

คำอธิบาย

แนวทางการประเมินผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจด้วยวิธีการประเมินแบบ 360 องศา

การประเมินแบบ 360 องศาหรือการประเมินแบบรอบทิศ (360-degree Feedback/Full-circle Feedback) เป็นการประเมินโดยอาศัยผู้ร่วมปฏิบัติงานกับผู้รับการประเมิน ทั้งผู้บังคับบัญชาหรือผู้กำกับดูแล (superiors) ผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinates) และผู้ร่วมงานกลุ่มอื่นที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้กำกับดูแล และไม่ใช่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Peers) และอาจรวมถึงการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ (customers) ด้วย โดยมีลักษณะเป็นการวัดการรับรู้ (perception) ของผู้ประเมิน มักนำมาใช้ในการประเมินสมรรถนะ (competency) หรือเจตคติ (attitude) พฤติกรรม (behavior) ของผู้ปฏิบัติงาน

“ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ” หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ว่าการ ผู้อำนวยการ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการ หรือผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดที่มีอำนาจหน้าที่คล้ายคลึงกันของรัฐวิสาหกิจนั้น ทั้งนี้ เฉพาะผู้บริหารสูงสุดที่ดำรงตำแหน่งตามสัญญาจ้างผู้บริหารเท่านั้น ไม่รวมถึงผู้ดำรงตำแหน่งผู้ทำการแทน ผู้รักษาการแทน ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ

การประเมินผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจแบบ 360 องศา มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากรอบด้านเพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดตามสัญญาจ้าง รวมถึงสามารถใช้ในการปรับปรุงพัฒนาตนเองของผู้บริหารสูงสุดด้วย

ข้อแนะนำในการประเมินผู้บริหารสูงสุดแบบ 360 องศา

๑. ผู้นำนักคะแนนประเมิน เนื่องจากการประเมินนี้จะใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งยังคงมุ่งเน้นการประเมินผลงาน (performance) ดังนั้น รัฐวิสาหกิจควรกำหนดน้ำหนักของคะแนนประเมินสมรรถนะ (competency) เจตคติ (attitude) หรือพฤติกรรม (behavior) ของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจซึ่งจะนำวิธีการประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ให้เหมาะสม โดยควรกำหนดน้ำหนักคะแนนประเมินในส่วนนี้ประมาณร้อยละ ๑๐ ของคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมด

๒. ความถี่ในการประเมิน ควรดำเนินการประเมินอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อให้สามารถทราบถึงการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสูงสุดได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ควรคำนึงถึงระยะเวลาที่ผู้บริหารสูงสุดต้องใช้ในการพัฒนาตนเองก่อนรับการประเมินครั้งถัดไปด้วย

๓. การกำหนดกลุ่มผู้ประเมินและจำนวนผู้ประเมิน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดกลุ่มผู้ประเมินซึ่งประกอบด้วย กรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (ผู้กำกับดูแลการปฏิบัติงาน) พนักงานของรัฐวิสาหกิจ (ผู้ใต้บังคับบัญชา) และกลุ่มบุคคลอื่นซึ่งเป็นผู้เคยร่วมงานหรือรับบริการโดยตรงจากผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจเป็นประจำ ที่สามารถรับรู้ถึงสมรรถนะ เจตคติ และพฤติกรรมของผู้บริหารสูงสุดได้อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ประเมินสามารถให้คะแนนในด้านต่างๆ ได้อย่างครบถ้วนและใกล้เคียงความเป็นจริง รวมทั้งควรจัดให้ผู้บริหารสูงสุดประเมินตนเองด้วย เพื่อให้ผู้บริหารสูงสุดสามารถพิจารณาว่าการรับรู้ของตนที่มีต่อตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับรับรู้ของผู้อื่นที่มีต่อตนเองมีความแตกต่างกันหรือไม่เพียงใด

สำหรับการกำหนดจำนวนผู้ประเมินในแต่ละกลุ่ม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงการรักษาความลับ (confidentiality) ของการประเมิน ค่าความเบี่ยงเบนและอคติในการประเมิน รวมถึงระยะเวลาที่ต้องใช้ในการประเมินด้วย

๔. การสร้างความเข้าใจกับผู้บริหารสูงสุดและผู้ประเมิน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องแจ้งให้ผู้บริหารสูงสุดทราบว่าจะมีการนำการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสัญญาจ้างผู้บริหารสูงสุด รวมถึงมอบหมายให้ส่วนงานภายในที่เกี่ยวข้องดำเนินการสร้างความเข้าใจกับกลุ่มผู้ประเมินเพื่อให้สามารถประเมินผลได้เที่ยงตรงมากขึ้น

๕. หัวข้อและประเด็นในการประเมิน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดหัวข้อและประเด็นในการประเมินที่ครอบคลุมคุณลักษณะที่จำเป็นในการเป็นผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจนั้น นอกจากนี้ ควรมีพื้นที่ให้ผู้ประเมินได้แสดงความคิดเห็นแบบเปิดเพื่อให้สามารถทราบความคิดเห็นของผู้ประเมินได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และสามารถนำไปพัฒนาตนเองได้

๖. มาตรฐานการประเมิน รัฐวิสาหกิจต้องจัดให้ผู้ประเมินสามารถทำการประเมินได้อย่างอิสระ และสามารถให้คะแนนได้ตามความเป็นจริง และต้องมีมาตรการที่จะรักษาความลับในการประเมินโดยเฉพาะข้อมูลที่จะสามารถทำให้ระบุตัวผู้ประเมินได้ โดยให้แจ้งให้ผู้ประเมินทราบถึงวัตถุประสงค์ของการประเมิน และการนำผลประเมินไปใช้ด้วย ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจอาจใช้วิธีการให้คะแนนทางอิเล็กทรอนิกส์หรือวิธีการอื่นใด โดยยังคงต้องรักษามาตรฐานและความโปร่งใสในการประเมิน

๗. การสรุปผลการประเมิน ให้รัฐวิสาหกิจจัดให้มีการสรุปคะแนนและผลการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา และนำเสนอต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อให้มีการหารือร่วมกันระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกับผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจในการชี้ให้เห็นถึงจุดแข็ง ประเด็นที่ต้องพัฒนา และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา รวมถึงให้จัดให้มีการเปรียบเทียบคะแนนการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา ในแต่ละครั้งที่ทำการประเมิน การประเมินที่แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการหรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้บริหารสูงสุดแต่ละรายด้วย

๘. การนำผลการประเมินไปใช้ นอกจากผลการประเมินจะถูกนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสูงสุดแล้ว กรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะพิจารณาจ้างผู้บริหารสูงสุดรายเดิมต่ออีกวาระหนึ่ง เนื่องจากเห็นว่ามีความมีประสิทธิภาพและการจ้างผู้บริหารสูงสุดรายเดิมจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งแก่รัฐวิสาหกิจ ตามมาตรา ๘ จัตวา วรรคท้าย แห่งพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรนำผลการประเมินซึ่งใช้วิธีการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา ของผู้บริหารสูงสุดรายนั้นมาพิจารณาประกอบกับผลการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงาน ในการพิจารณาต่อสัญญาจ้างผู้บริหารสูงสุดรายดังกล่าว นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจอาจใช้ข้อมูลจากการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา ไปต่อยอดเป็นแนวทางในการสรรหาผู้บริหารสูงสุดที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจนั้นๆ ต่อไป รวมถึงการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้วย