น	2.95 (ปานกลาง)	3.23 (ปานกลาง)
8. การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน และศักยภาพโดยรวมขององค์กร	2.51 (ปานกลาง)	3.08 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม	2.81 (ปานกลาง)	3.18 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 18 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามสาขาวิชาการกับสายปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านประโยชน์จากการประเมิน ในระดับปานกลางเท่ากัน โดยสาขาวิชาการมีค่าเฉลี่ย 2.81 และสายปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ย 3.18

สาขาวิชาการมีความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านประโยชน์จากการประเมิน ในหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประเมินแบบ 360 องศา ทำให้เกิดการเรียนรู้ และ พัฒนาจากผลสะท้อนของคนอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.38 รองลงมาคือ การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ

ถึงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงจากทุกๆ ด้าน มีค่าเฉลี่ย 3.23 และการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ทำให้มองเห็นภาพของพฤติกรรมที่แท้จริงได้ชัดเจนขึ้น มีค่าเฉลี่ย 2.95

สายปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านประโยชน์จากการประเมินในหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประเมินแบบ 360 องศา ทำให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาจากผลสะท้อนของคนอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.67 รองลงมาการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาช่วยกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ย 3.65 และการประเมินแบบ 360 องศา ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ ถึงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงจากทุกๆ ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.35



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นด้านภาพรวมของการประเมินแบบ 360 องศา
จำแนกตามสถานภาพการทำงาน

ภาพรวม	สถานภาพการทำงาน	
	สายวิชาการ	สายปฏิบัติการ
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
1. บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น	3.03 (ปานกลาง)	3.48 (ปานกลาง)
2. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ	2.85 (ปานกลาง)	3.13 (ปานกลาง)
3. ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง	2.69 (ปานกลาง)	2.87 (ปานกลาง)
4. ผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างแท้จริง	2.82 (ปานกลาง)	2.85 (ปานกลาง)
5. การประเมินแบบ 360 องศา จะให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมินอย่างแท้จริง	2.51 (ปานกลาง)	2.75 (ปานกลาง)
6. แบบฟอร์มเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา นั้นเข้าใจง่าย	2.41 (ไม่เห็นด้วย)	2.67 (ปานกลาง)
7. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีความเหมาะสมที่จะใช้กับองค์กรของท่าน	2.82 (ปานกลาง)	2.83 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม	2.73 (ปานกลาง)	2.94 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 19 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามสายวิชาการกับสายปฏิบัติการมีความคิดเห็นด้านภาพรวมของการประเมินแบบ 360 องศา อยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน โดยสายวิชาการมีค่าเฉลี่ย 2.73 และสายปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ย 2.94

สายวิชาการมีความคิดเห็นด้านภาพรวมของการประเมินแบบ 360 องศา ในหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 3.03 รองลงมาคือระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างแท้จริง มีค่าเฉลี่ย 2.85 และ 2.82 ตามลำดับ

สายปฏิบัติการ มีความคิดเห็นด้านภาพรวมของการประเมินแบบ 360 องศา ในหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 3.48 รองลงมาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ และผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ค่าเฉลี่ย 3.13 และ 2.87 ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านวัตถุประสงค์การประเมิน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วัตถุประสงค์	วุฒิการศึกษา			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
1. การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยในการตัดสินใจพิจารณาการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่นค่าจ้าง เงินเดือน ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.57 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)	2.69 (ปานกลาง)	2.90 (ปานกลาง)	2.50 (ปานกลาง)
2.ผลที่ได้จากการประเมินแบบ 360 องศา สามารถบอกได้ว่าบุคลากรเหมาะสมกับตำแหน่งที่ทำอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00 (เห็นด้วย)	2.98 (ปานกลาง)	2.75 (ปานกลาง)	2.50 (ปานกลาง)
3.การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยในการพิจารณาต่อสัญญาจ้างของบุคลากร ได้อย่างเหมาะสม	3.86 (เห็นด้วย)	2.96 (ปานกลาง)	2.90 (ปานกลาง)	2.70 (ปานกลาง)
4.ผลการประเมินแบบ 360 องศา สามารถช่วยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร	3.86 (เห็นด้วย)	2.96 (ปานกลาง)	2.85 (ปานกลาง)	2.50 (ปานกลาง)
5.ผลลัพธ์ที่ได้ จากการประเมินแบบ 360 องศา จะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในทิศทางและรูปแบบใด	4.14 (เห็นด้วย)	2.94 (ปานกลาง)	3.25 (ปานกลาง)	3.00 (ปานกลาง)
6.การประเมินแบบ 360 องศา จะแสดงข้อมูลที่น่ามาใช้ประโยชน์ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.14 (เห็นด้วย)	3.00 (ปานกลาง)	3.00 (ปานกลาง)	2.80 (ปานกลาง)
7.การประเมินแบบ 360 องศา ให้ ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน	3.71 (เห็นด้วย)	2.67 (ปานกลาง)	2.85 (ปานกลาง)	2.40 (ไม่เห็นด้วย)
ค่าเฉลี่ยรวม	4.04 (เห็นด้วย)	2.89 (ปานกลาง)	2.93 (ปานกลาง)	2.63 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 20 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม วุฒิปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก มีความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านวัตถุประสงค์การประเมิน ในระดับปานกลาง เหมือนกัน โดย มีคะแนนเฉลี่ย 2.89 2.93 และ 2.63 ตามลำดับ ยกเว้นวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย มีคะแนนเฉลี่ย 4.04

วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านวัตถุประสงค์การประเมิน โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยในการตัดสินใจพิจารณาการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่นค่าจ้าง เงินเดือน ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 4.57 รองลงมาคือผลลัพธ์ที่ได้ จากการประเมินแบบ 360 องศา จะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในทิศทางและรูปแบบใด และการประเมินแบบ 360 องศา จะแสดงข้อมูลที่นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย 4.14

วุฒิปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านวัตถุประสงค์การประเมิน ในหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประเมินแบบ 360 องศา จะแสดงข้อมูลที่นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.00 รองลงมาคือผลที่ได้จากการประเมินแบบ 360 องศา สามารถบอกได้ว่าบุคลากรเหมาะสมกับตำแหน่งที่ทำอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 2.98

วุฒิปริญญาโท มีความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านวัตถุประสงค์การประเมิน ในหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินแบบ 360 องศา จะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในทิศทางและรูปแบบใด มีค่าเฉลี่ย 3.25 รองลงมา การประเมินแบบ 360 องศา จะแสดงข้อมูลที่นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ค่าเฉลี่ย 3.00

วุฒิปริญญาเอกมีความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านวัตถุประสงค์การประเมิน ในหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผลลัพธ์ที่ได้ จากการประเมินแบบ 360 องศา จะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในทิศทางและรูปแบบใด ค่าเฉลี่ย 3.00 รองลงมาคือหัวข้อการประเมินแบบ 360 องศา จะแสดงข้อมูลที่นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย 2.80

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านประโยชน์จากการประเมินจำแนกตามวุฒิการศึกษา

ประโยชน์	วุฒิการศึกษา			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
1. การประเมินแบบ 360 องศา ให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลขององค์กร	4.14 (เห็นด้วย)	2.89 (ปานกลาง)	3.10 (ปานกลาง)	2.50 (ปานกลาง)
2. การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงจากทุกๆ ด้าน	4.00 (เห็นด้วย)	3.19 (ปานกลาง)	3.45 (ปานกลาง)	3.10 (ปานกลาง)
3. การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยให้ผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินมีมุมมองที่ตรงกัน	4.00 (เห็นด้วย)	2.46 (ไม่เห็นด้วย)	2.45 (ไม่เห็นด้วย)	2.50 (ปานกลาง)
4. การประเมินแบบ 360 องศา ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาจากผลสะท้อนของคนอื่น	4.57 (เห็นด้วย)	3.50 (เห็นด้วย)	3.30 (ปานกลาง)	3.60 (เห็นด้วย)
5. การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล	3.71 (เห็นด้วย)	2.39 (ไม่เห็นด้วย)	2.35 (ไม่เห็นด้วย)	2.20 (ไม่เห็นด้วย)
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาช่วยกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา	4.14 (เห็นด้วย)	3.50 (เห็นด้วย)	3.15 (ปานกลาง)	2.60 (ปานกลาง)
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ทำให้มองเห็นภาพของพฤติกรรมที่แท้จริงได้ชัดเจนขึ้น	4.00 (เห็นด้วย)	3.15 (ปานกลาง)	2.90 (ปานกลาง)	2.70 (ปานกลาง)
8. การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน และศักยภาพโดยรวมขององค์กร	4.00 (เห็นด้วย)	2.80 (ปานกลาง)	2.60 (ปานกลาง)	2.70 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม	4.07 (เห็นด้วย)	2.98 (ปานกลาง)	2.91 (ปานกลาง)	2.73 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 21 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านประโยชน์จากการประเมิน พบว่า

วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 4.07 โดยมีในหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประเมินแบบ 360 องศา ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาจากผลสะท้อนของคนอื่น มีค่าเฉลี่ย 4.57 รองลงมาการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาช่วย กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ย 4.14

วุฒิปริญญาตรีมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประเมินแบบ 360 องศา ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาจากผลสะท้อนของคนอื่น และการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาช่วย กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ค่าเฉลี่ย 3.50 เท่ากัน รองลงมาการประเมินแบบ 360 องศา ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ ถึงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงจากทุกๆ ด้าน ค่าเฉลี่ย 3.19

วุฒิปริญญาโท มีความคิดเห็นต่อด้านประโยชน์จากการประเมิน อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.91 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ ถึงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงจากทุกๆ ด้าน ค่าเฉลี่ย 3.45 รองลงมา การประเมินแบบ 360 องศา ทำให้เกิดการเรียนรู้ และ พัฒนาจากผลสะท้อนของคนอื่น ค่าเฉลี่ย 3.30

วุฒิปริญญาเอก มีความคิดเห็นต่อด้านประโยชน์จากการประเมิน อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.73 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประเมินแบบ 360 องศา ทำให้เกิดการเรียนรู้ และ พัฒนาจากผลสะท้อนของคนอื่น ค่าเฉลี่ย 3.60 รองลงมาการประเมินแบบ 360 องศา ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ ถึงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงจากทุกๆ ด้าน ค่าเฉลี่ย 3.10

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านภาพรวมจำแนกตามวุฒิ การศึกษา

ภาพรวม	วุฒิการศึกษา			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
1. บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น	4.14 (เห็นด้วย)	3.22 (ปานกลาง)	3.40 (ปานกลาง)	2.78 (ปานกลาง)
2. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ	4.00 (เห็นด้วย)	3.02 (ปานกลาง)	2.80 (ปานกลาง)	2.70 (ปานกลาง)
3. ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง	3.86 (เห็นด้วย)	2.70 (ปานกลาง)	2.85 (ปานกลาง)	2.40 (ไม่เห็นด้วย)
4. ผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างแท้จริง	3.86 (เห็นด้วย)	2.78 (ปานกลาง)	2.70 (ปานกลาง)	2.70 (ปานกลาง)
5. การประเมินแบบ 360 องศา จะให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมินอย่างแท้จริง	4.14 (เห็นด้วย)	2.56 (ปานกลาง)	2.55 (ปานกลาง)	2.30 (ไม่เห็นด้วย)
6. แบบฟอร์มเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา นั้นเข้าใจง่าย	3.71 (เห็นด้วย)	2.56 (ปานกลาง)	2.45 (ไม่เห็นด้วย)	2.00 (ไม่เห็นด้วย)
7. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีความเหมาะสมที่จะใช้กับองค์กรของท่าน	3.71 (เห็นด้วย)	2.80 (ปานกลาง)	2.75 (ปานกลาง)	2.50 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม	3.91 (เห็นด้วย)	2.80 (ปานกลาง)	2.78 (ปานกลาง)	2.48 (ไม่เห็นด้วย)

จากตารางที่ 22 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านภาพรวม จาก การประเมิน พบว่า

วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านภาพรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.91 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น และการประเมินแบบ 360 องศา จะให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูก ประเมินอย่างแท้จริง ค่าเฉลี่ย 4.14 รองลงมา ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็น ระบบที่มีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ย 4.00

วุฒิปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.80 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานของผู้อื่น ค่าเฉลี่ย 3.22 รองลงมาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ย 3.02

วุฒิปริญญาโท มีความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.78 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น ค่าเฉลี่ย 3.40 รองลงมาหัวข้อผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ค่าเฉลี่ย 2.85

วุฒิปริญญาเอกมีความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านภาพรวมอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย ค่าเฉลี่ย 2.48 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น ค่าเฉลี่ย 2.78 รองลงมาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างแท้จริง มีค่าเฉลี่ย 2.70 เท่ากัน

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านวัตถุประสงค์การประเมิน จำแนกตามอายุงาน

วัตถุประสงค์	อายุงาน				
	น้อยกว่า 1 ปี	1-3 ปี	4-6 ปี	7-9 ปี	มากกว่า 9 ปี
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
1. การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยในการตัดสินใจพิจารณาการให้ผล ตอบแทนแก่บุคลากร เช่นค่าจ้าง เงินเดือน ได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.00 (เห็นด้วย)	2.94 (ปานกลาง)	2.71 (ปานกลาง)	3.11 (ปานกลาง)	2.00 (ไม่เห็นด้วย)
2.ผลที่ได้จากการประเมินแบบ 360 องศา สามารถบอกได้ว่าบุคลากรเหมาะสมกับตำแหน่งที่ทำอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00 (เห็นด้วย)	3.06 (ปานกลาง)	2.74 (ปานกลาง)	3.05 (ปานกลาง)	2.71 (ปานกลาง)
3.การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยในการพิจารณาต่อสัญญาจ้างของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม	4.00 (เห็นด้วย)	3.16 (ปานกลาง)	2.68 (ปานกลาง)	3.16 (ปานกลาง)	2.71 (ปานกลาง)
4.ผลการประเมินแบบ 360 องศา สามารถช่วยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร	4.00 (เห็นด้วย)	3.13 (ปานกลาง)	2.74 (ปานกลาง)	3.11 (ปานกลาง)	2.29 (ไม่เห็นด้วย)

วัตถุประสงค์	อายุงาน				
	น้อยกว่า 1 ปี	1-3 ปี	4-6 ปี	7-9 ปี	มากกว่า 9 ปี
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
5.ผลลัพธ์ที่ได้ จากการประเมินแบบ 360 องศา จะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในทิศทาง และรูปแบบใด	4.33 (เห็นด้วย)	3.16 (ปานกลาง)	2.97 (ปานกลาง)	3.11 (ปานกลาง)	3.00 (ปานกลาง)
6.การประเมินแบบ 360 องศา จะแสดงข้อมูลที่นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.00 (เห็นด้วย)	3.45 (ปานกลาง)	2.74 (ปานกลาง)	2.95 (ปานกลาง)	2.71 (ปานกลาง)
7.การประเมินแบบ 360 องศา ให้ ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน	3.67 (เห็นด้วย)	2.94 (ปานกลาง)	2.71 (ปานกลาง)	2.42 (ปานกลาง)	2.71 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม	4.00 (เห็นด้วย)	3.12 (ปานกลาง)	2.75 (ปานกลาง)	2.98 (ปานกลาง)	2.59 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 23 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านวัตถุประสงค์การประเมิน พบว่า

อายุงาน น้อยกว่า 1 ปี มีความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านวัตถุประสงค์การประเมินในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 4.00 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผลลัพธ์ที่ได้ จากการประเมินแบบ 360 องศา จะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในทิศทางและรูปแบบใด มีค่าเฉลี่ย 4.33 รองลงมาการประเมินแบบ 360 องศา ช่วยในการตัดสินใจพิจารณาการให้ผล ตอบแทนแก่บุคลากร เช่นค่าจ้าง เงินเดือน ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลที่ได้จากการประเมินแบบ 360 องศา สามารถบอกได้ว่าบุคลากรเหมาะสมกับตำแหน่งที่ทำอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยในการพิจารณาต่อสัญญาจ้างของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ผลการประเมินแบบ 360 องศา สามารถช่วยใน การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร และการประเมินแบบ 360 องศา จะแสดงข้อมูลที่นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย 4.00 เท่ากัน

อายุงาน 1-3 ปี มีความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านวัตถุประสงค์การประเมินในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.12 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประเมินแบบ 360 องศา จะแสดงข้อมูลที่นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.45 รองลงมาการประเมินแบบ 360 องศา ช่วยในการพิจารณาต่อสัญญาจ้างของบุคลากรได้อย่าง

เหมาะสม และผลลัพธ์ที่ได้ จากการประเมินแบบ 360 องศา จะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในทิศทางและรูปแบบใด มีค่าเฉลี่ย 3.16 เท่ากัน

อายุงาน 4-6 ปี มีความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านวัตถุประสงค์การประเมินในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.75 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผลลัพธ์ที่ได้ จากการประเมินแบบ 360 องศา จะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในทิศทางและรูปแบบใด มีค่าเฉลี่ย 2.97 รองลงมาผลที่ได้จากการประเมินแบบ 360 องศา สามารถบอกได้ว่าบุคลากรเหมาะสมกับตำแหน่งที่ทำอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการประเมินแบบ 360 องศา สามารถช่วยใน การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร และการประเมินแบบ 360 องศา จะแสดงข้อมูลที่นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย 2.74 เท่ากัน

อายุงาน 7-9 ปี มีความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านวัตถุประสงค์การประเมินในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.98 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยในการพิจารณาต่อสัญญาจ้างของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.16 รองลงมาคือ การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยในการตัดสินใจพิจารณาการให้ผล ตอบแทนแก่บุคลากร เช่นค่าจ้างเงินเดือน ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการประเมินแบบ 360 องศา สามารถช่วยใน การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร และผลลัพธ์ที่ได้ จากการประเมินแบบ 360 องศา จะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในทิศทางและรูปแบบใด มีค่าเฉลี่ย 3.11 เท่ากัน

อายุงานมากกว่า 9 ปี มีความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านวัตถุประสงค์การประเมินในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.59 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผลลัพธ์ที่ได้ จากการประเมินแบบ 360 องศา จะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในทิศทางและรูปแบบใด มีค่าเฉลี่ย 3.00 รองลงมาคือหัวข้อผลที่ได้จากการประเมินแบบ 360 องศา สามารถบอกได้ว่าบุคลากรเหมาะสมกับตำแหน่งที่ทำอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยในการพิจารณาต่อสัญญาจ้างของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม การประเมินแบบ 360 องศา จะแสดงข้อมูลที่นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การประเมินแบบ 360 องศา ให้ ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน มีค่าเฉลี่ย 2.71 เท่ากัน

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านประโยชน์จากการประเมินจำแนกตามอายุงาน

ประโยชน์	อายุงาน				
	น้อยกว่า 1 ปี	1-3 ปี	4-6 ปี	7-9 ปี	มากกว่า 9 ปี
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
1. การประเมินแบบ 360 องศา ให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลขององค์กร	4.00 (เห็นด้วย)	3.06 (ปานกลาง)	2.90 (ปานกลาง)	2.89 (ปานกลาง)	2.86 (ปานกลาง)
2. การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ ถึงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงจากทุกๆ ด้าน	3.67 (เห็นด้วย)	3.32 (ปานกลาง)	3.19 (ปานกลาง)	3.32 (ปานกลาง)	3.43 (ปานกลาง)
3. การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยให้ผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินมีมุมมองที่ตรงกัน	3.33 (ปานกลาง)	2.65 (ปานกลาง)	2.55 (ปานกลาง)	2.53 (ปานกลาง)	2.29 (ไม่เห็นด้วย)
4. การประเมินแบบ 360 องศา ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาจากผลสะท้อนของคนอื่น	4.00 (เห็นด้วย)	3.71 (ปานกลาง)	3.42 (ปานกลาง)	3.42 (ปานกลาง)	3.57 (เห็นด้วย)
5. การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล	3.67 (เห็นด้วย)	2.52 (ปานกลาง)	2.32 (ไม่เห็นด้วย)	2.47 (ไม่เห็นด้วย)	2.29 (ไม่เห็นด้วย)
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ช่วย กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.00 (เห็นด้วย)	3.90 (เห็นด้วย)	3.19 (ปานกลาง)	2.89 (ปานกลาง)	2.86 (ปานกลาง)
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ทำให้มองเห็นภาพของพฤติกรรมที่แท้จริงได้ชัดเจนขึ้น	3.67 (เห็นด้วย)	3.39 (ปานกลาง)	2.90 (ปานกลาง)	3.00 (ปานกลาง)	2.86 (ปานกลาง)
8. การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน และศักยภาพโดยรวมขององค์กร	3.67 (เห็นด้วย)	2.77 (ปานกลาง)	2.74 (ปานกลาง)	2.95 (ปานกลาง)	2.86 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม	3.75 (เห็นด้วย)	3.16 (ปานกลาง)	2.90 (ปานกลาง)	2.93 (ปานกลาง)	2.87 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 24 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านประโยชน์จากการประเมิน พบว่า

อายุงานน้อยกว่า 1 ปี มีความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านประโยชน์จากการประเมิน ในระดับเห็นด้วย ค่าเฉลี่ย 3.75 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประเมินแบบ 360 องศา ให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลขององค์กร และการประเมินแบบ 360 องศา ทำให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาจากผลสะท้อนของคนอื่น ค่าเฉลี่ย 4.00 เท่ากัน รองลงมาคือ การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ ถึงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงจากทุกๆ ด้าน การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ทำให้มองเห็นภาพของพฤติกรรมที่แท้จริงได้ชัดเจนขึ้น และการประเมินแบบ 360 องศา ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน และศักยภาพโดยรวมขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67

อายุงาน 1 – 3 ปี มีความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านประโยชน์จากการประเมิน ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.16 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาช่วย กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ย 3.90 รองลงมา การประเมินแบบ 360 องศา ทำให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาจากผลสะท้อนของคนอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.71

อายุงาน 4 – 6 ปี มีความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านประโยชน์จากการประเมิน ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.90 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประเมินแบบ 360 องศา ทำให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาจากผลสะท้อนของคนอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.42 รองลงมาหัวข้อการประเมินแบบ 360 องศา ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ ถึงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงจากทุกๆ ด้าน และการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาช่วย กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ย 3.19 เท่ากัน

อายุงาน 7-9 ปี มีความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านประโยชน์จากการประเมิน ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.93 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประเมินแบบ 360 องศา ทำให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาจากผลสะท้อนของคนอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.42 รองลงมาการประเมินแบบ 360 องศา ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ ถึงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงจากทุกๆ ด้าน มีค่าเฉลี่ย 3.32

อายุงานมากกว่า 9 ปี มีความคิดเห็นต่อการประเมิน 360 องศา ด้านประโยชน์จากการประเมิน ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.87 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประเมินแบบ 360 องศา ทำให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาจากผลสะท้อนของคนอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.57 รองลงมาหัวข้อการประเมินแบบ 360 องศา ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ ถึงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงจากทุกๆ ด้าน มีค่าเฉลี่ย 3.43

ตารางที่ 25 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นด้านภาพรวมของการประเมินแบบ 360 องศา จำแนกตามอายุงาน

ภาพรวม	อายุงาน				
	น้อยกว่า 1 ปี	1-3 ปี	4-6 ปี	7-9 ปี	มากกว่า 9 ปี
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
1. บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น	4.33 (เห็นด้วย)	3.48 (ปานกลาง)	3.03 (ปานกลาง)	2.94 (ปานกลาง)	4.00 (เห็นด้วย)
2. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ	4.00 (เห็นด้วย)	3.19 (ปานกลาง)	2.87 (ปานกลาง)	2.89 (ปานกลาง)	2.71 (ปานกลาง)
3. ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง	4.00 (เห็นด้วย)	2.77 (ปานกลาง)	2.71 (ปานกลาง)	2.89 (ปานกลาง)	2.43 (ไม่เห็นด้วย)
4. ผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างแท้จริง	3.67 (เห็นด้วย)	2.97 (ปานกลาง)	2.45 (ไม่เห็นด้วย)	2.89 (ปานกลาง)	3.43 (ปานกลาง)
5. การประเมินแบบ 360 องศา จะให้ความสำคัญยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมินอย่างแท้จริง	3.67 (เห็นด้วย)	2.77 (ปานกลาง)	2.45 (ไม่เห็นด้วย)	2.58 (ปานกลาง)	2.71 (ปานกลาง)
6. แบบฟอร์มเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา นั้นเข้าใจง่าย	3.67 (เห็นด้วย)	2.65 (ปานกลาง)	2.42 (ไม่เห็นด้วย)	2.47 (ไม่เห็นด้วย)	2.57 (ปานกลาง)
7. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีความเหมาะสมที่จะใช้กับองค์กรของท่าน	4.00 (เห็นด้วย)	2.87 (ปานกลาง)	2.81 (ปานกลาง)	2.68 (ปานกลาง)	2.57 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม	3.90 (เห็นด้วย)	2.95 (ปานกลาง)	2.67 (ปานกลาง)	2.76 (ปานกลาง)	2.91 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 25 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านภาพรวมของการประเมินแบบ 360 องศา พบว่า

อายุงานน้อยกว่า 1 ปี มีความคิดเห็นด้านภาพรวมของการประเมินแบบ 360 องศา อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.90 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 4.33 รองลงมาในหัวข้อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีความเหมาะสมที่จะใช้กับองค์กรของท่าน มีค่าเฉลี่ย 4.00 เท่ากัน

อายุงาน 1 -3 ปี มีความคิดเห็นด้านภาพรวมของการประเมินแบบ 360 องศา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.95 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 3.48 รองลงมาคือระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.19

อายุงาน 4 – 6 ปี มีความคิดเห็นด้านภาพรวมของการประเมินแบบ 360 องศา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.67 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 3.03 รองลงมาคือระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 2.87

อายุงาน 7 – 9 ปี มีความคิดเห็นด้านภาพรวมของการประเมินแบบ 360 องศา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.76 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 2.94 รองลงมา ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง และผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างแท้จริง มีค่าเฉลี่ย 2.89 เท่ากัน

อายุงานมากกว่า 9 ปี มีความคิดเห็นด้านภาพรวมของการประเมินแบบ 360 องศา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.91 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 4.00 รองลงมาคือหัวข้อผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างแท้จริง มีค่าเฉลี่ย 3.43

5.5 ความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา รวม 3 ด้าน คือด้านวัตถุประสงค์ของการประเมิน ด้านประโยชน์จากการประเมิน และด้านภาพรวมการประเมิน

ตารางที่ 26 แสดงค่าเฉลี่ยรวมทั้ง 3 ด้าน คือด้านวัตถุประสงค์ของการประเมิน ด้านประโยชน์จากการประเมิน และด้านภาพรวมของการประเมิน จำแนกตามสถานภาพการทำงาน

ความคิดเห็นต่อการประเมินแบบ 360 องศา ทั้ง 3 ด้าน	สถานภาพการทำงาน	
	สายวิชาการ	สายปฏิบัติการ
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
ด้านวัตถุประสงค์ของการประเมิน	2.80 (ปานกลาง)	3.07 (ปานกลาง)
ด้านประโยชน์จากการประเมิน	2.81 (ปานกลาง)	3.18 (ปานกลาง)
ด้านภาพรวมของการประเมิน	2.73 (ปานกลาง)	2.94 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม	2.78 (ปานกลาง)	3.06 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 26 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบ 360 องศา รวมทั้ง 3 ด้าน สายวิชาการและสายปฏิบัติการมีความคิดเห็นในระดับปานกลางเหมือนกัน โดยสายวิชาการ มีค่าเฉลี่ย 2.78 และสายปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ย 3.06 สายวิชาการด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านประโยชน์จากการประเมิน รองลงมาคือด้านวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 2.81 และ 2.80 ตามลำดับ ส่วนสายปฏิบัติการ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านประโยชน์จากการประเมิน รองลงมาคือด้านวัตถุประสงค์มีค่าเฉลี่ย 3.18 และ 3.07 ตามลำดับ

ผลที่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ มีความคิดเห็นไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ว่าบุคลากรสายวิชาการ ไม่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เนื่องจากบุคลากรมักไม่ยอมรับในผลที่ได้จากการประเมินของบุคคลรอบด้าน แต่บุคลากรสายปฏิบัติการ เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เนื่องจากเห็นว่าผลจากการที่ถูกประเมินจากบุคคลรอบด้านนั้นมีความยุติธรรมมากกว่าการถูกประเมินจากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานเพียงกลุ่มเดียว โดยผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายปฏิบัติการเห็นว่าการประเมินผลการ

ปฏิบัติการแบบ 360 องศา เป็นระบบที่ดี แต่ไม่เหมาะกับองค์กรก่อนนำมาใช้ จึงมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

5.6 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 27 ข้อเสนอแนะและความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อเสนอแนะ	จำนวนผู้ตอบ
1	ควรมีการแยกผลระหว่างข้าราชการกับพนักงาน เนื่องจากระบบต่างกัน	1
2	การประเมินแบบ 360 องศาเป็นระบบการประเมินรอบด้าน ส่วนใหญ่มักจะใช้กับบริษัทหรือหน่วยงานเอกชนเนื่องจากเน้นคุณภาพและการให้บริการ สำหรับส่วนราชการนั้นการนำระบบนี้มาใช้เพื่อรองรับกับระบบราชการที่มีการปฏิรูปแล้ว ดังนั้นการนำระบบการประเมินแบบ 360 องศามาใช้ ควรจะศึกษาถึงลักษณะขององค์กรที่จะนำมาใช้เสียก่อนว่าเหมาะสมกับระบบนี้หรือไม่	4
3	การประเมินแบบ 360 องศา เหมาะกับการปรับปรุงพัฒนาตนเอง/องค์กร ไม่เหมาะในการพิจารณาเงินเดือน/ ค่าตอบแทน	3
4	ควรให้ความรู้ ประโยชน์ของการประเมินแก่บุคลากร เพื่อให้เข้าใจและเห็นความสำคัญของการประเมินที่ถูกต้อง มีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานและประเมินผู้อื่นอย่างไม่มีอคติ และให้ทุกคนเข้าใจในให้เป็นไปแนวทางเดียวกันก่อน	9
5	การประเมินผลปฏิบัติงานน่าจะมาจากผู้บังคับบัญชา และผู้มาใช้บริการเนื่องจากหากผู้เลือกผู้ประเมินเองจะทำให้ได้รับผลการประเมินที่ไม่ค่อยตรงกับความจริง เนื่องจากอาจติดระบบพวกพ้องได้	2
6	การประเมินแบบ 360 องศา สร้างความแตกแยก ขาดความโปร่งใส ไม่สามารถชี้แจงผลการประเมิน หรือคะแนนที่ออกมาได้ เนื่องจากมาตรฐานในการให้คะแนนแตกต่างกันผู้ประเมินไม่รู้จักผู้ถูกประเมินจริงในการทำงานหรือหัวข้ออื่นๆประเมินโดยการเดาเอาเอง	1
7	การประเมิน 360 องศา ผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน ต้องเป็นกลุ่มบุคคลที่ได้ทำงานด้วยกัน ได้เห็นพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน ถ้าเป็นผู้ที่ไม่เคยทำงานหรือเห็นการทำงานของผู้ถูกประเมิน การให้คะแนนจะเป็นแบบกลางๆ บางครั้งก็ไม่ยุติธรรมกับ	4

ข้อ	ข้อเสนอแนะ	จำนวนผู้ตอบ
	คนถูกประเมิน ซึ่งอาจทำให้เสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน	
8	โดยหลักการของการประเมินแบบ 360 องศา นั้นดี แต่นำมาใช้ได้จริงต้องคิดให้ดี ว่าใครเป็นผู้ประเมิน มีความยุติธรรมเพียงพอหรือไม่ จำนวนผู้ประเมิน เพราะถ้าคนไม่เข้าใจ ไม่ยอมรับ ไม่ยอมลดอคติ ไม่มีความยุติธรรมก็ไม่เกิดประโยชน์อะไร	4
9	ก่อนใช้ต้องแจ้งกติกาก่อน การใช้ระบบประเมินให้ทราบทั่วกันในที่ประชุมบุคลากร	1
10	ควรพัฒนาระบบการประเมินแบบ 360 องศา อย่างต่อเนื่อง	1
11	ควรมีใบกรอกข้อมูล แผนการพัฒนาตนเองในแต่ละปี และระบุว่าให้ปีดังกล่าวมีความภาคภูมิใจกับผลงานชิ้นใด หรือประทับใจในงานด้านใดมากที่สุด	1
12	ไม่ควรเน้นการประเมินมากเกินไป ควรเน้นให้บุคคลเห็นความสำคัญของงาน และรักองค์กรมากยิ่งขึ้น	1
13	แบบประเมินควรมีการปรับปรุงแบบประเมินให้สอดคล้องกับผู้ถูกประเมิน และต้องมีความชัดเจนมากๆ	2
14	ผู้สรุปและวิเคราะห์ผลการประเมิน ควรต้องเป็นผู้ที่เข้าใจระบบและมีประสบการณ์อย่างมาก	1
15	ไม่ควรยึดติดกับวิธีการประเมินแบบใดแบบหนึ่งมากเกินไป การประเมินทุกแบบย่อมมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน ซึ่งยังอาจมีวิธีการประเมินแบบอื่นมาช่วยได้อีก	1
16	ควรมีการพัฒนาระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ในการคำนวณการประเมินผลเพื่อลดความผิดพลาด และทำให้ได้ผลที่ถูกต้อง, มีประสิทธิภาพ, และลดแรงงาน บุคลากร ได้พัฒนางานใหม่ๆ เพิ่มขึ้น	2