



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สำนักกฎหมาย โทร. ๐ ๒๒๙๘ ๕๘๘๐-๗ ต่อ ๓๑๒๐

ที่ กค ๐๘๐๓.๓/ว.๙๕๖

วันที่ ๒๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง แนวทางการประเมินผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจด้วยวิธีการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา

เรียน

ด้วยรัฐวิสาหกิจเป็นหน่วยงานของรัฐที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศภายใต้สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงในบริบททางด้านเศรษฐกิจและสังคม และการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจมีนัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนกลไกการทำงานที่ของรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของประเทศ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) พิจารณาแล้ว เห็นว่า เพื่อให้กลไกการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นระบบ ครบถ้วน และสอดคล้องไปกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ จึงให้นำวิธีการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงนำมาใช้ประกอบการพิจารณาให้รางวัลต่อผู้บริหารสูงสุดตามสัญญาจ้างด้วย โดยมีแนวทางการประเมินผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจด้วยวิธีการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา ดังนี้

๑. ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนำวิธีการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา มาใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจตามสัญญาจ้าง โดยเฉพาะในส่วนของประเมินสมรรถนะ (competency) เจตคติ (attitude) หรือด้านพฤติกรรม (behavior) โดยให้มีการประเมินด้วยวิธีการดังกล่าวอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง และให้เริ่มดำเนินการอย่างช้าในรอบการประเมินถัดไป ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจยังคงมุ่งเน้นการประเมินผลงาน (performance) รัฐวิสาหกิจจึงควรกำหนดน้ำหนักของคะแนนประเมินในส่วนของสมรรถนะ เจตคติ หรือพฤติกรรมให้เหมาะสม โดยอาจกำหนดน้ำหนักคะแนนประเมินในส่วนนี้ประมาณร้อยละ ๑๐ ของคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมด

๒. ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้กำหนดกลุ่มผู้ประเมินผู้บริหารสูงสุดด้วยวิธีการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา รวมถึงกำหนดจำนวนผู้ประเมินของแต่ละกลุ่มให้เหมาะสม โดยกลุ่มของผู้ประเมินอย่างน้อยต้องประกอบด้วย กรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นผู้กำกับดูแลการทำงานของผู้บริหารสูงสุดโดยตรง พนักงานของรัฐวิสาหกิจนั้นในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลภายนอกที่ร่วมปฏิบัติงานกับผู้บริหารสูงสุดเป็นประจำ เช่น อนุกรรมการในคณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นแต่งตั้งขึ้น ผู้บริหารของกระทรวงเจ้าสังกัด หรือผู้บริหารของ สคร. เป็นต้น รวมทั้งอาจให้ผู้บริหารสูงสุดประเมินตนเองด้วย

๓. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดหัวข้อและประเด็นในการประเมินที่สามารถวัดสมรรถนะ เจตคติ และพฤติกรรมของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ เช่น ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถด้านการสื่อสาร ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความคิดสร้างสรรค์

/และการสร้าง...

และการสร้างนวัตกรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน รวมถึงประเด็นการประเมินอื่นๆ ที่สำคัญต่อการเป็น
ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจแห่งนั้น ทั้งนี้ ควรกำหนดหัวข้อและประเด็นการประเมินให้เหมาะสม
กับผู้ประเมินแต่ละกลุ่ม

๔. ให้รัฐวิสาหกิจจัดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีการให้คะแนนโดยอิสระ และสามารถให้คะแนน
ได้ตามความเป็นจริง และต้องมีมาตรการที่จะรักษาความลับในการประเมินโดยเฉพาะข้อมูลที่จะสามารถทำให้ระบุ
ตัวผู้ประเมินได้ โดยให้แจ้งให้ผู้ประเมินทราบถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินและการนำผลประเมิน
ไปใช้ด้วย ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจอาจใช้วิธีการให้คะแนนทางอิเล็กทรอนิกส์หรือวิธีการอื่นใดโดยยังคงต้องรักษา
มาตรฐานและความโปร่งใสในการประเมิน

๕. ให้รัฐวิสาหกิจจัดให้มีการสรุปคะแนนและผลการประเมินและนำเสนอต่อคณะกรรมการ
รัฐวิสาหกิจ เพื่อให้มีการหารือร่วมกันระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกับผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ
ในการชี้ให้เห็นถึงจุดแข็ง ประเด็นที่ต้องพัฒนา และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา (ถ้ามี) ในแต่ละรอบ
การประเมิน รวมถึงให้จัดให้มีการเปรียบเทียบคะแนนการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา ในแต่ละรอบการประเมิน
ที่แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการหรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้บริหารสูงสุดแต่ละรายด้วย

๖. เมื่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามข้อ ๕ แล้ว ให้จัดส่งผลการประเมิน
จุดแข็ง ประเด็นที่ต้องพัฒนา และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา (ถ้ามี) ของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ
พร้อมทั้งตารางเปรียบเทียบคะแนนการประเมินในแต่ละรอบการประเมินให้ สคร. ทราบด้วย

๗. ให้รัฐวิสาหกิจแจ้งให้บริษัทในเครือที่อยู่ในข่ายเป็น “รัฐวิสาหกิจ” ตามกฎหมายว่าด้วย
คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ให้มีการดำเนินการตามแนวทางนี้ด้วย
ในการนี้ สคร. ได้จัดทำคำอธิบายแนวทางการประเมินผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจด้วยวิธีการประเมิน
แบบ ๓๖๐ องศา ตัวอย่างหัวข้อและประเด็นการประเมิน รวมถึงตัวอย่างแบบประเมิน เพื่อเป็นแนวทาง
ในการปฏิบัติต่อไป ซึ่งสามารถดาวน์โหลดได้ที่ <http://www.sepo.go.th/content/351>

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและดำเนินการต่อไป



(นางปานทิพย์ ศรีพิมล)

ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



ที่ กค ๐๘๐๓.๓/ว.๘๕๖

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
๓๑๐ อาคารธนาคารพัฒนาวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
ชั้น ๒ ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน
เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐

๒๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง แนวทางการประเมินผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจด้วยวิธีการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา
เรียน

ด้วยรัฐวิสาหกิจเป็นหน่วยงานของรัฐที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศภายใต้สถานการณ์
ความเปลี่ยนแปลงในบริบททางด้านเศรษฐกิจและสังคม และการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ
มีนัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนกลไกการทำงานที่ของรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของประเทศ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) พิจารณาแล้ว เห็นว่า เพื่อให้กลไกการประเมิน
ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นระบบ ครบถ้วน และสอดคล้องไปกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
สูงสุดของรัฐวิสาหกิจ จึงให้นำวิธีการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสูงสุด
ของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงนำมาใช้ประกอบการพิจารณาให้แรงจูงใจต่อผู้บริหารสูงสุดตามสัญญาจ้างด้วย
โดยมีแนวทางการประเมินผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจด้วยวิธีการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา ดังนี้

๑. ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนำวิธีการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา มาใช้กับการประเมินผล
การปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจตามสัญญาจ้าง โดยเฉพาะในส่วนของ การประเมินสมรรถนะ
(competency) เจตคติ (attitude) หรือด้านพฤติกรรม (behavior) โดยให้มีการประเมินด้วยวิธีการดังกล่าว
อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง และให้เริ่มดำเนินการอย่างช้าในรอบการประเมินถัดไป ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจยังคงมุ่งเน้นการประเมินผลงาน (performance) รัฐวิสาหกิจจึงควรกำหนด
น้ำหนักของคะแนนประเมินในส่วนของสมรรถนะ เจตคติ หรือพฤติกรรมให้เหมาะสม โดยอาจกำหนดน้ำหนัก
คะแนนประเมินในส่วนนี้ประมาณร้อยละ ๑๐ ของคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมด

๒. ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้กำหนดกลุ่มผู้ประเมินผู้บริหารสูงสุดด้วยวิธีการประเมิน
แบบ ๓๖๐ องศา รวมถึงกำหนดจำนวนผู้ประเมินของแต่ละกลุ่มให้เหมาะสม โดยกลุ่มของผู้ประเมินอย่างน้อย
ต้องประกอบด้วย กรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นผู้กำกับดูแลการทำงานของผู้บริหารสูงสุดโดยตรง
พนักงานของรัฐวิสาหกิจนั้นในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลภายนอกที่ร่วมปฏิบัติงานกับผู้บริหารสูงสุดเป็นประจำ
เช่น อนุกรรมการในคณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นแต่งตั้งขึ้น ผู้บริหารของกระทรวงเจ้าสังกัด
หรือผู้บริหารของ สคร. เป็นต้น รวมทั้งอาจให้ผู้บริหารสูงสุดประเมินตนเองด้วย

๓. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดหัวข้อและประเด็นในการประเมินที่สามารถวัดสมรรถนะ
เจตคติ และพฤติกรรมของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ เช่น ความเป็นผู้นำ
ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถด้านการสื่อสาร ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความคิดสร้างสรรค์

/และการสร้าง...

และการสร้างนวัตกรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน รวมถึงประเด็นการประเมินอื่นๆ ที่สำคัญต่อการเป็น
ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจแห่งนั้น ทั้งนี้ ควรกำหนดหัวข้อและประเด็นการประเมินให้เหมาะสมกับผู้ประเมิน
แต่ละกลุ่ม

๔. ให้รัฐวิสาหกิจจัดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีการให้คะแนนโดยอิสระ และสามารถให้คะแนน
ได้ตามความเป็นจริง และต้องมีมาตรการที่จะรักษาความลับในการประเมินโดยเฉพาะข้อมูลที่จะสามารถทำให้ระบุ
ตัวผู้ประเมินได้ โดยให้แจ้งให้ผู้ประเมินทราบถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินและการนำผลประเมิน
ไปใช้ด้วย ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจอาจใช้วิธีการให้คะแนนทางอิเล็กทรอนิกส์หรือวิธีการอื่นใดโดยยังคงต้องรักษา
มาตรฐานและความโปร่งใสในการประเมิน

๕. ให้รัฐวิสาหกิจจัดให้มีการสรุปคะแนนและผลการประเมินและนำเสนอต่อคณะกรรมการ
รัฐวิสาหกิจ เพื่อให้มีการหารือร่วมกันระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกับผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ
ในการชี้ให้เห็นถึงจุดแข็ง ประเด็นที่ต้องพัฒนา และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา (ถ้ามี) ในแต่ละรอบ
การประเมิน รวมถึงให้จัดให้มีการเปรียบเทียบคะแนนการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา ในแต่ละรอบการประเมิน
ที่แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการหรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้บริหารสูงสุดแต่ละรายด้วย

๖. เมื่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามข้อ ๕ แล้ว ให้จัดส่งผลการประเมิน
จุดแข็ง ประเด็นที่ต้องพัฒนา และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา (ถ้ามี) ของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ
พร้อมทั้งตารางเปรียบเทียบคะแนนการประเมินในแต่ละรอบการประเมินให้ สคร. ทราบด้วย

๗. ให้รัฐวิสาหกิจแจ้งให้บริษัทในเครือที่อยู่ในข่ายเป็น “รัฐวิสาหกิจ” ตามกฎหมายว่าด้วย
คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ให้มีการดำเนินการตามแนวทางนี้ด้วย
ในการนี้ สคร. ได้จัดทำคำอธิบายแนวทางการประเมินผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจด้วยวิธีการประเมิน
แบบ ๓๖๐ องศา ตัวอย่างหัวข้อและประเด็นการประเมิน รวมถึงตัวอย่างแบบประเมิน เพื่อเป็นแนวทาง
ในการปฏิบัติต่อไป โดยสามารถดาวน์โหลดได้ที่ <http://www.sepo.go.th/content/351>

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นางปานทิพย์ ศรีพิมล)

ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

สำนักกฎหมาย

โทร. ๐ ๒๒๙๘ ๕๘๘๐ - ๗ ต่อ ๓๑๒๐

โทรสาร ๐ ๒๒๗๙ ๘๕๔๗