



สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

State Enterprise Assessment Model : **SE-AM**



คู่มือการประเมิน
ผลการดำเนินงาน
รัฐวิสาหกิจ
ตามระบบประเมินผลใหม่



คู่มือการประเมินผลการดำเนินงาน
รัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่

**State Enterprise
Assessment
Model : SE-AM**

สารบัญ

1	ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM	7
	1.1 ที่มา	8
	1.2 วัตถุประสงค์	9
	1.3 กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM	10
2	หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ	14
	1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG&Leadership)	18
	2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)	46
	3) การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM&IC)	72
	4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder and Customer Management : SCM)	98
	5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT)	124
	6) การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	200
	7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&IM)	224
	8) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)	256
3	กรอบระยะเวลาการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ	274
4	ภาคผนวก :	279
	การบูรณาการของเกณฑ์การประเมินผลกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers)	280
	ประเด็นถาม-ตอบ	292
	รายการเอกสารเบื้องต้นที่จำเป็นสำหรับการประเมินผล (Core Business Enablers)	316
	เอกสารแนบท้าย (Document)	328

ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน
รัฐวิสาหกิจ
ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ
**State Enterprise
Assessment Model : SE-AM**

1. ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM

1.1 ที่มา

ตามที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2538 อนุมัติหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยเปลี่ยนแนวคิดในการกำกับรัฐวิสาหกิจจากการควบคุม ขั้นตอนในการทำงานมาเป็นการควบคุมผลการดำเนินงาน แทน และให้อำนาจแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการบริหารจัดการภายในองค์กรได้เอง โดยให้เริ่มนำระบบประเมินผลฯ มาใช้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่วันที่ 2539 และได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน โดยคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้พิจารณาปรับปรุงระบบประเมินผลฯ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นระยะ

ในปี 2547 คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลในหัวข้อการบริหารจัดการองค์กร (ข้อ 3) ขึ้น เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่าง ๆ ให้ทัดเทียมกับมาตรฐานสากล โดยการคัดเลือกกระบวนการหลัก 6 ด้าน ซึ่งมีความสำคัญ และเป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการที่ดีมาเป็นหัวข้อการประเมินหลัก ได้แก่ บทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในปี 2551 คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้เห็นชอบให้นำระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) ซึ่งประยุกต์แนวทางการประเมินคุณภาพองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) มาใช้เพื่อต่อยอดการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยมีการแบ่งกลุ่มรัฐวิสาหกิจตามความพร้อมด้านการบริหารจัดการองค์กรและการทยอยนำรัฐวิสาหกิจเข้าสู่ระบบตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

ทำให้ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในปัจจุบันแบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) และระบบบริหารจัดการองค์กร (ข้อ 3) โดยมีรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในระบบ SEPA และระบบบริหารจัดการองค์กรจำนวน 33 แห่ง และจำนวน 21 แห่ง ตามลำดับ

ต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ (พ.ร.บ. พัฒนารัฐวิสาหกิจฯ) เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2562 ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจไทย โดย พ.ร.บ. พัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ดังกล่าวได้กำหนดวัตถุประสงค์สำคัญในการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจไว้ 4 ประเด็น ซึ่งรวมถึงการส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

सर. เห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบประเมินผล เพื่อพัฒนาต่อยอดจากโครงการระบบประเมินผลเดิมที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่มีความเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง โดยได้พิจารณานำข้อดี/จุดแข็ง ของระบบปัจจุบันที่มีมาใช้ในการปรับปรุงข้อด้อยของระบบปัจจุบัน รวมทั้งปรับปรุงเพิ่มเติมประเด็นของการจัดการสมัยใหม่และ Update ให้เป็นปัจจุบัน และจะนำมาใช้ในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ในปี 2563

1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และ บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ เช่น ไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้



1.3 กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

State Enterprise Assessment Model : SE-AM

กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

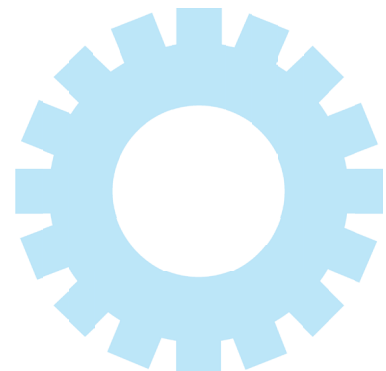
1. ผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) (น้ำหนักร้อยละ 60 +/- 15) ได้แก่

- 1) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ, นโยบายรัฐบาล, แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ
- 2) ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Result) เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญ, แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพประสิทธิผล ผลสัมฤทธิ์ ฯลฯ โดยเป็นการพิจารณากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน รายสาขา (Sub-PAC)

2. ด้าน Core Business Enablers (น้ำหนักร้อยละ 40 +/- 15) ประกอบด้วย การประเมินผล 8 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 3) ด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
- 4) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
- 5) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- 6) ด้านการบริหารทุนมนุษย์
- 7) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- 8) ด้านการตรวจสอบภายใน

โดยเป็นการพิจารณาตามรายละเอียดคู่มือการประเมินผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers และพิจารณาผลประเมินของคณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ภาพรวม และคณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจแต่ละด้าน ซึ่งมีกรอบการประเมินผลดัง รูปที่ 1-1



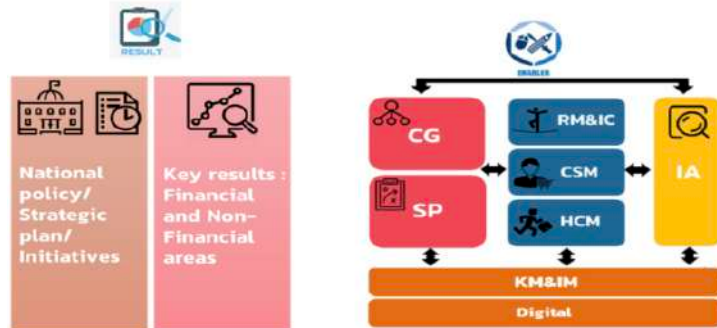
Key Performance Areas (60 ± 15%)

1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

(ยุทธศาสตร์ชาติ, นโยบายรัฐบาล,
แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ)

2. ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Results)

(ผลการดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญ,
แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ
ประสิทธิผล ผลสัมฤทธิ์ ฯลฯ)



Core Business Enablers (40 ± 15%)

1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership: CG)
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning: SP)
3. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control: RM & IC)
4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder & Customer: CSM)
5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT)
6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)
7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM & IM)
8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit: IA)

รูปที่ 1-1 กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

State Enterprise Assessment Model : SE-AM

ทั้งนี้ ในปีบัญชี 2563 คณะกรรมการประเมินผลกำหนด
น้ำหนัก การประเมินผลด้าน Core Business Enablers
ที่ร้อยละ 40 โดยน้ำหนักคะแนนของแต่ละ Enablers อยู่ที่
5 คะแนนเท่ากันทุกแห่งยกเว้นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในกลุ่มฟื้นฟู
และ บมจ. อสมท.

นอกจากนี้คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ
ได้พิจารณาแนวทางการประเมินผลด้าน Core Business
Enablers ในช่วงเปลี่ยนผ่าน สำหรับปีบัญชี 2563- 2564
เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อรองรับ
ระบบประเมินผลใหม่

หลักเกณฑ์การประเมิน
กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ
Enablers
ของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2563

2. หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2563

การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย 8 หลักเกณฑ์ ได้แก่

- 1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)
- 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP)
- 3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)
- 4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder & Customer Management : SCM)

- 5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT)
- 6) การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)
- 7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&IM)
- 8) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)

โดยมีแนวทางในการประเมินตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
การมีนโยบาย/ ระบบหลักการ	นโยบาย/ระบบหลัก การทำได้ อย่างมีคุณภาพ	การทำงานอย่างทั่วถึง/ สม่ำเสมอ และได้ผลลัพธ์ ตามที่กำหนด	มีการเชื่อมโยง กับหัวข้ออื่น ที่เกี่ยวข้อง	ปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง

การมีนโยบาย/ระบบ หลักการ หรือกระบวนการ หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถแสดงแนวทางวิธีการดำเนินงาน หรือขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ โดยสามารถแสดงผ่าน ขั้นตอนการดำเนินงานคู่มือการปฏิบัติงาน SIPOC หรือการดำเนินงานใด ๆ ที่สามารถแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการในเรื่องนั้น มีการดำเนินการโดยหน่วยงานใด ดำเนินการอย่างไร ดำเนินการเมื่อใด หรือแสดง/อธิบายผ่าน 5W1H (what when where why who how) ได้อย่างชัดเจน มีจำเป็นต้องแสดงผ่าน SIPOC เพียงอย่างเดียว

การประเมินผลการดำเนินงานที่ระบุไว้ว่า “ทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ” และ “มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

ทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ : การถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติ

ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยการสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติดังกล่าวในทุกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการนั้น ๆ ได้อย่างครบถ้วน

มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง : ปรับปรุงกระบวนการที่ผ่านมา โดยใช้ฐานข้อมูลจริงเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวสามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากการปรับปรุงกระบวนการนั้น

สำหรับการประเมินตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ มีแนวทางในการพิจารณา เช่น พิจารณาดำเนินนโยบาย/ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ความเพียงพอของทรัพยากร (บุคลากร งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ) ข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

หลักการของการกำหนด Maturity Level

ระดับ 1 Beginner	ระดับ 2 Intermediate	ระดับ 3 Sufficient	ระดับ 4 Progressive	ระดับ 5 Advanced
เริ่มมีระบบกระบวนการ หรือมีไม่เพียงพอ หรือไม่มีคุณภาพ ไม่ทันสมัย ไม่เหมาะสม กับการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านนโยบาย เป้าหมาย กรอบเกณฑ์ ระเบียบ วิธีการทำงาน การสร้างความเข้าใจ	มีระบบกระบวนการ แต่ยังไม่ครบถ้วน ในทุกกระบวนการ เกณฑ์การประเมิน กระบวนการ	ระบบ กระบวนการ มีความครบถ้วน และแสดงประสิทธิผล ของกระบวนการ ถึงผลลัพธ์ของ การดำเนินงาน ที่เป็นไปตามเป้าหมาย	การพัฒนาปรับปรุง ระบบและกระบวนการ อย่างต่อเนื่อง (ได้แก่ ความใส่ใจตรวจตรา วิเคราะห์ แก้ไขปัญหา และพัฒนาเพื่อให้ปัจจัย ส่งผลสามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น รวมถึงนำ ประสิทธิผลของ กระบวนการมาเป็น ปัจจัยในการปรับปรุง) จนมีผลลัพธ์ดีกว่า ที่กำหนด	การรู้เท่าทัน และ เตรียมพร้อม สำหรับ อนาคต (ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ ระบบงานของปัจจัย ส่งผลและสภาพแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การทำงานขององค์กร ในอนาคต รวมทั้งมีการ เตรียมความพร้อมเพื่อ เผชิญความเปลี่ยนแปลง และ สามารถใช้แนวคิด ใหม่ๆมาเริ่มต้นทดลอง ใช้งานในหน่วยงาน) โดยผลลัพธ์ที่ได้ อยู่ในระดับชั้นนำ
คู่มือการปฏิบัติงาน ในการดำเนินงาน ในระบบ กระบวนการ นั้น ๆ ไม่ครบถ้วน สมบูรณ์	มีการถ่ายทอด กระบวนการอย่างทั่วถึง ทั้งองค์กร แต่ยังไม่ มีการติดตาม ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ปฏิบัติตาม	มีระบบมาตรฐานเกณฑ์ พร้อมรับคำสั่งการ ทำความเข้าใจ ซึ่งผู้เกี่ยวข้อง ปฏิบัติตาม	ความใส่ใจในกา ติดตามและตอบสนอง อย่างรวดเร็วต่อปัญหา การเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาการต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการ จัดการองค์การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ริเริ่มพัฒนาและสร้าง นวัตกรรมในกระบวนการ ทำงาน (ได้แก่การ ประยุกต์ใช้งาน การปรับปรุงแก้ไขและ การนำแนวปฏิบัติที่ดี ต่างๆมาเริ่มเพื่อช่วย ให้ปัจจัยส่งผลมี ประสิทธิภาพและ มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น จนเป็นประโยชน์ต่อ การบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร)
การติดตามกำกับ ประเมินผลปรับปรุง แก้ไขปัญหาและ สนับสนุนเพียงพอ สำหรับการทำงาน ตามปกติ ไม่สม่ำเสมอ	มีการกำกับดูแลติดตาม ประเมินผลวิเคราะห์ หาสาเหตุเพื่อแก้ไข และ/หรือปรับปรุง ให้สามารถทำงาน ได้ตามปกติ	มีการติดตามตรวจสอบ ตามระบบที่ดีขึ้น เพื่อให้สามารถทำ หน้าที่ได้และมีการ แก้ไขปรับปรุงระบบ ให้ทำงานได้ตามปกติ	มีวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและ ความคุ้มค่า — บูรณาการกับระบบ กระบวนการอื่น	มีวัฒนธรรมของความ เป็นเลิศ (ได้แก่ การที่ ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับใน องค์กรใส่ใจติดตามและ ผลักดันหรือปฏิบัติตาม แนวปฏิบัติที่เหมาะสม เพื่อยกระดับคุณภาพ ประสิทธิภาพของ องค์กรและ ความสามารถในการ แข่งขันขององค์กรได้ อย่างต่อเนื่องยั่งยืน)

• Result เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ชัดเจน

แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2563

1) คณะอนุกรรมการกำกับดูแลการประเมินผล การพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจภาพรวมได้มีการประชุม เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2562 และ 8 พฤศจิกายน 2562 เพื่อพิจารณา แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ในช่วงเปลี่ยนผ่าน ทั้งนี้เพื่อความชัดเจนในแนวทางการคิด คะแนนประเมินผลในส่วนของ Core Business Enablers และเพื่อให้รัฐวิสาหกิจเกิดการยอมรับในระบบประเมินผลฯ ใหม่ จึงเห็นควรกำหนดเป็นหลักการ ดังนี้

1.1 การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2563 ให้กำหนดน้ำหนักการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ที่ร้อยละ 40 โดยน้ำหนัก คะแนนของแต่ละ Enablers อยู่ที่ร้อยละ 5 เท่ากัน ทุกแห่ง ยกเว้นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในกลุ่มฟื้นฟู และ บมจ. อสมท.

1.2 เพื่อให้รัฐวิสาหกิจได้มีระยะเวลาในการปรับตัว และเตรียมความพร้อมต่อระบบประเมินผลฯ ใหม่ จึง กำหนดระยะเวลาในช่วงเปลี่ยนผ่านเป็นเวลา 2 ปี (ปีบัญชี 2563 – 2564) โดยการคิดคะแนนการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ในปีบัญชี 2563 ให้แต่ละ รัฐวิสาหกิจมีคะแนน บวกเพิ่มจากผลคะแนนที่ประเมินได้อีก ร้อยละ 80 ของส่วนต่างคะแนนประเมินส่วนกระบวนการ (หัวข้อการ บริหารจัดการองค์กร หรือหัวข้อ SEPA) ประจำปี บัญชี 2562 กับคะแนน Baseline ที่ประเมินได้

1.3 กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีผลการประเมิน Baseline สูงกว่า คะแนนประเมินส่วน กระบวนการ ประจำปีบัญชี 2562 หรือไม่มีการประเมินผลส่วนกระบวนการในปี 2562 ในการเปรียบเทียบ ให้ใช้คะแนนตามผลการประเมิน ด้าน Core Business Enablers ที่เกิดขึ้นจริงในปี บัญชี 2563

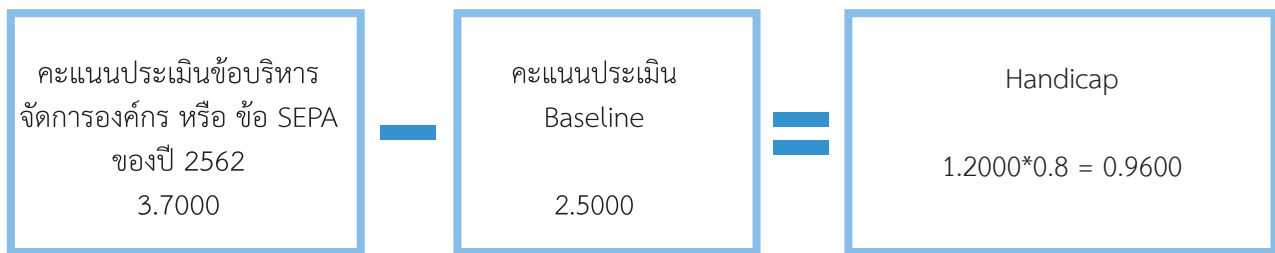
1.4 สำหรับรูปแบบการคิดคะแนนการประเมินผล Core Business Enablers จะยึดหลักการตาม Maturity Level โดยรัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการให้ครบถ้วน ทุกเกณฑ์ของแต่ละระดับคะแนน จึงจะสามารถผ่านเกณฑ์ และสามารถได้คะแนนเพิ่มในส่วนที่ดำเนินการในระดับ ที่สูงขึ้นขึ้นไป ทั้งนี้ จะไม่คิดคะแนนเพิ่มให้หาก กิจกรรมที่ดำเนินการไม่สอดคล้องกับระดับเกณฑ์ การประเมิน ตัวอย่างเช่น หากรัฐวิสาหกิจดำเนินการครบถ้วน ในระดับ Maturity Level ระดับ 1 จะสามารถคิดคะแนนเพิ่ม ได้สำหรับการดำเนินการบางส่วนในเกณฑ์ Maturity Level ระดับ 2 แต่จะไม่คิดคะแนนให้หากรัฐวิสาหกิจมีการดำเนินการเพิ่มเติมบางส่วนในเกณฑ์ Maturity Level ระดับ 3 ถึง 5 เนื่องจากเป็นกิจการดำเนินงานที่ยังไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ในช่วงเวลานั้น

โดยการประเมินผลเพื่อใช้สำหรับคำนวณผลการดำเนินงาน ประจำปีบัญชี 2563 กำหนดนิยามการประเมินผลดังนี้

ผลคะแนนด้านเฉลี่ยรวมด้าน Core Business Enablers ในปีบัญชี 2563 ตามมติคณะอนุกรรมการกำกับดูแล การประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ภาพรวม บวกผลคะแนนที่ประเมินได้อีกร้อยละ 80 ของส่วนต่างคะแนน ประเมินส่วนกระบวนการ (หัวข้อการ บริหารจัดการองค์กร หรือ หัวข้อ SEPA) ประจำปีบัญชี 2562 กับคะแนนประเมิน Enablers Baseline

สูตรการคำนวณ :

ผลประเมิน Enablers ปี 2563 + Handicap โดย $\text{Handicap} = (\text{ส่วนต่างผลประเมินข้อบริหารจัดการ หรือข้อ SEPA ของปี 2562 กับคะแนนประเมิน Enablers Baseline}) \times 0.8$

ตัวอย่างการคำนวณ Handicap**ตัวอย่างการคำนวณผลประเมิน**

1) ผลประเมิน Enablers ปี 2563 ได้คะแนนเท่ากับ 3.1000

2) Handicap เท่ากับ 0.9600

ดังนั้น คะแนนสำหรับนำไปคำนวณผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers เท่ากับ $3.1000 + 0.9600 = 4.0100$

ทั้งนี้ Handicap ของแต่ละรัฐวิสาหกิจ จะขึ้นกับผลการประเมิน หัวข้อกระบวนการ (สำหรับรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ SEPA) หรือหัวข้อ การบริหารจัดการจัดการองค์กร (สำหรับรัฐวิสาหกิจระบบปัจจุบัน)

เทียบเท่าคะแนน 1	เทียบเท่าคะแนน 2	เทียบเท่าคะแนน 3	เทียบเท่าคะแนน 4	เทียบเท่าคะแนน 5	ผลประเมิน
1	2	3	4	5	ผลประเมิน Core Business Enablers ปี 2563 + Handicap

ทั้งนี้ ในแต่ละกระบวนการ (Core Business Enablers) สามารถแสดงรายละเอียดสำคัญต่าง ๆ ได้แก่

หมายเหตุ : เพื่อให้รัฐวิสาหกิจได้มีระยะเวลาในการปรับตัวและเตรียมความพร้อมต่อระบบ ประเมินผลฯ ใหม่ จึงกำหนดระยะเวลาในช่วงเปลี่ยนผ่าน เป็นเวลา 2 ปี (ปีบัญชี 2563 – 2564) หลังจาก 2 ปี จะเป็นการประเมินผลตามผลการประเมิน Enablers ที่ได้รับการกำหนดค่าเกณฑ์วัด และผลประเมิน ณ สิ้นปีบัญชี 2563

2.1

2.1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)

การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรเป็นหลักเกณฑ์ที่มุ่งเน้นประเมินบทบาทการกำกับดูแลและการนำองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในการขับเคลื่อนให้ฝ่ายจัดการสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบนโยบาย ภารกิจหน้าที่ ยุทธศาสตร์ หรือแผนงานที่ผู้ถือหุ้นภาครัฐกำหนด โดยการดำเนินงานดังกล่าวต้องสามารถสะท้อนได้ทั้งมิติกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน ร่วมกับมิติด้านผลลัพธ์ที่เป็นเลิศที่สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่รัฐวิสาหกิจ ควบคู่กับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล

ซึ่งการจะดำเนินการให้เกิดความครบถ้วนตามหลักการข้างต้น มีความจำเป็นต้องประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ร่วมกับหลักมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืนในระดับองค์กร (Organizational Sustainable Development) ได้อย่างมีประสิทธิภาพในเชิงยุทธศาสตร์

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้น จึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้



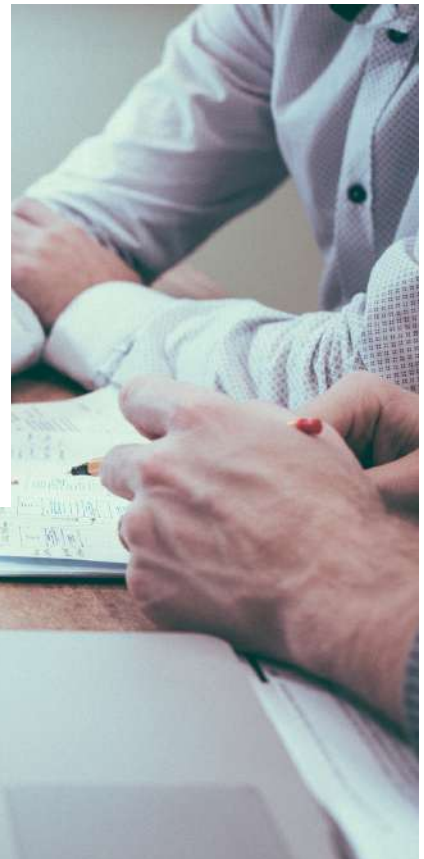
วัตถุประสงค์การประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

1. คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานของรัฐวิสาหกิจเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (Corporate Social Responsibility in Process (CSR in Process) การบริหารจัดการนวัตกรรม และการพัฒนาความยั่งยืนจนสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างแท้จริง

2. รัฐวิสาหกิจมีระบบการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่เพียงพอและได้มาตรฐานเทียบเท่าสากล เช่น OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2015 และหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 และแนวทางปฏิบัติของ สคร. เป็นต้น จนสามารถตอบสนองต่อความต้องการผู้ถือหุ้นภาครัฐได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ

3. รัฐวิสาหกิจมีระบบการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process) ที่สอดคล้องกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ เช่น ISO 26000 หรือแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการของสถาบันธุรกิจเพื่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นต้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของรัฐวิสาหกิจ

4. รัฐวิสาหกิจเกิดความยั่งยืนจากการพัฒนากระบวนการ ระบบการบริหารจัดการและผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง พร้อมจัดทำรายงานความยั่งยืนตามแนวทางสากลอย่างเป็นมาตรฐาน เช่น Global Reporting Initiative (GRI) เป็นต้น เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวมรับรู้ และมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ ให้สามารถสร้างการเติบโตที่สมดุลระหว่างรัฐวิสาหกิจ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างเป็นรูปธรรมในที่สุด



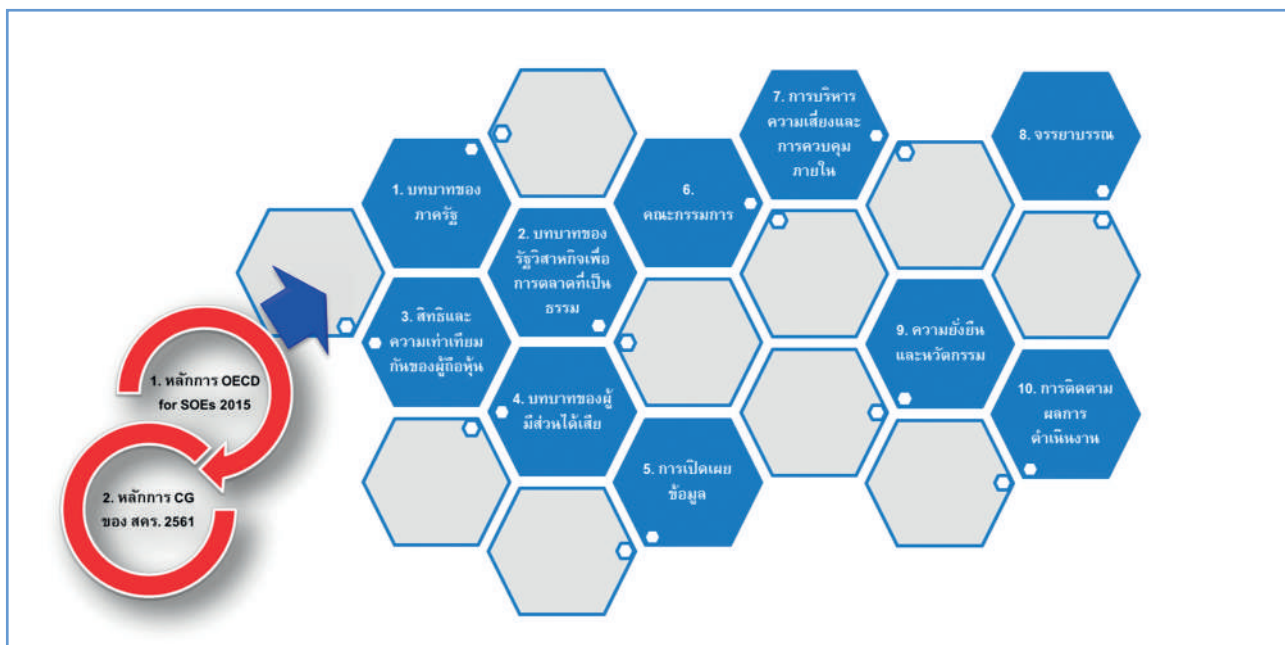
กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

หลักเกณฑ์ประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้



หลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลและการนำองค์กร

การประเมินการกำกับดูแลและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 10 ด้าน ประกอบด้วย



โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อยของ 10 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การสนองบทบาทของภาครัฐ	5	1.1 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 5)
2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม	10	2.1 การกำหนดนโยบายและแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม (น้ำหนักร้อยละ 10)
3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น	10	3.1 การบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง (น้ำหนักร้อยละ 10)
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	10	4.1 การจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ด้าน CSR in Process (น้ำหนักร้อยละ 4) 4.2 การติดตามผลการดำเนินงานด้าน CSR in Process (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 4.3 การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญตามความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 3.5)
5. การเปิดเผยข้อมูล	10	5.1 การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี ที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้ (น้ำหนักร้อยละ 7) 5.2 การเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 1) 5.3 ระยะเวลาการเผยแพร่รายงานประจำปีต้องสอดคล้องกับ สคร. (น้ำหนักร้อยละ 2)
6. คณะกรรมการ	15	6.1 โครงสร้าง องค์ประกอบ และทักษะความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 1) 6.2 การสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง (น้ำหนักร้อยละ 1) 6.3 การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 6.4 บทบาทของคณะกรรมการในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.5 การติดตามความเพียงพอของระบบบริหารจัดการองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.6 การประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.7 ประสิทธิภาพการประชุมของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 1) 6.8 การเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.9 การประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 1.5)
7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	10	7.1 การจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 2) 7.2 การให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4) 7.3 การติดตามมาตรฐานและประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)
8. จรรยาบรรณ	8	8.1 การจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 8)
9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม	12	9.1 การจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 4) 9.2 การจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 4) 9.3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (น้ำหนักร้อยละ 4)
10. การติดตามผลการดำเนินงาน	10	10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (น้ำหนักร้อยละ 5) 10.2 คุณภาพของรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (น้ำหนักร้อยละ 5)
รวม	100	

รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร

1. การสนองบทบาทของภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 5)

1.1 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดี แก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่

1. การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน
2. การรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล
3. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนดไม่ครบถ้วนทุกประเด็น

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพการรายงานผล และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนด

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม



เพิ่มเติม : กรณีที่มีเหตุการณ์สำคัญ (Incident) ในรอบปีที่เกิดจากการที่หน่วยงานต้นสังกัดกำกับและกำหนดนโยบายให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติและส่งผลกระทบเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อรัฐวิสาหกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก กำหนดให้ปรับลดคะแนนหัวข้อที่ 1.1 ลง 0.25- 1.00 คะแนน โดยเหตุการณ์สำคัญประกอบด้วย

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการหรือกรรมการที่ขาดทักษะ ความรู้ และ ความเชี่ยวชาญ ที่สอดคล้องกับภารกิจการทำงานของรัฐบาลวิสาหกิจเข้าดำรงตำแหน่ง จนส่งผลให้รัฐวิสาหกิจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะยาวและประจำปี

2. หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดนโยบายให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติ โดยรัฐวิสาหกิจปฏิบัติแล้วก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินต่อรัฐวิสาหกิจ ระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยรวม

การปรับลดคะแนนพิจารณาจาก 3 องค์ประกอบสำคัญ

1. ระดับความรุนแรงของผลกระทบ เช่น

- มูลค่า/จำนวนเงินที่องค์กรได้รับความเสียหาย
- จำนวนลูกค้า หรือประชาชนที่ได้รับผลกระทบ
- จำนวนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ
- ระดับผลกระทบที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2. สาเหตุของปัญหา เช่น

- การขาดประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
- การขาดระบบการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน เช่น ระบบการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหาร จัดการสารสนเทศและดิจิทัล หรือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น
- การขาดความสามารถการกำกับดูแลที่ดีหรือการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์
- การกระทำของระดับกลุ่มบุคคล/ระดับบุคคล (เช่น กรรมการ และผู้นำระดับสูง)

3. ความสามารถในการแก้ไขปัญหา พิจารณาจากความสามารถของคณะกรรมการ และรัฐวิสาหกิจในการแก้ไขปัญหาและบรรเทาผลกระทบจากเหตุการณ์ดังกล่าว ให้ไม่ส่งผลกระทบในวงกว้าง

แนวทางการปรับลดคะแนน

ปรับลด 0.25 คะแนน	ปรับลด 0.50 คะแนน	ปรับลด 1.00 คะแนน
ระดับรุนแรงปานกลาง มูลค่าเสียหายปานกลาง กระทบต่อลูกค้า ประชาชน สังคม และสิ่งแวดล้อมในวงแคบ	ระดับรุนแรงปานกลาง มูลค่าเสียหายปานกลาง กระทบต่อลูกค้า ประชาชน สังคม และสิ่งแวดล้อมในวงแคบ	ระดับรุนแรงมาก มูลค่าเสียหายสูง กระทบต่อลูกค้า ประชาชน สังคม และสิ่งแวดล้อมในวงกว้าง
กระทบต่อความน่าเชื่อถือ ในการกำกับดูแลและภาพลักษณ์ พอควร และคณะกรรมการ หรือรัฐวิสาหกิจมีการปรับปรุง แก้ไขปัญหามา จนได้ข้อยุติ	กระทบต่อความน่าเชื่อถือ ในการกำกับดูแลและภาพลักษณ์ พอควร และยังไม่มีความคืบหน้า ในการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน หรือยังไม่ได้ข้อยุติ	กระทบต่อความน่าเชื่อถือ ในการกำกับดูแลและภาพลักษณ์ เป็นอย่างมาก และมีความล่าช้า หรือไม่มีความคืบหน้าในการแก้ไข ปัญหาที่ชัดเจน หรือยังไม่ได้ข้อยุติ

หมายเหตุ :

- พิจารณานโยบาย แนวปฏิบัติ และการดำเนินงาน ที่สอดคล้องตามบริบทของรัฐวิสาหกิจที่แบ่งเป็นกลุ่มที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และไม่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยยึดหลักปฏิบัติ “apply or explain”
- นโยบายต้องประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นต่ำ ได้แก่ โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือ คณะอนุกรรมการ

2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม (น้ำหนักร้อยละ 10)

2.1 การกำหนดนโยบายและแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม ที่มีสาระสำคัญอย่างเป็นระบบครบถ้วนบางส่วน ตามประเด็นสำคัญ ได้แก่

1. แนวปฏิบัติในการรับมือข้อต่อคู่แข่งและเจ้าหนี้
2. การส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม โดยต่อต้านการผูกขาดและการเลือกปฏิบัติทางการค้า
3. การบริหารจัดการทางการเงินตามเงื่อนไขตลาด ที่ครอบคลุม
 - 3.1 แนวทางการเข้าถึงและจัดหาเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม
 - 3.2 การจัดทำบัญชีการเงินตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ
 - 3.3 การแยกบัญชีการเงินเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม
4. การกำหนดช่องทางรับข้อร้องเรียนและการชดเชย กรณีคู่แข่งและเจ้าหนี้ถูกละเมิดสิทธิตามกฎหมาย
5. การต่อต้านทุจริตและรับสินบนที่จะนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันทางการตลาด
6. การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติกับกลุ่มลูกค้าและผู้ส่งมอบ



ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม ที่มีสาระสำคัญอย่างเป็นระบบครบถ้วนสมบูรณ์ ตามประเด็นสำคัญ ได้แก่

1. แนวปฏิบัติในการรับผิดชอบต่อคู่แข่งและเจ้าหนี้
2. การส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม โดยต่อต้านการผูกขาดและการเลือกปฏิบัติทางการค้า
3. การบริหารจัดการทางการเงินตามเงื่อนไขตลาด ที่ครอบคลุม
 - 3.1 แนวทางการเข้าถึงและจัดหาเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม
 - 3.2 การจัดทำบัญชีการเงินตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ
 - 3.3 การแยกบัญชีการเงินเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม
4. การกำหนดช่องทางรับข้อร้องเรียนและการชดเชย กรณีคู่แข่งและเจ้าหนี้ถูกละเมิดสิทธิตามกฎหมาย
5. การต่อต้านทุจริตและรับสินบนที่จะนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาด
6. การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติกับกลุ่มลูกค้าและผู้ส่งมอบ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดผู้รับผิดชอบ และพัฒนากระบวนการ / ระบบการบริหารจัดการเพื่อการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรมตามกรอบนโยบายฯ ที่กำหนดครบถ้วนสมบูรณ์

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการบริหารจัดการเพื่อการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- พิจารณานโยบาย แนวปฏิบัติ และการดำเนินงานที่สอดคล้องตามบริบทของรัฐวิสาหกิจที่แบ่งเป็นกลุ่มที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และไม่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยยึดหลักปฏิบัติ “apply or explain”
- รัฐวิสาหกิจที่ได้รับอำนาจผูกขาดควรมีนโยบายไม่ใช้อำนาจผูกขาดในทางมิชอบหรือเลือกปฏิบัติ และควรให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย รวมถึงมุ่งเน้นส่งเสริมการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มประสิทธิภาพ และไม่ขัดขวางหากภาครัฐเปิดให้มีการแข่งขันในอนาคต
- นโยบายต้องประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นต่ำ ได้แก่ โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือคณะอนุกรรมการ

3.1 การบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมาย และข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมาย และข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้องที่มีสาระสำคัญอย่างเป็นระบบครบถ้วน บางส่วน ตามประเด็นสำคัญ ได้แก่

1. นโยบายการป้องกันการใช้อิทธิพลภายใน
2. นโยบายการป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง
3. นโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมาย และข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้องที่มีสาระสำคัญอย่างเป็นระบบครบถ้วน สมบูรณ์ ตามประเด็นสำคัญ ได้แก่

1. นโยบายการป้องกันการใช้อิทธิพลภายใน
2. นโยบายการป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง
3. นโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดผู้รับผิดชอบและพัฒนาระบบงานการ / ระบบการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมาย และข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้องตามกรอบนโยบายฯ ที่กำหนดครบถ้วน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของระบบงานการ / ระบบการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมาย และข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้องตามกรอบนโยบายฯ ที่กำหนด

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือระบบงานการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินระบบงานการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- พิจารณานโยบาย แนวปฏิบัติ และการดำเนินงานที่สอดคล้องตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ ที่แบ่งเป็นกลุ่มที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และไม่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยยึดหลักปฏิบัติ “apply or explain”
- นโยบายต้องประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นต่ำ ได้แก่ โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือ คณะอนุกรรมการ



4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย (น้ำหนักร้อยละ 10)

4.1 การจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ด้าน (Corporate Social Responsibility in Process : CSR in Process) (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1** รัฐวิสาหกิจจัดทำนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงาน แผนแม่บทระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับนำเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาให้ความเห็นชอบได้ก่อนเริ่มปีบัญชี
- ระดับ 2** รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ครบถ้วนร้อยละ 100
- ระดับ 3** รัฐวิสาหกิจบรรลุตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปี ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมครบถ้วนร้อยละ 100
- ระดับ 4** รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- ระดับ 5** รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงาน และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงาน ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยภายหลังการปรับปรุงการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจต้องมีการดำเนินงานดีกว่าปีที่ผ่านมาติดต่อกันอย่างน้อย 3 ปี



หมายเหตุ :

- กรอบความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล ได้แก่ มาตรฐาน ISO 26000 เป็นอย่างน้อย
- การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับนั้น ได้แก่ มาตรฐาน ISO 26000 ซึ่งเป็นมาตรฐานการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (Corporate Social Responsibility in Process ; CSR in Process) หรือเทียบเท่า ซึ่ง ISO 26000 ประกอบด้วย 7 หลักการ และ 7 แนวปฏิบัติ ดังนี้

7 หลักการ (Principles) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่

1. ความรับผิดชอบ (Accountability)
2. ความโปร่งใส (Transparency)
3. การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)
4. การเคารพต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Respect for Stakeholder Interests)
5. การเคารพต่อหลักนิติธรรม (Respect for the Rule of Law)
6. การเคารพต่อการปฏิบัติตามแนวทางของสากล (Respect for International Norms of Behavior)
7. การเคารพต่อสิทธิมนุษยชน (Respect for Human Rights)

7 หัวข้อ (Core Subjects) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่

1. ธรรมาภิบาล (Organizational governance)
2. สิทธิมนุษยชน (Human rights)
3. การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labor practices)
4. สิ่งแวดล้อม (The environment)
5. การปฏิบัติที่เป็นธรรม (Fair Operating practices)
6. ประเด็นด้านผู้บริโภค (Consumer issues)
7. การมีส่วนร่วมของชุมชนและการพัฒนาชุมชน (Community involvement and development)

แหล่งที่มา : กระทรวงอุตสาหกรรม, สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม. 2553. “ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่องกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม,”

- คู่มือการปฏิบัติงานต้องประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นต่ำ ได้แก่ โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตามประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือคณะกรรมการ
- แผนแม่บทระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในกระบวนการ (CSR in Process) สามารถระบุเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจ
- แผนแม่บทระยะยาว ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process) ควรมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1. ทิศทางระยะยาว 2. วัตถุประสงค์ นโยบาย/เป้าประสงค์ 3. ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) 4. ยุทธศาสตร์ 5. เป้าหมายหลัก 6. รายละเอียดการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ครบถ้วน ทั้ง 4 ด้าน และ 7. ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่าง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายระยะยาวกับวัตถุประสงค์ จัดตั้งและพันธกิจ
- แผนปฏิบัติงานประจำปีด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process) ควรมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1. วัตถุประสงค์ 2. เป้าหมาย 3. ขั้นตอน 4. ระยะเวลา 5. งบประมาณค่าใช้จ่าย หรือ เงินลงทุน 6. ผู้รับผิดชอบ 7. ตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

4.2 การติดตามผลการดำเนินงานด้าน CSR in Process (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

- ระดับ 1** คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ โดยมีความถี่น้อยกว่าเป็นรายไตรมาส
- ระดับ 2** คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ โดยมีความถี่อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
- ระดับ 3** คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยมีความถี่อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
- ระดับ 4** รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ / หรือประสิทธิภาพของกระบวนการ / ระบบการติดตามผลการดำเนินงานแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- ระดับ 5** รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการ / ระบบการติดตามผลการดำเนินงานแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

4.3 การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญตามความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 3.5)

- ระดับ 1** รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์และระบุหลักเกณฑ์การคัดเลือกชุมชนสำคัญ รวมถึงความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบ
- ระดับ 2** รัฐวิสาหกิจคัดเลือกและระบุรายชื่อชุมชนสำคัญของรัฐวิสาหกิจจากหลักเกณฑ์ที่กำหนด
- ระดับ 3** รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนสำคัญที่สอดคล้องกับความสามารถพิเศษขององค์กร ระบุเป็นส่วนหนึ่งของแผนแม่บทและแผนปฏิบัติงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจดำเนินการและบรรลุตามเป้าหมายของแผนเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญร้อยละ 100 และมีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนสำคัญของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- ความสามารถพิเศษ หมายถึง สิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดอย่างยิ่ง ความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดขององค์กร หรือสภาพแวดล้อมของการบริการบ่อยครั้งที่ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งที่ท้าทายคู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบและคู่ค้ายากที่จะลอกเลียนแบบ และความสามารถขององค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ความสามารถพิเศษอาจเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญเทคโนโลยี การเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ เช่น การเข้าซื้อกิจการ เป็นต้น



5. การเปิดเผยข้อมูล (น้ำหนักร้อยละ 10)

5.1 การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี ที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้ (น้ำหนักร้อยละ 7)

- ระดับ 1** รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปี ครบถ้วน 3 ประเด็น
- ระดับ 2** รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปี ครบถ้วน 5 ประเด็น
- ระดับ 3** รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปี ครบถ้วน 7 ประเด็น
- ระดับ 4** รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปี ครบถ้วน 10 ประเด็น
- ระดับ 5** รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปี ครบถ้วน 14 ประเด็น

หมายเหตุ :

การเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปี ประกอบด้วย

• ด้านการเงิน ควรประกอบด้วย

- 1) งบการเงิน ได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด และหมายเหตุประกอบงบการเงิน และการแสดงความเห็นของผู้สอบบัญชี
- 2) คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือคณะกรรมการตรวจสอบ อธิบายถึงความรับผิดชอบของตนในการจัดทำรายงานทางการเงิน

• ด้านที่ไม่ใช่การเงิน ควรประกอบด้วย

- 1) โครงสร้างของกลุ่มธุรกิจ/โครงสร้างผู้ถือหุ้นเพื่อสะท้อนผู้มีอำนาจควบคุมที่แท้จริง
- 2) ประวัติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- 3) ข้อมูลประวัติผู้บริหาร
- 4) การอธิบายเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือมีผลต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน
- 5) งบการเงินที่ได้รับการรับรองจากผู้สอบบัญชี
- 6) รายงานความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ/คณะกรรมการตรวจสอบต่อรายงานทางการเงิน
- 7) ความเสี่ยงหลักของการดำเนินธุรกิจ
- 8) นโยบายและการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ

- 9) นโยบายและการจ่ายค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง
- 10) จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการเป็นรายบุคคล
- 11) การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 12) การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากลอย่างน้อย ได้แก่ มาตรฐาน ISO 26000
- 13) นโยบาย และผลการจัดการรายการที่เกี่ยวข้องกัน
- 14) สภาพธุรกิจ แผนงานทางธุรกิจและกลยุทธ์

ข้อมูลการถือหลักทรัพย์ของคณะกรรมการ การเปิดเผย หากกรณีคณะกรรมการไม่มีการถือครองหลักทรัพย์ให้ระบุว่า “ไม่มี” เท่านั้น รวมถึงต้องเปิดเผยขั้นตอน/แนวทางการรวบรวมข้อมูลหลักทรัพย์จากคณะกรรมการที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการเปิดเผยดังกล่าวมีความถูกต้อง เชื่อได้ และทันกาล

5.2 ระยะเวลาการเผยแพร่รายงานประจำปี

(น้ำหนักร้อยละ 1)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจไม่มีการจัดทำและเปิดเผยรายงานประจำปี

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำและเปิดเผยรายงานประจำปีให้แล้วเสร็จ และเผยแพร่รายงานประจำปีภายใน 3 เดือน หลังจาก สตง. รับรองงบการเงิน หรือภายใน 3 เดือน นับจาก 6 เดือนหลังจากสิ้นปีบัญชีแล้ว สตง. ยังไม่ได้รับรองงบการเงิน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำและเปิดเผยรายงานประจำปีให้แล้วเสร็จ และเผยแพร่รายงานประจำปีภายใน 2 เดือน หลังจาก สตง. รับรองงบการเงิน หรือภายใน 2 เดือน นับจาก 6 เดือนหลังจากสิ้นปีบัญชีแล้ว สตง. ยังไม่ได้รับรองงบการเงิน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำและเปิดเผยรายงานประจำปีให้แล้วเสร็จเผยแพร่รายงานประจำปีภายใน 1 เดือน หลังจาก สตง. รับรองงบการเงิน หรือภายใน 1 เดือน นับจาก 6 เดือนหลังจากสิ้นปีบัญชีแล้ว สตง. ยังไม่ได้รับรองงบการเงิน

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินและปรับปรุงกระบวนการเปิดเผยข้อมูลของรัฐวิสาหกิจ

5.3 การเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ของรัฐวิสาหกิจ

(น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ครบถ้วน 5 ประเด็น

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลใน Website ครบถ้วน 6 ประเด็น

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลใน Website ครบถ้วน 7 ประเด็น

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลใน Website ครบถ้วน 8 ประเด็น

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิภาพของกระบวนการ /ระบบการเปิดเผยข้อมูล

หมายเหตุ :

• รัฐวิสาหกิจควรมีการเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงิน และมีใช้การเงินที่สำคัญขององค์กร ดังนี้

- 1) การแถลงทิศทางนโยบายขององค์กรโดยผู้บริหารสูงสุด
- 2) นโยบายการกำกับดูแลที่ดี
- 3) การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ
- 4) แผนงานที่สำคัญ
- 5) ข้อมูลโครงการลงทุนที่สำคัญ
- 6) การจัดซื้อจัดจ้าง
- 7) ผลการดำเนินงานทั้งการเงินและไม่ใช้การเงินที่สำคัญ
- 8) รายงานประจำปี



6. คณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 15)

6.1 โครงสร้าง องค์ประกอบ และทักษะความรู้ความสามารถของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 1)

- ระดับ 1** รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางการนำ Skill Matrix มาใช้เพื่อกำหนดทักษะ ความรู้ความสามารถและองค์ประกอบของคณะกรรมการ รวมถึงใช้ประกอบการพัฒนาคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบ
- ระดับ 2** รัฐวิสาหกิจนำ Skill Matrix มาใช้คัดเลือกและพัฒนากรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นรายบุคคล เพื่อให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมและครบถ้วนบางส่วน
- ระดับ 3** รัฐวิสาหกิจนำ Skill Matrix มาใช้คัดเลือกและพัฒนากรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นรายบุคคล เพื่อให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมและครบถ้วนสมบูรณ์
- ระดับ 4** รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการนำ Skill Matrix มาใช้คัดเลือกและพัฒนาคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- ระดับ 5** รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

6.2 การสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง (น้ำหนักร้อยละ 1)

- ระดับ 1** รัฐวิสาหกิจกำหนดนโยบายและแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง อย่างเป็นระบบ
- ระดับ 2** รัฐวิสาหกิจสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง โดยมีสัดส่วนกรรมการสอดคล้องตามนโยบายกำหนดครบถ้วนบางส่วน
- ระดับ 3** รัฐวิสาหกิจสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง โดยมีสัดส่วนกรรมการสอดคล้องตามนโยบายกำหนดครบถ้วนสมบูรณ์
- ระดับ 4** รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง
- ระดับ 5** รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ สอดคล้องกับสมรรถนะของกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Skill Matrix) โดย Skill Matrix ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องสอดคล้องกับบทบาทและภารกิจของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ เป็นสำคัญ และเป็นไปตามที่ สคร. กำหนด

6.3 การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกอย่างครบถ้วน เพื่อนำเสนอแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ใช้ประกอบการพิจารณากำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีรายละเอียดครอบคลุม ดังนี้

- การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจมหภาค ภาวะอุตสาหกรรมหรือธุรกิจ สังคม ผู้มีส่วนได้เสียและอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ
- การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ ผลการดำเนินงานในอดีตทั้งในด้านภารกิจหลักและด้านการเงิน สถานภาพองค์กร ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร และอื่น ๆ

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง จัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นประจำทุกปี โดยคณะกรรมการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญที่นำไปสู่การริเริ่มกลยุทธ์หรือแผนงานโครงการใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นพื้นฐานขับเคลื่อนให้รัฐวิสาหกิจเกิดความยั่งยืน

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้รัฐวิสาหกิจมีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีองค์ประกอบครบถ้วนสมบูรณ์ และสามารถนำไปใช้จริงจนทำให้รัฐวิสาหกิจบรรลุผลสำเร็จ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินได้อย่างแท้จริงตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 4 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีก่อนเริ่มปีบัญชีถัดไป เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนแก่รัฐวิสาหกิจตั้งแต่นั้นปี

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิภาพของกระบวนการ/ระบบการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี และปรับปรุงนโยบายแนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

6.4 บทบาทของคณะกรรมการในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กรได้ภายในเดือนแรกของปีบัญชีที่ทำการประเมิน

ระดับ 2 คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กรได้ก่อนเริ่มปีบัญชี 1 ระบบ

ระดับ 3 คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กรได้ก่อนเริ่มปีบัญชี 2 ระบบ

ระดับ 4 คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กรได้ก่อนเริ่มปีบัญชี 3 ระบบ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงระยะเวลาและกระบวนการให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กร ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- ระบบบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วยระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

6.5 การติดตามความเพียงพอของระบบบริหารจัดการองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาให้ ความเห็นชอบ/รับทราบแผนการดำเนินงานประจำปี ของระบบบริหารจัดการองค์กรได้ก่อนเริ่มปีบัญชี ซึ่งประกอบด้วย

- ระบบการตรวจสอบภายใน
- ระบบบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล
- ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการติดตามความเพียงพอของระบบตรวจสอบภายใน ระบบบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดความถี่อย่างน้อย เป็นรายไตรมาส

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้มอบข้อสังเกต และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พร้อมติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อสังเกตเพื่อปรับปรุงและเพิ่มมาตรฐานและความเพียงพอของระบบงานทั้ง 3 ระบบ

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือ ประสิทธิภาพของกระบวนการติดตามความเพียงพอของระบบบริหารจัดการองค์กร

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับชั้น ตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐาน ประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- ประสิทธิภาพของกระบวนการติดตามความเพียงพอของระบบบริหารจัดการองค์กร พิจารณาจากผลประเมินของระบบตรวจสอบภายใน ระบบบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล และระบบบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีผลคะแนนที่ดีขึ้นจากปีที่ผ่านมาเมื่อเทียบกับปีที่มีการประเมินผลเป็นอย่างน้อย



6.6 การประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (2 ระดับรองจากผู้บริหารสูงสุด) โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนไม่ครบถ้วนทั้ง 2 ระดับ

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (2 ระดับรองจากผู้บริหารสูงสุด) โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนครบถ้วนทั้ง 2 ระดับ

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (2 ระดับรองจากผู้บริหารสูงสุด) โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และนำไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจแต่ไม่ครบถ้วนทั้ง 2 ระดับ

ระดับ 4 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (2 ระดับรองจากผู้บริหารสูงสุด) โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และนำไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจแต่ครบถ้วนทั้ง 2 ระดับ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิภาพของกระบวนการประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทน ของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงและปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับ ขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

การประเมินผู้บริหารสูงสุด กำหนดให้มีรายละเอียด ดังนี้

- การจัดตั้งคณะอนุกรรมการในการประเมินผลโดยตรงและควรเป็นกรรมการที่ไม่เป็นกรรมการบริหาร
- การหารือและตกลงกับผู้บริหารสูงสุดไว้ล่วงหน้าตั้งแต่ต้นปี
- การกำหนดหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด น้ำหนัก และเป้าหมายในการประเมินผลที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมไว้ตั้งแต่ต้นปี
- การติดตามประเมินผลอย่างน้อยเป็นประจำทุก 6 เดือน
- การนำผลประเมินดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ เช่น การกำหนดค่าตอบแทน หรือกำหนดแรงจูงใจอื่น ๆ ตามความเหมาะสม
- การกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณาค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด รวมทั้งมีการทบทวนหรือกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดเป็นประจำทุกปี

การประเมินผู้บริหารระดับสูง (2 ระดับรองจากผู้บริหารสูงสุด) กำหนดให้มีรายละเอียด ดังนี้

- ผู้บริหารสูงสุดตกลงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลกับผู้บริหารระดับสูงไว้ล่วงหน้าในช่วงต้นปี
- การกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก และเป้าหมาย ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมไว้ล่วงหน้า โดยเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด น้ำหนัก และเป้าหมายของผู้บริหารสูงสุดและระดับองค์กร
- ผู้บริหารสูงสุดติดตามประเมินผลผู้บริหารระดับสูงเป็นประจำทุก 6 เดือน
- การนำผลประเมินดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ เช่น นำไปเชื่อมโยงกับการกำหนดค่าตอบแทนหรือแรงจูงใจ เป็นต้น

6.7 ประสิทธิภาพการประชุมของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 1)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างน้อยเป็นรายเดือน โดยรัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนปฏิทินกำหนดการประชุมของคณะกรรมการ และแจ้งแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทราบล่วงหน้า เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจใช้เป็นแนวทางเข้าร่วมประชุมอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอทั้งปี

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการจัดส่งวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุมอย่างน้อย 7 วัน โดยไม่มีครั้งใดนำส่งภายใน 3 วัน

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการดำเนินการประชุมเป็นไปตามวาระการประชุมที่ได้มีการแจ้งไว้ล่วงหน้าอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะวาระเพื่อพิจารณา ควรหลีกเลี่ยงการเพิ่ม ถอน เวียน วาระการประชุม รวมถึงการขอสดยบันยันย้อนหลัง

ระดับ 4 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญและเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและคณะอนุกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอ โดยอย่างน้อยร้อยละ 90 ของจำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและคณะอนุกรรมการต่าง ๆ ทั้งหมด ควรมีกรรมการ/อนุกรรมการเข้าประชุมร้อยละ 80 ขึ้นไปของจำนวนกรรมการ/อนุกรรมการทั้งหมด

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิภาพของกระบวนการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

6.8 การเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีนโยบาย คู่มือการกำกับดูแลที่ดี และแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีระยะยาวและแผนการดำเนินงานประจำปีที่มีคุณภาพ และมีสาระสำคัญครบถ้วนตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจนำเสนอนโยบาย คู่มือการกำกับดูแลที่ดี และแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีระยะยาวและแผนการดำเนินงานประจำปีให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี และดำเนินการบรรลุได้ตามแผนการกำกับดูแลที่ดีประจำปีอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่สอดส่องดูแลและกำกับการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ (Compliance Unit)

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยไม่ถูกร้องเรียนหรือถูกฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิภาพของกระบวนการจัดให้มีแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- เกณฑ์การพิจารณาในระดับ 2 : การให้ความเห็นชอบนโยบายและคู่มือการกำกับดูแลที่ดี หากกรณีที่รัฐวิสาหกิจไม่เคยมีการดำเนินงานมาก่อน และมีการจัดทำเป็นครั้งแรกในรอบปี ให้สามารถนำเสนอแนะนโยบายและคู่มือการกำกับดูแลที่ดีดังกล่าวได้ภายในไตรมาสแรก แต่หากมีการจัดทำนโยบายและคู่มือการกำกับดูแลที่ดีชัดเจนแล้วให้มีการทบทวนและนำเสนอคณะกรรมการพิจารณา/รับทราบก่อนเริ่มปีบัญชีตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

- หน่วยงานที่มีหน้าที่สอดส่อง ดูแลและกำกับการปฏิบัติงานขององค์กร (Compliance Unit) ต้องมีบทบาทอำนาจหน้าที่ที่ครอบคลุมตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป โดยครอบคลุมทั้งบทบาทด้านการปฏิบัติงานและการตรวจสอบการดำเนินงานด้าน Compliance เป็นอย่างน้อย ทั้งนี้ กรณีหากรัฐวิสาหกิจกำหนดใช้หน่วยงานที่มีอยู่เดิมภายในองค์กร ต้องมีการปรับปรุงอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานดังกล่าวให้มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ของ Compliance Unit ตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปอย่างครบถ้วนสมบูรณ์เพิ่มเติม

- แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีระยะยาวและประจำปี กำหนดให้มีองค์ประกอบครบถ้วนตามกรอบหลักการ OECD และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ซึ่งได้แก่ 1. บทบาทของภาครัฐ 2. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น 3. คณะกรรมการ 4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย 5. ความยั่งยืนและนวัตกรรม 6. การเปิดเผยข้อมูล 7. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 8. จรรยาบรรณ และ 9. การติดตามผลการดำเนินงาน

- แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีระยะยาวประกอบด้วย 1. ทิศทางระยะยาว 2. วัตถุประสงค์ นโยบาย/เป้าประสงค์ 3. ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) 4. ยุทธศาสตร์ 5. เป้าหมายหลัก 6. รายละเอียดการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ครบถ้วน ทั้ง 4 ด้าน และ 7. ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายระยะยาวกับวัตถุประสงค์จัดตั้งและพันธกิจ

- แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีประจำปีประกอบด้วย 1. วัตถุประสงค์ 2. เป้าหมาย 3. ขั้นตอน 4. ระยะเวลา 5. งบประมาณ ค่าใช้จ่าย หรือเงินลงทุน 6. ผู้รับผิดชอบ 7. ตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

6.9 การประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 1.5)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดรูปแบบการประเมิน (รายบุคคล รายคณะ และ/หรือ รายไขว้) พร้อมความถี่ในการประเมินผลอย่างชัดเจน

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจประเมินตนเองอย่างเป็นรูปธรรมอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี และร่วมพิจารณาและอภิปรายผลประเมินตนเองในที่ประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นทางการ พร้อมระบุประเด็นการปรับปรุงและ/หรือเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างชัดเจนและมีสาระสำคัญ นำมาจัดทำเป็นแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และดำเนินการจนบรรลุได้ตามเป้าหมายของแผนงานที่กำหนด

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจดำเนินการเตรียมความพร้อมแก่กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ (กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการใหม่หรือกรรมการใหม่ในระหว่างปีบัญชี) โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่

1. การแจกคู่มือ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น คู่มือกรรมการ พระราชบัญญัติการจัดตั้งองค์กร รายงานประจำปี รายงานการประชุมย้อนหลัง และอื่นๆ เป็นต้น
2. การชี้แจงหรือบรรยาย โดยผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ หรือจัดให้มีการอบรม สัมมนา ปฐมนิเทศ เป็นต้น
3. การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานจริงของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- แผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ต้องมีสาระสำคัญของแผนงาน/กิจกรรมย่อยที่สอดคล้องกับผลการประเมินตนเองประจำปีของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยไม่มุ่งเน้นเฉพาะการฝึกอบรมพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- แผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ สามารถจัดทำเป็นแผนการดำเนินงานทั้งระยะยาว (3-5 ปี) และแผนการดำเนินงานประจำปี



7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 10)

7.1 การจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 2)

- ระดับ 1** รัฐวิสาหกิจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือการควบคุมภายในที่มีกรรมการเข้าร่วมอย่างเป็นทางการ
- ระดับ 2** รัฐวิสาหกิจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีกรรมการเข้าร่วมอย่างเป็นทางการ
- ระดับ 3** รัฐวิสาหกิจจัดทำกฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน แนะนำให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบอย่างเป็นทางการ
- ระดับ 4** รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- ระดับ 5** รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็น รูปธรรม

หมายเหตุ :

รัฐวิสาหกิจต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือการควบคุมภายใน โดยมีอำนาจหน้าที่ครอบคลุมทั้ง 2 ระบบงานอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยระบุเป็นส่วนหนึ่งของกฎบัตรของคณะกรรมการฯ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

7.2 การให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1** รัฐวิสาหกิจจัดทำและนำเสนอแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารความเสี่ยงหรือควบคุมภายในให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาให้ความเห็นชอบ
- ระดับ 2** รัฐวิสาหกิจจัดทำและนำเสนอแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาให้ความเห็นชอบ
- ระดับ 3** รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในนำเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี
- ระดับ 4** รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- ระดับ 5** รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

7.3 การติดตามมาตรฐานและประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำกับดูแลให้มีแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามแนวทางที่กำหนดครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีความถี่อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามและมอบข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะอย่างมีสาระสำคัญชัดเจน เพื่อเพิ่มมาตรฐานและความเพียงพอของระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการติดตามมาตรฐานและประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อย หรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

8. จรรยาบรรณ (น้ำหนักร้อยละ 8)

8.1 การจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 8)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำกับให้รัฐวิสาหกิจจัดทำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับมาตรฐานสากลทั้งระดับคณะกรรมการผู้บริหาร หรือพนักงาน

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำกับให้รัฐวิสาหกิจจัดทำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับมาตรฐานสากลทั้งระดับคณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงาน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจเผยแพร่คู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และนำไปปฏิบัติ โดยระหว่างปีจัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานอย่างสม่ำเสมอทั้งปี

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- คู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณ ควรมีการระบุพฤติกรรมหรือแนวปฏิบัติที่ดีที่สอดคล้องกับนโยบายการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจ โดยพฤติกรรมหรือแนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานควรแตกต่างกันตามขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มบุคคล ที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดีดังกล่าว

9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 12)

9.1 การจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 4)

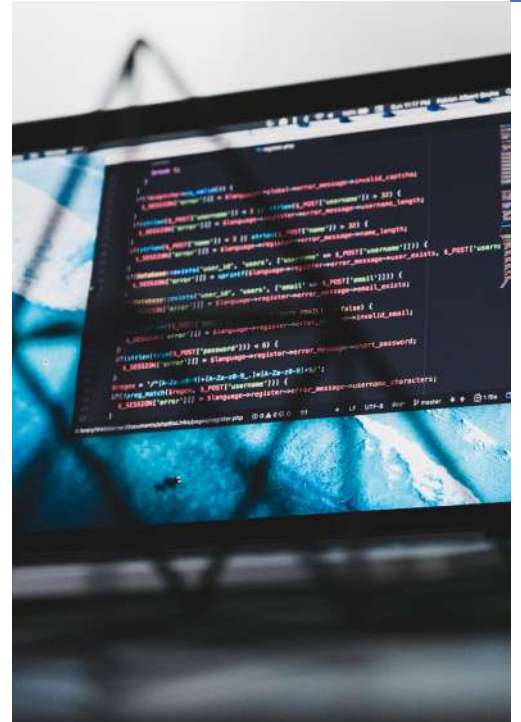
ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจที่ชัดเจนและเป็นระบบ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ และจัดทำแผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและประจำปีที่สุดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์องค์กร นำเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามแผนบริหารจัดการนวัตกรรมประจำปี ครบถ้วนร้อยละ 100 และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของแผนบริหารจัดการนวัตกรรมประจำปี ครบถ้วนร้อยละ 100

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีนโยบายและระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงาน และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม



หมายเหตุ :

- คู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง คู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม
- เกณฑ์การพิจารณาในระดับ 2 : การให้ความเห็นชอบนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน หากกรณีที่รัฐวิสาหกิจไม่เคยมีการดำเนินงานมาก่อน และมีการจัดทำเป็นครั้งแรกในรอบปี ให้สามารถนำเสนอแนะนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานดังกล่าวได้ภายในไตรมาสแรก แต่หากมีการจัดทำนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานชัดเจนแล้วให้มีการทบทวนและนำเสนอคณะกรรมการพิจารณา/รับทราบก่อนเริ่มปีบัญชีตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
- คู่มือการปฏิบัติงานต้องประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นต่ำ ได้แก่ โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือคณะกรรมการ

9.2 การจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1** คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจที่ชัดเจน และเป็นระบบ
- ระดับ 2** รัฐวิสาหกิจกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ ค้นหาและระบุปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจตามแนวปฏิบัติที่ดีที่สอดคล้องกับมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืนที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
- ระดับ 3** รัฐวิสาหกิจนำปัจจัยยั่งยืนเป็นปัจจัยนำเข้า (input) สำหรับการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบในเชิงบูรณาการ
- ระดับ 4** รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีนโยบาย และการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์
- ระดับ 5** รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงาน และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงาน ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

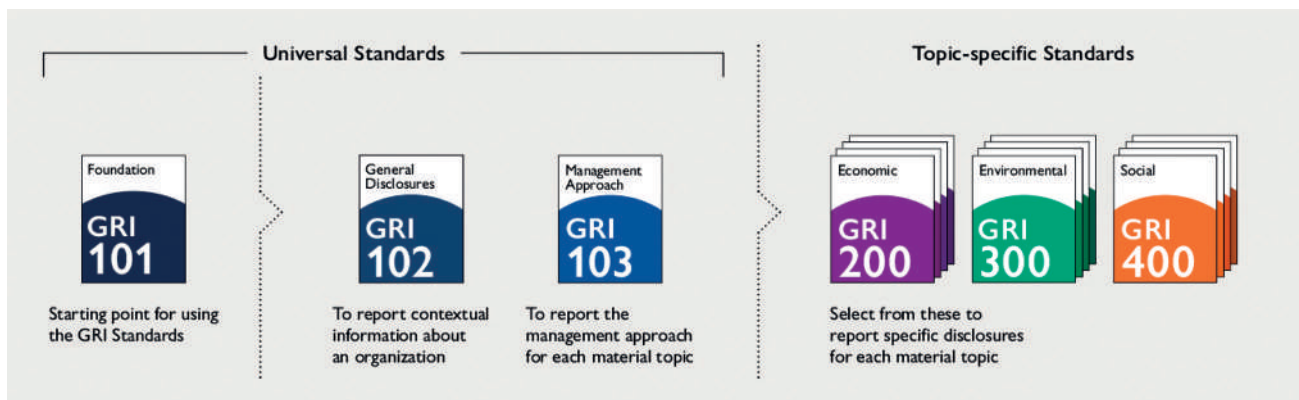
- คู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง คู่มือการพัฒนาวิสาหกิจสู่ความยั่งยืน
- เกณฑ์การพิจารณาในระดับ 2 : การให้ความเห็นชอบนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน หากกรณีที่รัฐวิสาหกิจไม่เคยมีการดำเนินงานมาก่อน และมีการจัดทำเป็นครั้งแรกในรอบปี ให้สามารถนำเสนอแนะนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานดังกล่าวได้ภายในไตรมาสแรก แต่หากมีการจัดทำนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานชัดเจนแล้วให้มีการทบทวนและนำเสนอคณะกรรมการพิจารณา/รับทราบก่อนเริ่มปีบัญชีตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
- มาตรฐานการพัฒนาและรายงานการพัฒนาความยั่งยืนที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น หลักการ Global Reporting Initiative / ดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรภาคเอกชน Dow Jones Sustainability Index และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น
- คู่มือการปฏิบัติงานต้องประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นต่ำ ได้แก่ โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือคณะอนุกรรมการ

9.3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1** รัฐวิสาหกิจไม่มีการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป
- ระดับ 2** รัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรแต่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป
- ระดับ 3** รัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป โดยมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถติดตามการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจได้อย่างแท้จริง
- ระดับ 4** รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน
- ระดับ 5** รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานในระดับชั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- มาตรฐานการพัฒนาและรายงานการพัฒนาความยั่งยืนที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น หลักการ Global Reporting Initiative โดยสามารถพิจารณารายละเอียดกรอบหลักการและแนวทางการรายงานได้ตาม<https://www.globalreporting.org/standards/> เป็นต้น



ที่มา : <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>

10. การติดตามผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 10)

10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำกับดูแลเพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินตามแนวทางที่กำหนดครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีความถี่สม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

- การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงิน เช่น ผลกำไรขาดทุน กำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (Economic Profit) (ถ้ามี) ฐานะการเงิน สภาพคล่องความสามารถในการชำระหนี้ การเบิกจ่ายเทียบกับงบประมาณ/งบลงทุน และอื่น ๆ

- การติดตามผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช้การเงิน เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจหลัก ผลการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจหรือแผนงานประจำปี การดำเนินงานตามโครงการที่สำคัญ การดำเนินงานตามมติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และการดำเนินงานตามที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมาย (ถ้ามี) ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (กระทรวงการคลัง) ความสำเร็จในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร และอื่นๆ

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะ พร้อมติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานกระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

10.2 คุณภาพของรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

(น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1** รัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานด้านการเงินและด้านไม่ใช้การเงิน โดยมีองค์ประกอบครบถ้วนและเป็นมาตรฐานเพียงพอต่อการกำกับดูแลองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจบางประเด็น ตามประเด็นสำคัญ 1 ประเด็น
- ระดับ 2** รัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานด้านการเงินและด้านไม่ใช้การเงิน โดยมีองค์ประกอบครบถ้วนและเป็นมาตรฐานเพียงพอต่อการกำกับดูแลองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจบางประเด็น ตามประเด็นสำคัญ 2 ประเด็น
- ระดับ 3** รัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานด้านการเงินและด้านไม่ใช้การเงิน โดยมีองค์ประกอบครบถ้วนและเป็นมาตรฐานเพียงพอต่อการกำกับดูแลองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจบางประเด็น ตามประเด็นสำคัญ 3 ประเด็น
- ระดับ 4** รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน
- ระดับ 5** รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- ประเด็นสำคัญของรายงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ได้แก่
 - 1 สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย
 - 2 ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน
 - 3 แนวทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน

2.2

2.2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการสำคัญสำหรับองค์กรในการกำหนดทิศทางและขอบเขตของธุรกิจในระยะยาว ซึ่งทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างได้เปรียบภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ทำให้บรรลุเป้าหมายของตลาดและความคาดหวังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยความท้าทายในการบริหารเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะเข้ามามีผลกระทบต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุภารกิจหลัก และบรรลุวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนด เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปนั้นจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และเข้าใจประเด็นเชิงกลยุทธ์และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร รวมถึงสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ในขณะเดียวกันการบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะก่อให้เกิดการสร้างสรรค์โอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ที่ได้ใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษระดับองค์กร เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมในเชิงผลิตภัณฑ์และกระบวนการรวมถึงการเข้าหาโอกาสทางธุรกิจเพื่อที่จะเป็นการกำหนดรูปแบบของธุรกิจ

ที่เหมาะสมต่อไปในอนาคต ดังนั้น การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Development) จึงหมายถึงแนวทางของรัฐวิสาหกิจในการเตรียมการสำหรับอนาคตการกำหนดยุทธศาสตร์ อาจใช้การพยากรณ์รูปแบบต่างๆ การคาดคะเน การพิจารณาทางเลือกการสร้างสถานการณ์จำลอง และความรู้ของรัฐวิสาหกิจ หรือวิธีการอื่น ที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคตเพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้า และลูกค้าที่สำคัญ อาจช่วยให้ยุทธศาสตร์มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น รวมถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plans) หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จเมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโดยการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติครอบคลุมถึงการสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้



• วัตถุประสงค์การประเมินการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. รัฐวิสาหกิจสามารถมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ

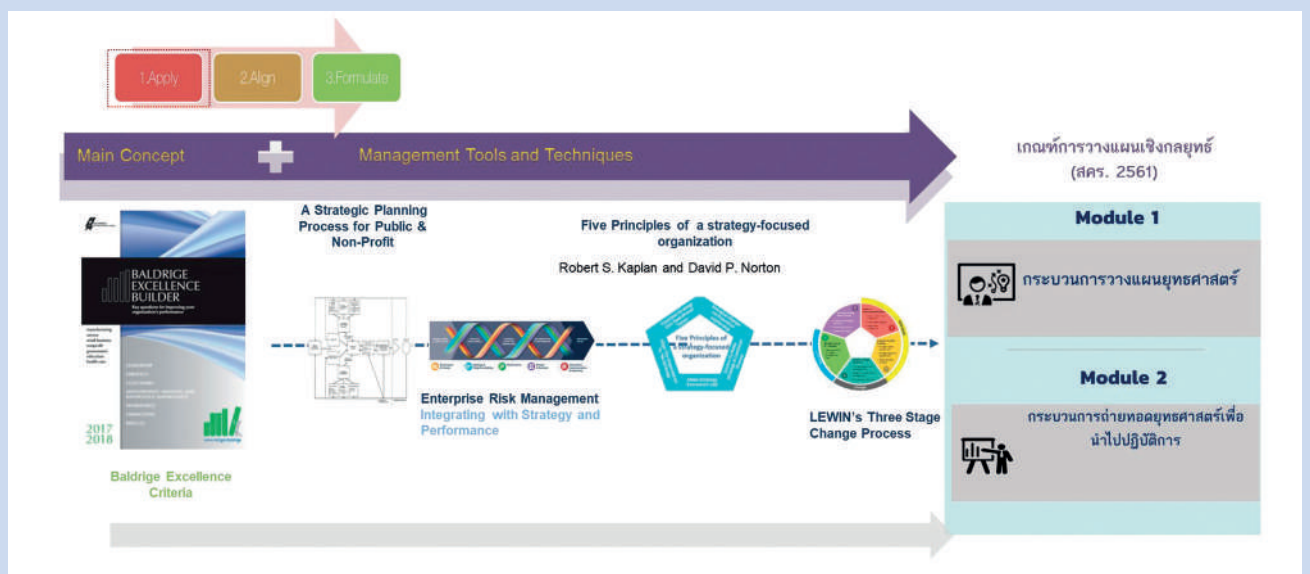
2. รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อนำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่สำคัญ เพื่อนำมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องในเชิงปฏิบัติเพื่อให้บรรลุประสิทธิผลสูงสุด

3. รัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ที่สามารถการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และบรรลุเป้าหมายระยะยาว

4. รัฐวิสาหกิจสามารถการกำหนดขั้นตอนในจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะเวลา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อใช้ในการติดตามความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์

หลักเกณฑ์ประเมินการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เกิดจากการประยุกต์หลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

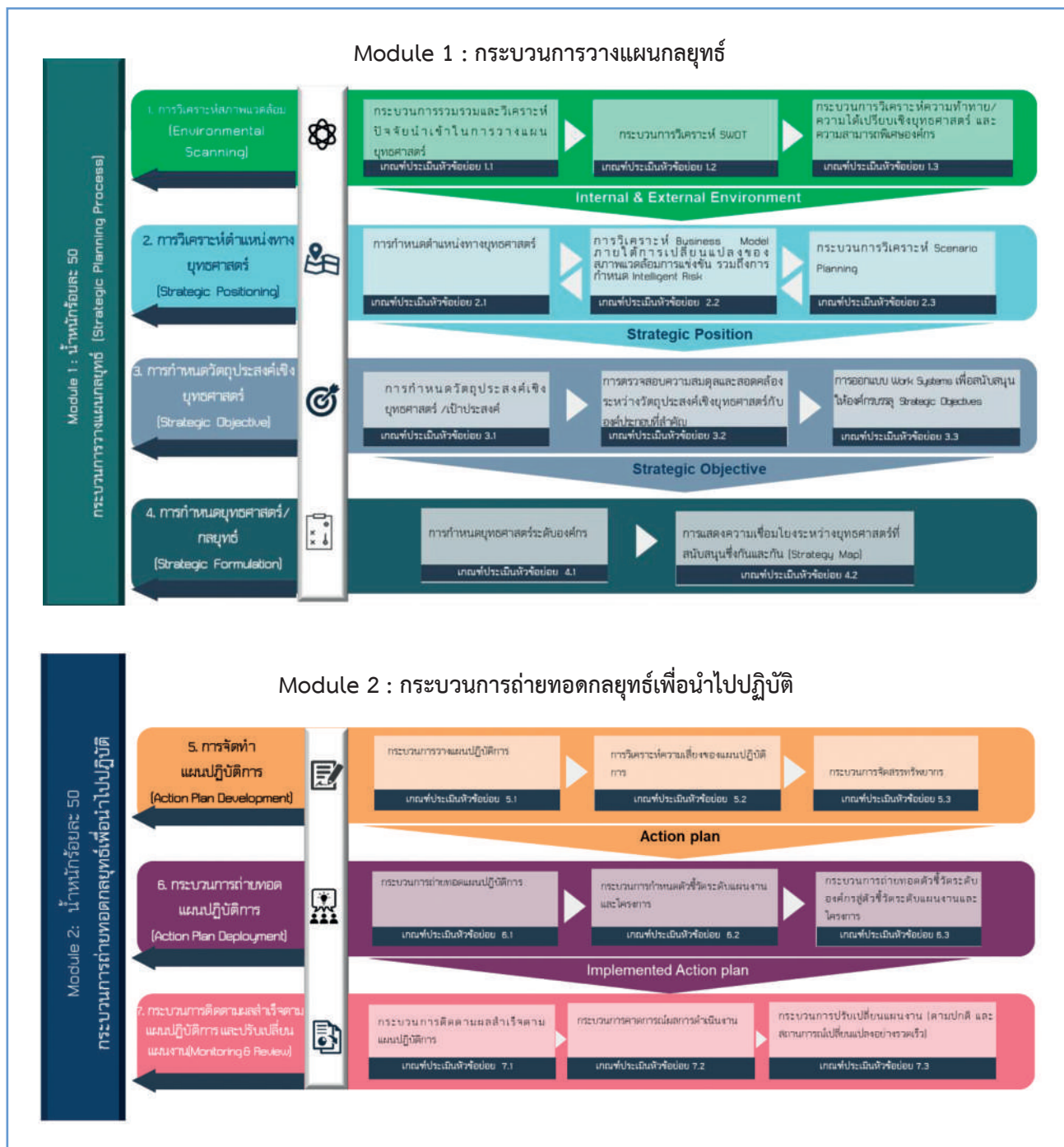


2.2

หลักเกณฑ์การประเมินการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การประเมินการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญใน 2 ด้านหลัก ได้แก่

1. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์
2. กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ ได้ดังนี้



โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)	20	1.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 5) 1.2 กระบวนการวิเคราะห์ S-W-O-T (น้ำหนักร้อยละ 10) 1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)
2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	10	2.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) (น้ำหนักร้อยละ 5) 2.2 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 2.3 การวิเคราะห์ Scenario Planning (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	10	3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ / เป้าประสงค์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 3.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.3 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
4. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)	10	4.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5) 4.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map) (น้ำหนักร้อยละ 5)
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)	20	5.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 10)
6. กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)	15	6.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 6.2 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 6.3 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (น้ำหนักร้อยละ 5)
7. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring Review)	15	7.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 7.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 5) 7.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) (น้ำหนักร้อยละ 5)
รวม	100	

รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการวางแผนเชิงกลยุทธ์

Module 1 : กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (น้ำหนักร้อยละ 50)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) (น้ำหนักร้อยละ 20)

การระบุขั้นตอนในการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อให้รู้จักองค์กร รู้จักสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กร โดยรวมถึงการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจจะเป็นความเสี่ยงหรือภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะรองรับได้ทันกาล

1.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนวิสาหกิจ / แผนยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดกระบวนการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรวมถึงการนำปัจจัยที่สำคัญมาประกอบการวางแผนวิสาหกิจ / แผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว)

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญมาประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) ขององค์กรครบถ้วน

ระดับ 3 ทุกปัจจัยที่ได้นำมาวิเคราะห์ โดยเฉพาะปัจจัยความยั่งยืน การบริหารความเสี่ยงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าและความสามารถในการนำไปปฏิบัติให้สำเร็จมีความทันกาล และสามารถแสดงถึงการนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรได้จริง

ระดับ 4 มีการบูรณาการกระบวนการระบุ และวิเคราะห์ข้อมูลกับแต่ละฝ่ายงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ทั้งในระยะเวลาและคุณภาพของข้อมูล รวมถึงข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ต้องมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 มีการทบทวนกระบวนการระบุและนำข้อมูลที่สำคัญมาใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยเน้นความทันกาล และความถูกต้องของข้อมูล

หมายเหตุ :

- การกำหนดขั้นตอนในการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงการมีปัจจัยนำเข้าที่ครบถ้วน เช่น สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้านเทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน ความเสี่ยง เป็นต้น เพื่อนำมาทบทวนสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร โดยปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์ต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงความทันกาลในการวิเคราะห์ หรือมีกระบวนการในการติดตามแนวโน้มข้อมูลดังกล่าวว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรสู่กระบวนการทำแผนยุทธศาสตร์
- ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่นำมาใช้ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์รายสาขา ของ สคร. สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ความนิยมของลูกค้าและตลาด การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร การวิเคราะห์ S-W-O-T การบริหารความเสี่ยงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าและแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ปัจจัยความยั่งยืนและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
- รัฐวิสาหกิจต้องแสดงถึงปัจจัยนำเข้าที่สำคัญดังกล่าวมีความถูกต้องและทันกาลในช่วงระยะเวลาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยอาจจะเป็นการทบทวนข้อมูลอีกครั้งให้เป็นปัจจุบันระหว่างการทำแผนยุทธศาสตร์จนถึงแผนยุทธศาสตร์เสร็จสมบูรณ์

1.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด รวมถึงมีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจได้ SWOT เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยต้องสามารถอธิบายถึงข้อมูลประกอบ (Fact Based) ในแต่ละ S-W-O-T รวมถึงมีการคัดเลือกข้อมูลคู่เทียบเพื่อเป็นการประกอบการพิจารณาการระบุปัจจัยบวกและปัจจัยลบขององค์กรและมีการบูรณาการในแต่ละ S-W-O-T กับยุทธศาสตร์ขององค์กร

ระดับ 4 SWOT สามารถเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสัมพันธ์กับจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่องค์กรระบุในด้านบุคลากร

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- กระบวนการในการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงการระบุถึงจุดแข็ง (Strength : S) จุดอ่อน (Weakness : W) โอกาส (Opportunity : O) และอุปสรรค (Threat : T) โดยใช้ฐานข้อมูลการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร และข้อมูลเทียบกับคู่เทียบในอุตสาหกรรมเดียวกัน
- รัฐวิสาหกิจต้องแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรสู่ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนแม่บทดิจิทัล แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แผนแม่บทนวัตกรรม เป็นต้น

ตัวอย่างที่ดี : รัฐวิสาหกิจได้ S-W-O-T เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยต้องสามารถอธิบายถึงข้อมูลประกอบ (Fact Based)

SWOT Analysis Example

Description		Evidence-Based
STRENGTH	S1	■ ความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับ Top percentile ของกลุ่มอุตสาหกรรม xxx ■ Customer Satisfaction อยู่ที่ร้อยละ 90 และเป็นอันดับ 1 เมื่อเทียบกับคู่เทียบ โดยอยู่ในระดับ Top Percentile ของกลุ่มอุตสาหกรรม xxx
	S2	■ ส่วนแบ่งทางการตลาดสำหรับลูกค้า xx เป็นอันดับ 1 ■ ส่วนแบ่งการตลาดของกลุ่มลูกค้า xx อยู่ที่ร้อยละ 40 และเติบโตสูงขึ้นติดต่อกัน 3 ปี
	S3	■ ความมั่นคงทางการเงิน ■ มีการขยายตัวของรายได้เฉลี่ยร้อยละ 8 ต่อปี โดยในปี 2561 มีการเติบโตของรายได้สูงที่สุดในรอบ 5 ปี คือเติบโตร้อยละ 15 เนื่องด้วยการใช้ประโยชน์จาก Data Analytics Copability ทำให้สามารถขยายฐานกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น โดยเป็นกลุ่มที่มี Detouit ที่ต่ำ
WEAKNESS	W1	■ ความไม่เข้าใจของพนักงานต่อทิศทางของ New Business และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ■ ผลสำรวจความเข้าใจของพนักงานต่อทิศทางของ New Business มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.4595 ซึ่งถือว่ายังต่ำกว่าระดับเป้าหมาย
	W2	■ โครงการสำคัญ xxx ล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด ■ การติดตามผลการดำเนินงานตามไตรมาส 4/2561 พบว่าความสำเร็จในการดำเนินงานอยู่เพียงร้อยละ 55 ซึ่งความล่าช้าดังกล่าวส่งผลกระทบต่อ การ Transformation องค์กร ในภาพรวมตามเป้าหมายระยะกลางที่กำหนดไว้
	W3	■ การสร้าง Ecosystem Porinership เพื่อขยายฐานกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม ■ ปัจจุบันยังไม่สามารถจับมือ Partner ได้ครบทุก Catoganies ตามที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ทั้งจำนวนและระดับความแข็งแกร่งของ Partner ส่งผลกระทบต่อระดับในการแข่งขันกับคู่แข่งขันทั้งสิ้น

1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร (นำหน้าร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูล และกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษขององค์กร โดยเฉพาะหากความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร มีที่มาจาก S-W-O-T ต้องสามารถกำหนดกระบวนการในการจัดลำดับความสำคัญ และนำมาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสม

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด รวมถึงมีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด

ระดับ 3 มีการบูรณาการในแต่ละความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กรกับ SWOT วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ขององค์กร

ระดับ 4 ความท้าทาย /ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กรสามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรระบุในด้านบุคลากร หรือแผนแม่บทด้านนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรระบุในด้านการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการวิเคราะห์ความท้าทาย /ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษขององค์กรและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- กระบวนการในการวิเคราะห์ และระบุถึงความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ซึ่งเป็นความกดดันที่มีผลอย่างแน่นอนต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ซึ่งเป็นความได้เปรียบในเชิงธุรกิจต่างๆที่มีผลสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์/บริการที่คล้ายคลึงกัน รวมถึงประเด็น ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด และเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ที่ทำให้สร้างความได้เปรียบในตลาดขององค์กร

- ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ในธุรกิจต่างๆที่มีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบัน และอนาคตเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันโดยทั่วไปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์มาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง หรือทั้งสองปัจจัยต่อไปนี้

1. ความสามารถพิเศษ ซึ่งเกิดจากการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในองค์กร
2. ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเกิดจากการสร้างและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก และกับคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ

• ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) หมายถึง ความกดดันที่มีผลอย่างแน่นอนต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตามในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอกองค์กรอาจเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในองค์กรเอง

• ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอกอาจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความคาดหวังของลูกค้าและตลาดรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงทางการเงิน สังคม และความเสี่ยง หรือความจำเป็นอื่น ๆ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในอาจเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรหรือ ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่น ๆ

• ความสามารถพิเศษ (Core Competency) หมายถึง สิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดอย่างยิ่ง ความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดขององค์กรหรือสภาพแวดล้อมของการบริการ บ่อยครั้งที่ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งที่ท้าทายคู่แข่งหรือ ผู้ส่งมอบและคู่ค้า ที่จะลอกเลียนแบบ และความสามารถขององค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนความสามารถพิเศษอาจเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญ เทคโนโลยี การเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ เช่น การเข้าซื้อกิจการ

ตัวอย่างที่ดี : รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร

ตัวอย่างเกณฑ์การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษ

ประเด็น	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง
สร้างมูลค่า	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าใหม่ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าใหม่ ตลาดใหม่ และอุตสาหกรรมใหม่ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต รวมถึงสามารถสร้าง Brand ให้เป็นที่ยอมรับและรู้จักในทุกกลุ่มลูกค้า
มีความซับซ้อน	คู่แข่งไม่มีทักษะ/ความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบจำเป็นต้องใช้เวลามากกว่า 5 ปี	คู่แข่งไม่มีทักษะ/ความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบจำเป็นต้องใช้เวลามากกว่า 10 ปี	คู่แข่งไม่มีทักษะ/ความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบจำเป็นต้องใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 20 ปี
Barrier	กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ ในช่วงเวลา 10 ปี	กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ ในช่วงเวลา 11-20 ปี	กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ ในช่วงเวลามากกว่า 20 ปี

2.2

2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

(น้ำหนักร้อยละ 10)

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ตำแหน่งในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละระยะ เพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์มีกรอบเวลาที่ชัดเจน

2.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

(น้ำหนักร้อยละ 5)

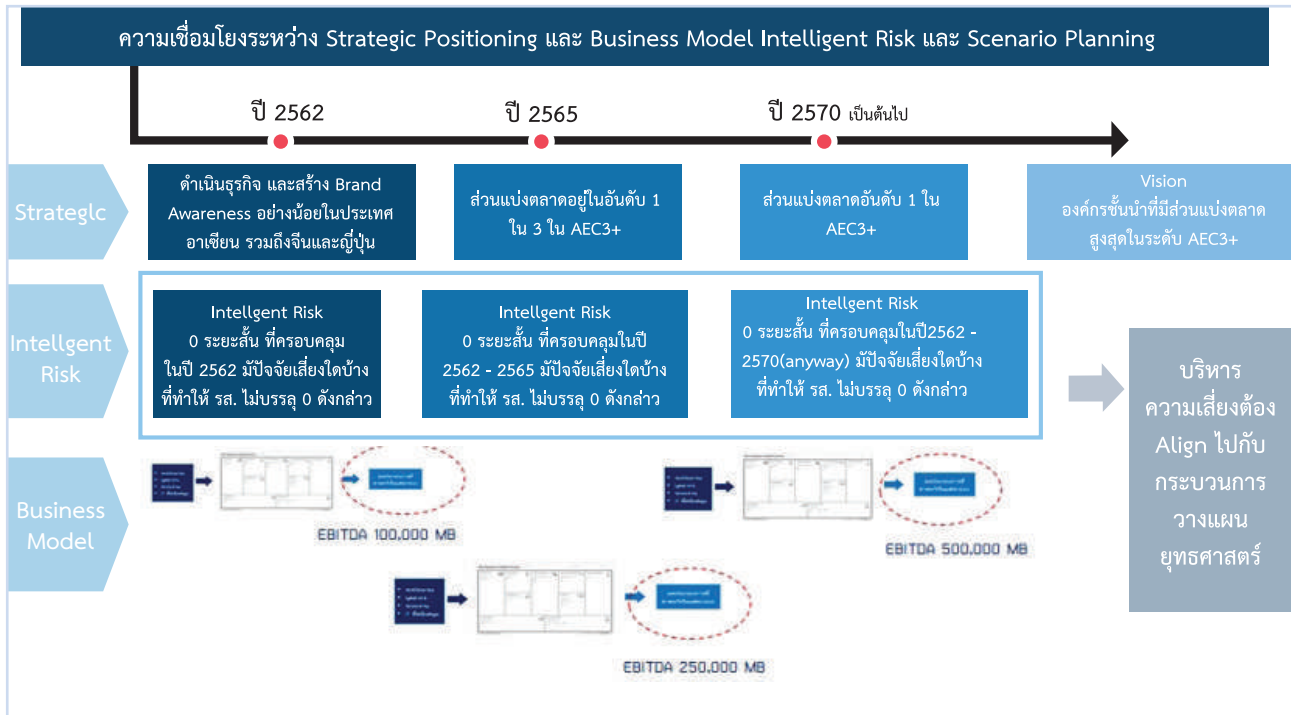
- ระดับ 1** รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการกำหนด Strategic Positioning ขององค์กรทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว (ตามรอบแผนวิสาหกิจ) รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูล และกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งการวิเคราะห์ Strategic Positioning ขององค์กร โดยเฉพาะหากความสามารถพิเศษขององค์กรได้ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น Competitive Analysis Matrix ต้องสามารถแสดงถึงแหล่งที่มา กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว
- ระดับ 2** รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด รวมถึงมีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
- ระดับ 3** มีการบูรณาการในแต่ละ Strategic Positioning และเป้าหมายในแต่ละระยะกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ระดับ 4** Strategic Positioning สามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมโยงทั้งในระดับทิศทางและการกำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะ
- ระดับ 5** มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการกำหนด Strategic Positioning ขององค์กรและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ตำแหน่งในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์จะทำให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างตำแหน่งในปัจจุบัน และตำแหน่งในอนาคต เพื่อวิเคราะห์หาสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพิ่ม (Gap Analysis) เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนตรงประเด็นต่อไป



ตัวอย่างที่ดี : รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการกำหนด Strategic Positioning ขององค์กร ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว (ตามรอบแผนวิสาหกิจ)



2.2

2.2 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

ระดับ 1 จากตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เริ่มมีการวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model เช่น กระบวนการดำเนินงาน การกำหนดจุดเด่นของผลิตภัณฑ์และบริการ การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระดับ 2 มีการวิเคราะห์ Business Model และระบุ Intelligent Risk ที่เหมาะสมในการบรรลุเป้าหมายในแต่ละตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องได้ร่วมกำหนด Business Model และ Intelligent Risk

ระดับ 3 มีการบูรณาการ Business Model และ Intelligent Risk กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ขององค์กร

ระดับ 4 สามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงของ Business Model และ Intelligent Risk กับกระบวนการหรือแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

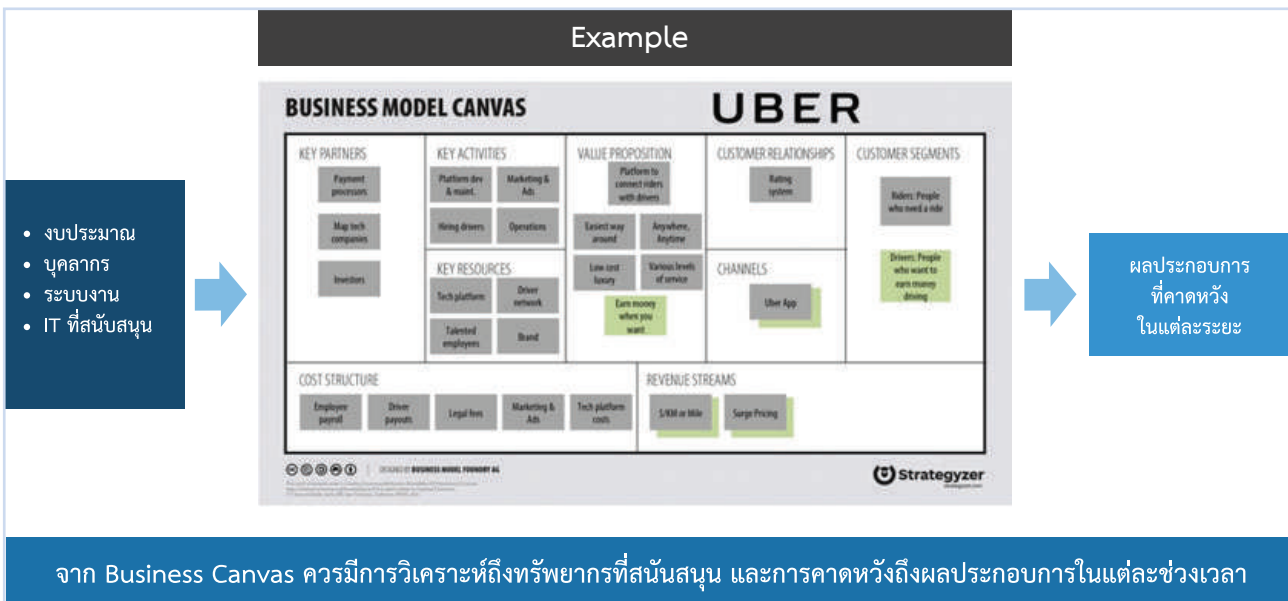
ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการวิเคราะห์ Business Model และระบุ Intelligent Risk พร้อมทบทวนถึงการปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- การวิเคราะห์ Business Model ที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบทางธุรกิจและผลิตภัณฑ์และบริการที่ดำเนินการในปัจจุบันและในอนาคต ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมถึงสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และให้ความสำคัญกับการปรับการดำเนินงานขององค์กรให้มีความคล่องตัว (Organizational Agility) รวมถึงการระบุ Key Strategic Opportunities และ Intelligent Risk ตามกรอบทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรมีกระบวนโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์บริการหรือรูปแบบดำเนินธุรกิจ เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน

- การวิเคราะห์ Intelligent Risk คือ การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ โดยรัฐวิสาหกิจต้องมีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเพื่อสอดคล้องกับโอกาสทางธุรกิจที่ระบุใน S-W-O-T ขององค์กร และทำการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อสามารถเข้าถึงโอกาสนั้นได้อย่างเป็นรูปธรรม

ตัวอย่างที่ดี : การวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model เช่น กระบวนการดำเนินงาน, การกำหนดจุดเด่นของผลิตภัณฑ์และบริการ, การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



2.2

2.3 การวิเคราะห์ Scenario Planning (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

ระดับ 1 มีการประมาณการผลประโยชน์ประกอบการทางการเงินล่วงหน้าตามระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ แต่ยังไม่มีการระบุสมมติฐานที่สำคัญที่ใช้ประมาณการ

ระดับ 2 มีการประมาณการผลประโยชน์ประกอบการทางการเงินโดยกำหนดเป็นแต่ละสถานการณ์ โดยมีสมมติฐานที่วิเคราะห์และเป็นที่มาของแต่ละสถานการณ์อย่างชัดเจน

ระดับ 3 นำผลการวิเคราะห์ในแต่ละสถานการณ์ของผลประโยชน์ประกอบการขององค์กรนำมากำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและวิเคราะห์ได้ถึง Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือก

ระดับ 4 นำสมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ในแต่ละสถานการณ์มาประยุกต์กับยุทธศาสตร์หรือแผนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดกรณี Worst Case Scenario

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดสมมติฐานที่ใช้ในแต่ละสถานการณ์ พร้อมทบทวนถึงการปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรเพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อนำมาวิเคราะห์ความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อน (Sensitivity Analysis) เพื่อจัดทำประมาณการผลประโยชน์ประกอบการในอนาคต และ เพื่อกำหนดเป็นทางเลือกของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และเป้าหมายในแต่ละทางเลือก
- รัฐวิสาหกิจได้วิเคราะห์ Scenario ต่าง ๆ มีการประมาณการสมมติฐานที่สำคัญอย่างไรที่มีผลต่อผลประโยชน์ประกอบการในแต่ละ Scenario และจากการวิเคราะห์แต่ละ Scenario นำมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการมุ่งสู่ Best Case และการปรับแผนระหว่างปีเพื่อไม่ให้เข้าใกล้ Worst Case อย่างไร

ตัวอย่างที่ดี : การประมาณการผลประโยชน์ประกอบการทางการเงิน โดยกำหนดเป็นแต่ละสถานการณ์ โดยมีสมมติฐานที่วิเคราะห์และเป็นที่มาของแต่ละสถานการณ์อย่างชัดเจน

		Worst Case	Base Case	Best Case
Inventory Mat. System	Sales	10,000	20,000	35,000
	Direct Costs	3,500	7,000	10,500
	Gross Profit	6,500	13,000	24,500
Manpower Planning	Operating Expenses	5,000	10,500	12,500
	Rent	1,000	1,000	1,500
	Payroll	3,000	4,500	5,000
Networking Mgt.	Marketing	1,000	5,000	6,000
	Operating Profit	1,500	2,500	12,000
	Depreciation	500	500	500
External Funding Mgt.	Interest	250	400	1,000
	Net Profit	650	1,600	10,500

3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) (น้ำหนักร้อยละ 10)

การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กรหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืนในระยะยาว โดยมีการกำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบในการแสดงสอดคล้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานที่สำคัญ

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ / เป้าประสงค์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) โดยต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

กับ Strategic Positioning ขององค์กรและข้อมูลคู่เทียบ เพื่อเป็นการประกอบการพิจารณา

ระดับ 3 มีการบูรณาการในวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

ระดับ 4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมโยงทั้งในระดับยุทธศาสตร์ของแต่ละแผนแม่บท พร้อมเป้าประสงค์

ระดับ 5 มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการและนำมาทบทวนรวมถึงปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ รวมถึงการกำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบทิศทางการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานที่สำคัญ

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กรหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ประเด็นความสามารถในการแข่งขันและการได้เปรียบทางธุรกิจ

- เป้าประสงค์ หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์ เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ



2.2

3.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1** การนำความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษขององค์กร มากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- ระดับ 2** มีการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับประเด็นที่สำคัญครบถ้วน
- ระดับ 3** ความเชื่อมโยงดังกล่าว สามารถอธิบายได้ด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์นั้น
- ระดับ 4** ความเชื่อมโยงดังกล่าว สามารถอธิบายได้ถึงแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง โดยต้องมีการพิจารณายุทธศาสตร์ในแต่ละแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแผนการบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านนวัตกรรม และแผนการบริหารปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า
- ระดับ 5** มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมาทบทวนรวมถึงปรับปรุงกระบวนการ

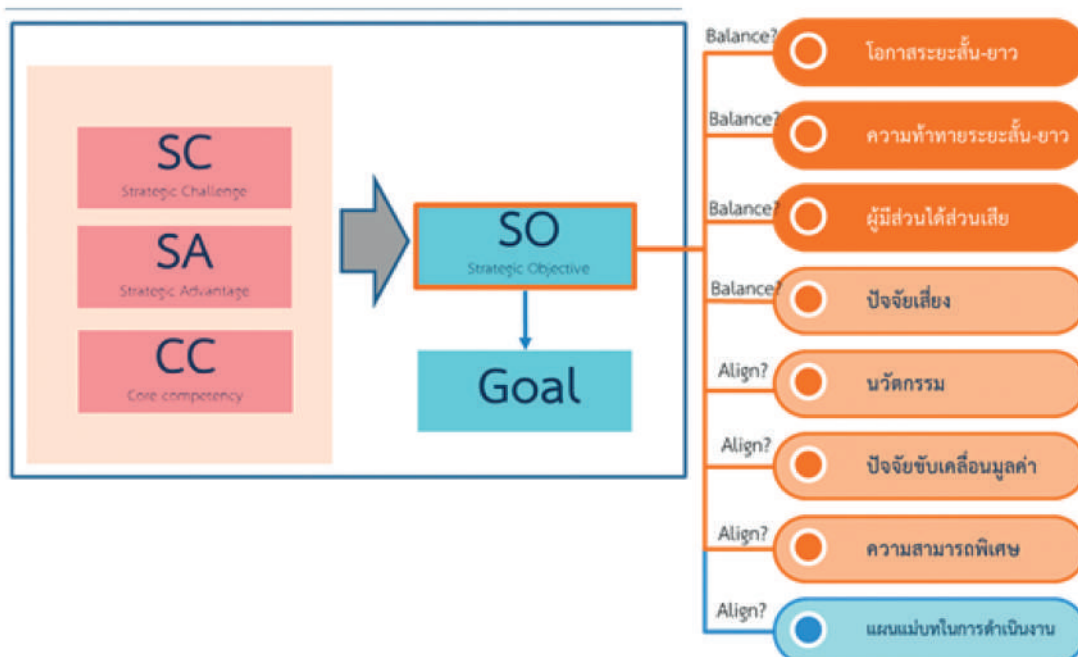
หมายเหตุ :

- กระบวนการในการตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้
- การตอบสนองความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสทางธุรกิจ”
 - การตอบสนองต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การปฏิบัติการและรูปแบบการดำเนินธุรกิจ
 - การใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กรที่มีในปัจจุบัน และดำเนินการเพื่อให้องค์กรมีความสามารถพิเศษใหม่ที่อาจจำเป็นในอนาคต
 - ความสมดุลระหว่างโอกาสในระยะสั้นกับระยะยาว และความสมดุลระหว่างความท้าทายในระยะสั้นกับระยะยาว
 - ความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด
 - การเพิ่มความสามารถขององค์กร เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด

ตัวอย่างที่ดี : การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับประเด็นที่สำคัญครบถ้วน

หลักการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ประเด็นแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์



3.3 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives (หน้ากร้อยละ 2.5)

- ระดับ 1** เริ่มมีการทบทวนระบบงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อแสดงความมั่นใจถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- ระดับ 2** ทุกวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มีการถ่ายทอดสู่ระดับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงาน และสามารถแสดงให้เห็นถึงผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงานที่ชัดเจน
- ระดับ 3** มีการทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน รวมถึง SLA ในทุกกระบวนการ เพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงทบทวนโครงสร้างองค์กรและฝ่ายงานที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยเฉพาะ New Initiatives ใหม่ ต้องมีการระบุอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายงานให้มีความชัดเจน
- ระดับ 4** มีการบูรณาการการทบทวนโครงสร้างองค์กร และฝ่ายงานที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนแม่บททรัพยากรบุคคล หรือแผนการทบทวนโครงสร้างขององค์กร
- ระดับ 5** มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมาทบทวนรวมถึงปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

การออกแบบ/ทบทวนระบบงาน (Work systems) ขององค์กรรวมถึงข้อกำหนดของแต่ละระบบงานในเชิงบูรณาการ และในเชิงการแข่งขัน รวมถึงการพิจารณาเพิ่มเติมถึงข้อกำหนดที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หรือการรองรับกับการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ และ/หรือความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร รวมถึงการพิจารณาความสามารถพิเศษที่จำเป็นในปัจจุบัน หรือ อาจจำเป็นในอนาคต และการพิจารณาถึงการใช้ความสามารถพิเศษของ Supplier/ Partners เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) และเป้าประสงค์ (Goals) ที่กำหนดไว้ได้



4. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation) (น้ำหนักร้อยละ 10)

การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ที่มีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) โดยยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร โดยคำนึงถึงเป้าหมายที่สำคัญและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร รวมถึงความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเฉพาะหากการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ได้ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น Strategy Mapping ต้องสามารถแสดงถึงแนวคิด และกระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจน

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร กับ Strategic Positioning ขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และข้อมูลคู่เทียบเพื่อเป็นการประกอบการพิจารณา

ระดับ 3 มีการบูรณาการการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนงานที่สำคัญ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงต้องสามารถแสดงความเชื่อมโยงของ Strategy Map ผ่านความเชื่อมโยงของแต่ละกลยุทธ์ไปสู่ระดับวิสัยทัศน์ขององค์กร

ระดับ 4 กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรสามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมโยงทั้งในระดับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแต่ละแผนแม่บท พร้อมแผนงานที่สำคัญโดยแผนงาน

ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลยุทธ์ขององค์กร ถ่ายทอดลงสู่ระดับแผนงานของแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมาทบทวนรวมถึงปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นระดับนโยบาย (Policy Level Strategy) โดยมีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ซึ่งจะมุ่งเน้นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เช่น ด้านตลาด ด้านลูกค้า ด้านระบบงาน และกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงพัฒนาและนวัตกรรมที่สำคัญ นอกจากนี้ยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรจะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงาน และจัดสรรทรัพยากรขององค์กร เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

4.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 เริ่มมีการกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร แต่ยังไม่สามารถแสดงความเชื่อมโยงกันและยังไม่สามารถแสดงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้

ระดับ 2 มีการกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กรและสามารถแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ นอกจากนั้นยังแสดงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ (การแสดงความเชื่อมโยงอาจทำได้โดยการแสดงด้วยตัวชี้วัด หรือกิจกรรมและกระบวนการที่มีส่วนสนับสนุนกัน)

ระดับ 3 สามารถดำเนินงานได้ตามแผนงานที่สนับสนุนกลยุทธ์ ได้ทุกแผนงานและในจุดที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่าง กลยุทธ์ ต้องสามารถแสดงได้ถึงระดับความสำเร็จตาม แผนงานที่กำหนด

ระดับ 4 มีการกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ ขององค์กรและสามารถแสดงความเชื่อมโยงกัน ระหว่างกลยุทธ์ โดยความเชื่อมโยงนั้นต้องปรากฏ ในแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

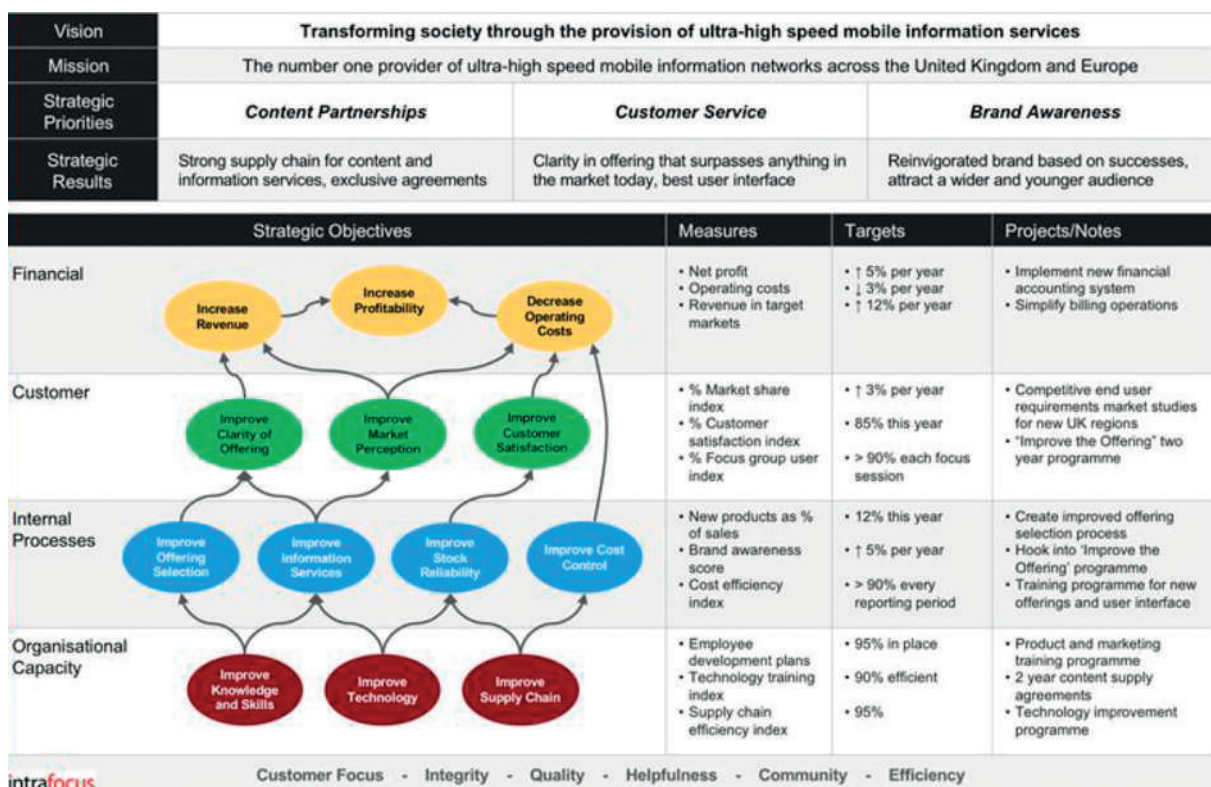
ระดับ 5 มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมาทบทวนรวมถึงปรับปรุงกระบวนการ



หมายเหตุ :

การแสดงความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ที่สนับสนุน ซึ่งกันและกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ โดยไม่ได้มองแต่ประเด็นความสำเร็จตามมุมมองด้านการเงิน เพียงอย่างเดียว แต่พิจารณาถึงมุมมองอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร เช่น ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning Growth) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) เป็นต้น โดยมุ่งเน้นที่บริบทขององค์กรประกอบ ซึ่งอาจมีมุมมองทั้งในเชิงสังคม และในเชิงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้เครื่องมือดังกล่าว จะทำให้องค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกัน การวางแผนที่มีความชัดเจน การจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ขององค์กร รวมถึงช่วยในการสื่อสารถ่ายทอดกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ

ตัวอย่างที่ดี : การกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กรและสามารถแสดงความเชื่อมโยงกัน ระหว่างกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังแสดงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้



2.2

Module 2 : กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ (น้ำหนักร้อยละ 50)

5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development) (น้ำหนักร้อยละ 20)

การกำหนดขั้นตอนในจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะเวลา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ นอกจากนี้แล้วยังครอบคลุมถึงการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อใช้ในการติดตามความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

5.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำหนดกรอบเวลาในแต่ละขั้นตอน

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด รวมถึงมีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 3 มีการเผยแพร่ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการและประเมินระดับความรู้ของแต่ละฝ่ายงานที่เข้าร่วมในขั้นตอนที่สำคัญ

ระดับ 4 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการสามารถแสดงความเชื่อมโยงกับกระบวนการวิเคราะห์ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และกระบวนการกำหนดองค์ความรู้และนวัตกรรม โดยเป็นการเชื่อมโยงทั้งกระบวนการและการเชื่อมโยงปัจจัยนำเข้าสู่การวางแผนปฏิบัติการ

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

ทั้งนี้ หนึ่งในกระบวนการที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ คือ แนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP) โดยจะมีการประยุกต์เกณฑ์ประเมิน EVM เข้าไว้ในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ



5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ (น้ำหนัก ร้อยละ 5)

- ระดับ 1** รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ
- ระดับ 2** รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการระบุความเสี่ยงของทุกแผนปฏิบัติการ พร้อมระดับความรุนแรงและมาตรการในการจัดการ รวมถึงเป้าหมายของระดับความเสี่ยงคงเหลือ
- ระดับ 3** กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ
- ระดับ 4** กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร โดยระดับความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร

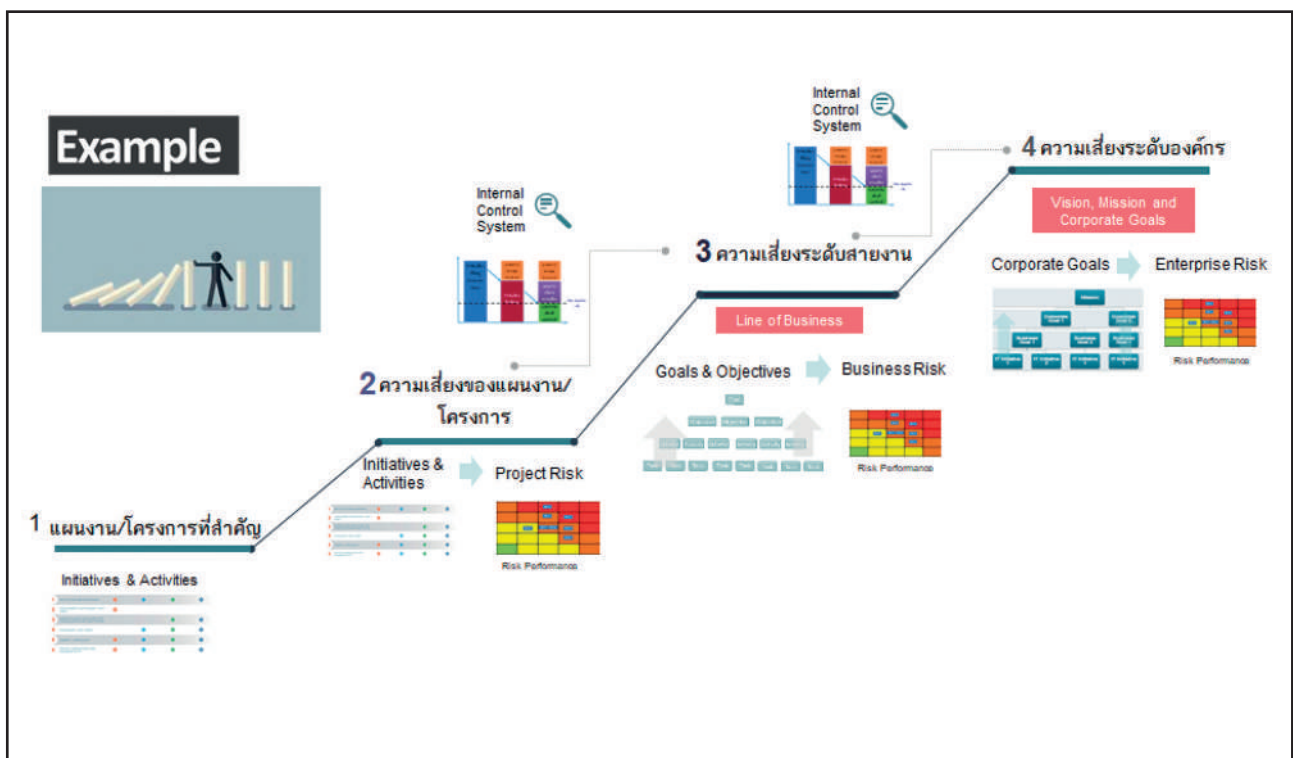
ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

การระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องของแผนปฏิบัติการที่สำคัญ ที่จะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการประเมินระดับความรุนแรงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงในระดับโครงการจะมีการบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร

ตัวอย่างที่ดี :

กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร โดยระดับความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร



5.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 10)

- ระดับ 1** รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์และจัดสรรทรัพยากร รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ
- ระดับ 2** ทุกแผนงาน/โครงการ สามารถวิเคราะห์ถึงความต้องการในการใช้ทรัพยากรตามแบบฟอร์มที่กำหนดได้ครบถ้วนทุกองค์ประกอบ
- ระดับ 3** ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งบประมาณทำการรวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการในการใช้ทรัพยากรและพิจารณาถึงความเพียงพอของทรัพยากรขององค์กร และจัดสรรงบประมาณได้ตามแผนงานที่กำหนด
- ระดับ 4** กระบวนการจัดสรรทรัพยากรสามารถแสดงได้ถึงความเชื่อมโยงและความสอดคล้องระหว่างแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและแผนการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ระดับ 5** มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดสรรทรัพยากร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

กระบวนการในการจัดสรรทรัพยากร ทั้งการเงิน และไม่ใช้เงิน ที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยองค์กรจะต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมความจำเป็นในทุกโครงการเพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้โครงการดังกล่าวบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด รวมถึงต้องมีการวิเคราะห์ถึงลำดับความสำคัญของแต่ละแผนงาน/โครงการที่จะมาสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร



6. กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment) (น้ำหนักร้อยละ 15)

กระบวนการในการสื่อสารแผนปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอกองค์กรและถ่ายทอดตัวชี้วัดในการดำเนินงานไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กรพร้อมทั้งมีการเชื่อมโยงความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ เข้ากับระบบประเมินผลและแรงจูงใจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

6.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1** รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ
- ระดับ 2** รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิผลของแต่ละช่องทางการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและดำเนินการสำรวจการรับรู้ความเข้าใจของแผนปฏิบัติการ
- ระดับ 3** แผนปฏิบัติการมีการถ่ายทอดไปยังบุคลากรทั่วทั้งองค์กร รวมถึงไปยังผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญ (พิจารณาตามความเหมาะสม) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- ระดับ 4** ผลสำรวจในการรับรู้แผนปฏิบัติการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ในระดับดีถึงดีมาก และมีการบูรณาการกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการกับกระบวนการแปลงแผนปฏิบัติการสู่ระดับสายงาน
- ระดับ 5** มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการและนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

6.2 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1** รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการรวมถึงกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน
- ระดับ 2** รัฐวิสาหกิจมีตัวชี้วัดระดับองค์กรและมีกระบวนการดำเนินงานที่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายไปยังตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสายงานทุกตัวชี้วัด
- ระดับ 3** แผนปฏิบัติการในแต่ละสายงาน สามารถอธิบายถึงความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการระดับองค์กรได้ทั้งในมุมมองตัวชี้วัด และกิจกรรมตามแผนงาน
- ระดับ 4** แผนปฏิบัติการในแต่ละสายงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงความก้าวหน้าและแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละแผนปฏิบัติการโดยมีความเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏในหัวข้อการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ระดับ 5** มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

การกำหนดตัวชี้วัดของแผนงานและโครงการที่สำคัญเพื่อใช้ในการติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานและความสำเร็จของการดำเนินงานในระดับแผนงานและโครงการ ในเชิงผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยตัวชี้วัดดังกล่าวมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและมีความครอบคลุมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร



6.3 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการแปลงแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน

ระดับ 2 แผนปฏิบัติการเป็นไปตามองค์ประกอบที่ดีครบถ้วน และมีผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนปฏิบัติการ รวมถึงมีการจัดทำแผนการดำเนินงานในกิจกรรมย่อย (Gantt Chart) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะแผนปฏิบัติการที่ต้องมีการดำเนินงานร่วมกัน จะต้องมีการระบุกิจกรรมย่อยและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนของแต่ละสายงาน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการในการตรวจสอบความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการระดับองค์กรลงสู่แผนปฏิบัติการระดับสายงาน รวมถึงความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสายงาน รวมถึงเมื่อตรวจสอบแล้ว รัฐวิสาหกิจสามารถแสดงความมั่นใจถึงความสอดคล้องดังกล่าว

ระดับ 4 แผนปฏิบัติการในแต่ละสายงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงความก้าวหน้าและแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละแผนปฏิบัติการ โดยมีความเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏในหัวข้อการบริหารทรัพยากรบุคคล

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กร ลงสู่ระดับแผนงานและโครงการที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งมีการเชื่อมโยงความสำเร็จของแผนงานและโครงการดังกล่าวเข้ากับระบบประเมินผลและแรงจูงใจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกระบวนการตรวจสอบเพื่อแสดงความมั่นใจว่าทุกตัวชี้วัดในระดับองค์กรจะมีตัวชี้วัดระดับสายงานและตัวชี้วัดระดับบุคลากรรองรับ



7. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review) (น้ำหนักร้อยละ 15)

กระบวนการในติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และการคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปีผลการดำเนินงาน ที่ผ่านมารวมถึงคู่แข่ง/คู่แข่งขันและการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ในกรณีที่แนวโน้มที่ผลการดำเนินงาน อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

7.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1** รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของ กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ รวมถึงกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน
- ระดับ 2** มีการสื่อสารกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและมีการดำเนินงานตามแนวทางที่กำหนด รายไตรมาส
- ระดับ 3** มีการบูรณาการกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการกับกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ
- ระดับ 4** กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ ต้องสามารถบูรณาการกับแผนงานที่สำคัญที่ปรากฏในแผนแม่บทในหัวข้ออื่น เช่น แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

การติดตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ เพื่อติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานและความสำเร็จของการดำเนินงาน ในระดับแผนงานและโครงการให้กับผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณาอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้ หากมีปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานจำเป็นต้องปรับปรุงแผนปฏิบัติการ โดยมีการวิเคราะห์ถึง Leading Indicator หรือมีการทำ Early Warning System ถึงการเตือนล่วงหน้า ก่อนที่ตัวชี้วัดดังกล่าวจะไม่บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้มีการปรับกระบวนการวางแผนได้ทันกาล ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่า ณ สิ้นปี องค์กรจะบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้

2.2

7.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (น้ำหนัก ร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญได้ครบถ้วนด้วยความถี่ที่กำหนดในแต่ละตัวชี้วัด

ระดับ 3 มีการประมาณการผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่สำคัญและมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์/ทบทวนแผนงานและเป้าหมาย ในกรณีที่มีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานปัจจุบันหรือ ที่คาดการณ์ไว้ เมื่อเทียบกับคู่เทียบ

ระดับ 4 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงานสามารถแสดงความสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่ปรากฏในแผนแม่บทของหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงานและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

การคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมถึงคู่เทียบ/คู่แข่งชั้น (พิจารณาตามความเหมาะสม) โดยมีกระบวนการคาดการณ์และแบบจำลองในการคาดการณ์ที่เป็นระบบรายตัวชี้วัด เพื่อให้มั่นใจว่าแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้จะสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และรักษาความสามารถในเชิงแข่งขัน เมื่อเทียบกับคู่เทียบ รวมถึงสามารถปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานได้ หากผลการคาดการณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตัวอย่างที่ดี : การคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญที่ไม่ใช่ทางการเงิน



7.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1** รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการและชี้แจงให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบและดำเนินการ
- ระดับ 2** รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และสามารถกำหนด Trigger Point สำหรับการปรับเปลี่ยนแผนงานในกรณีสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ทุกแผนงาน โดยมีความสัมพันธ์กับ Leading Indicator ของแต่ละแผนงาน
- ระดับ 3** ผลการดำเนินงานตามแผนงานเป็นไปตามเป้าหมายครบถ้วนทั้งในรูปแบบกิจกรรม ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบตามที่ได้กำหนดไว้ในเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ
- ระดับ 4** กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน และการกำหนดแผนงานหลักจากที่ได้มีการปรับเปลี่ยนแผนงานสามารถแสดงความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการที่ปรากฏในแผนแม่บทของหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 5** มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

กระบวนการในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ รวมถึงการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่ปรับเปลี่ยนอย่างทันท่วงที่ (กรณีตามปกติและสถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยน) เพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปและทำให้มั่นใจว่า องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยมีการวิเคราะห์ถึง Leading Indicator หรือมีการทำ Early Warning System ถึงการเตือนล่วงหน้าก่อนที่จะตัวชี้วัดดังกล่าวจะไม่บรรลุเป้าหมาย



2.3

2.3 การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)

เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO 2017 เพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กรได้ โดยการกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่การกำกับและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์องค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบตั้งแต่การระบุความเสี่ยง การกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็เครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้ รวมทั้งประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบของคณะกรรมการ นอกจากการบริหารความเสี่ยงแล้วเกณฑ์การประเมินผลยังต้องการมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดการบูรณาการระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน เพื่อส่งเสริมให้มีระบบการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ

ที่ผสมผสานร่วมกับการบริหารความเสี่ยงได้อย่างสอดคล้อง รับกัน ซึ่งการควบคุมภายในนั้นถือเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อให้ฝ่ายบริหารให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการ

ทั้งนี้เกณฑ์ประเมินผลระบบใหม่ ใช้พื้นฐานตามกรอบแนวคิดของ COSO 2017 ซึ่งให้ความสำคัญกับการมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและการดำเนินงานที่สอดคล้องไปกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และการควบคุมภายในไปพร้อม ๆ กัน โดยการเริ่มตั้งแต่คณะกรรมการ /ผู้บริหาร คือ การมีธรรมาภิบาล และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ว่าความเสี่ยงไม่ใช่จุดด้อย /จุดอ่อนขององค์กรแต่เป็นการสร้างความมั่นใจ หรือการประกันผลการดำเนินงานในระดับหนึ่งว่าเป้าหมายองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ จะสามารถบรรลุได้อย่างชัดเจน ไปจนถึงการเชื่อมโยงการทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร ที่ไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการกำหนดระดับความเสี่ยงเป้าหมายความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม มีแผนงานที่ชัดเจนสามารถปรับเปลี่ยนแปลงได้ทันที่ จนถึงการมีระบบในการเตือนภัยล่วงหน้าว่าองค์กรมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมาย ได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่

วัตถุประสงค์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจ ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินการกิจ/ธุรกิจ การแข่งขันความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
2. นโยบายสำคัญไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกลไกหนึ่งที่จะสร้างการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

เกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน ประยุกต์มาจากเกณฑ์ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission) โดยพัฒนามาจาก

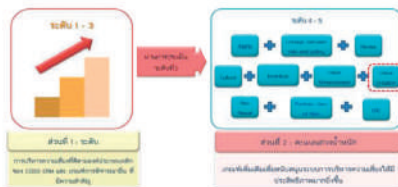
1. COSO 2013- internal Control
2. COSO 2017 Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance
3. การประยุกต์เกณฑ์ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO31000 version 2018



กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



Risk Management



Internal Control



SEPA-หมวด 2



หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของ 5 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. ธรรมาภิบาล และวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	15	1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (Exercises Board Risk Oversight and the development and performance of Internal control) (น้ำหนักร้อยละ 4%) 1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating structures) (น้ำหนักร้อยละ 3%) 1.3 บรรยายภาพและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Defines Desired Culture) (น้ำหนักร้อยละ 4%) 1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values) (น้ำหนักร้อยละ 2%) 1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) (น้ำหนักร้อยละ 2%)
2.การกำหนดยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์/ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting)	15	2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0%) 2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 0%) - ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ 2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 10%) (Formulates Business Objectives) - ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)	35	3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3%) 3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implement Risk Responses) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (น้ำหนักร้อยละ 12%)
4. การทบทวนการบริหาร ความเสี่ยง	15	4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 10%) 4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise risk Management) (น้ำหนักร้อยละ 5) 4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (น้ำหนักร้อยละ 0%) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring and Review)
5. ข้อมูลสารสนเทศการสื่อสาร และการรายงานผล	20	5.1 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology) (น้ำหนักร้อยละ 10%)
รวม	100	

รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 15)

1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 การกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC: Governance Risk and Compliance) รวมทั้งการกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กร โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 2 การเผยแพร่นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) แก่พนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง

ระดับ 3 นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 การทบทวนนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับ นโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร

ระดับ 5 การปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

หมายเหตุ :

- การกำหนดนโยบาย GRC ต้องสามารถแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องในนโยบายเดียวกันที่มุ่งเน้นการบูรณาการทั้ง 3 เรื่อง ได้แก่ Governance Risk และ Compliance

- หลักการและแนวคิด : GRC **Open Compliance and Ethics Group (OCEG)** ได้ระบุความหมายของ GRC ว่าเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับคน (people) กระบวนการ (processes) และเทคโนโลยี (technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้มีความเข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

- กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

- บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)

- ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบภายใน สังคม และจริยธรรม

- ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้เสีย

- ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล



1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยกำหนดโครงสร้างบทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่ชัดเจน

ระดับ 2 การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในและมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง รวมทั้งกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description:JD) มีโครงสร้างความเสี่ยง มีแผนงานรองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน และกระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

ระดับ 3 โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานฯ มีการทำงานมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง

ระดับ 4 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่นรวมทั้งมีการสื่อสารผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิภาพของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ รวมทั้งทบทวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของปีต่อไป เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการจากทุกหน่วยงาน และการทบทวน/ปรับปรุง คู่มือการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ :

• โครงสร้างของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ขึ้นกับการพิจารณาความเหมาะสมของแต่ละรัฐวิสาหกิจ ไม่จำเป็นต้องเป็นหน่วยงานในระดับฝ่าย กอง หรือแผนก แต่ต้องสามารถแสดงบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description :JD) มีโครงสร้างความเสี่ยง มีแผนงานรองรับ) และแสดงผ่านแผนผังองค์กร ได้อย่างชัดเจน (OrganizationChart)

• คู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ควรประกอบไปด้วย

1. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง /ระบบการติดตามงาน/การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง)

2. นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลา และกิจกรรมในการดำเนินการรวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน

3. การระบุปัจจัยเสี่ยงเป็นวิธีการ/กระบวนการในการพิจารณาว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วยความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อาจประกอบไปด้วย ความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น

4. วิธีการ/กระบวนการในการพิจารณาระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น

5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2) โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ ที่ได้ในแต่ละทางเลือกและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

6. วิธีการ/กระบวนการในการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยง และการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ คู่มือควรสอดคล้องตามกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจที่ได้มีการกำหนดกรอบ/แนวทางในการดำเนินงาน

ตัวอย่าง บทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยง¹

1.แนวทางการบริหารความเสี่ยงของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการ	มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ
คณะกรรมการตรวจสอบ	- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร - กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ - ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน - รายงานต่อคณะกรรมการและผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน - สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายใน
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง *	- พิจารณา และอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง - ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง - ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง - ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง - รายงานต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง - สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ
กรรมการผู้จัดการ (ผู้บริหารสูงสุด)	- ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม - ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
รองกรรมการผู้จัดการ (ผู้บริหารระดับรอง)	- ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม - ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจ ผู้อำนวยการฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในฝ่ายของตน
ผู้อำนวยการฝ่าย	- ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานรายวันมีการประเมินจัดการและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ - ส่งเสริมพนักงานในฝ่ายงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
หัวหน้างานหรือพนักงาน	ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการฝ่าย และเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำไปปฏิบัติ
หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง	- ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง - จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบ และกระบวนการให้กับหน่วยธุรกิจและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ - ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ตามที่มีการร้องขอ
ผู้ตรวจสอบภายใน	- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร - ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร - สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง - สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based auditing)

* คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ขึ้นกับการกำหนดของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งอาจครอบคลุมทั้งการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการกำหนดบทบาทหน้าที่ควรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และควรมีผู้แทนจากคณะกรรมการร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ บางแห่งอาจใช้ชื่อที่แตกต่างขึ้น การประเมินผลจะพิจารณาจากบทบาทหน้าที่ และการดำเนินงานจริงของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นหลัก มิได้พิจารณาเพียงแค่ชื่อของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพียงเท่านั้น

1 การบริหารความเสี่ยงของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหาร ความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1** จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)
- ระดับ 2** การกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน
- ระดับ 3** การฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยมีการให้ความรู้กับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) และประเมินความรู้ความเข้าใจ
- ระดับ 4** กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรมีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
- ระดับ 5** การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในรายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจรวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมาหรือจากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

หมายเหตุ :

- การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง เป็นการปลูกฝังความโปร่งใสและการรับรู้ถึงความเสี่ยงให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรต้องมีการดำเนินการ เช่น การหารือร่วมกัน หรือกลไกอื่น ๆ เพื่อแบ่งปันข้อมูลการตัดสินใจและการระบุโอกาสการสื่อสารบทบาทและความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจรวมถึงความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง การจัดแนวค่านิยมหลักพฤติกรรมและการตัดสินใจด้วยรูปแบบของแรงจูงใจและค่าตอบแทนการพัฒนาและการแบ่งปันความเข้าใจที่แข็งแกร่งของบริบททางธุรกิจและโครงสร้างของการสร้างมูลค่า (ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 volume 1)
- บรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture) ต้องระบุได้ว่าอะไรคือวัฒนธรรมความเสี่ยงที่ต้องการซึ่งขึ้นกับ Model ที่รัฐวิสาหกิจเลือกใช้โดยมักครอบคลุมทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ความรู้ ทักษะ ความสามารถเรื่องการบริหารความเสี่ยงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
- การสร้างวัฒนธรรมต้องมีการประเมิน/สำรวจทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

2.3

2.3

ตัวอย่างการกำหนดวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร



Source: [Deloitte \(2012\) 'Cultivating a Risk Intelligent Culture: Understand, measure, strengthen, and report'](#)

Source: [McKinsey \(2015\) 'Managing the People Side of Risk: Risk Culture Transformation'](#)



1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร

ระดับ 2 การทบทวนสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจของคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน และกระบวนการในการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยงในองค์กรและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 3 การพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กรครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรมีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือจากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน (Incentive)

ระดับ 2 ดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน

ระดับ 3 การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงานโดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงานและกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายงาน/สายงานที่องค์กรต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงาน และสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละชั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ครบถ้วน

ระดับ 4 กระบวนการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ในการประเมินผลการดำเนินงานและการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับสายงานสอดคล้องกับการวิเคราะห์แผนงานโครงการและการประเมินความเสี่ยงแผนงานของแต่ละสายงาน

ระดับ 5 การทบทวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมิน

หมายเหตุ :

กระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กรสามารถแสดงความเชื่อมโยงและการตอบสนองผ่านการกำหนดพฤติกรรม ความเสี่ยงที่พึงประสงค์กับพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร (Core Value)

หมายเหตุ :

แรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง อาจอยู่ในรูปของตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงินได้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการแสดงความเชื่อมโยงต้องสามารถเชื่อมกับกระบวนการและผลการบริหารความเสี่ยงหรืออาจรวมทั้งความรู้ความเข้าใจ ทัศนคติ และความตระหนักของบุคลากร

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 15)

2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0)

ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์-การวิเคราะห์ธุรกิจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 กระบวนการในการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วงและการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance: RT)

ระดับ 2 การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ต้องมีการถ่ายทอด Risk Appetite/ Risk Tolerance ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective โดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/ Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C) หรือประเภทความเสี่ยงตามที่กำหนด

ระดับ 3 รวมทั้งมีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด

ระดับ 4 การดำเนินการกำหนด Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) ที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปีและมีการกำหนด Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดค่า RA RT ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance) โดยการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มทั้งนี้ Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี

ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือ ค่า “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า Risk Tolerance ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หากไม่มีระบุต้องเป็นค่า Risk Tolerance ที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการร. หรือ ผลต่างของค่าเกณฑ์วัด “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า

- การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในส่วนของการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ในระดับองค์กร

เป็นการกำหนดเพื่อให้เกิดการสื่อสารและให้หน่วยงานต่าง ๆ ใช้อ้างอิงร่วมกัน

- ในกรณีที่องค์กร มีเป้าหมายในระยะยาวให้ใช้การพิจารณาผ่านเป้าหมายที่คาดหวังเป็นเป้าหมายแผนระยะยาว โดยมีเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลักสำหรับการบริหารประจำปีนั้น ๆ

- แต่ในกรณีที่ เป็นเป้าหมายประจำปีองค์กรสามารถยึดเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลักสำหรับการบริหารประจำปีนั้น ๆ จะไม่มีการตั้งค่าเป้าหมายที่คาดหวังซ้ำซ้อน

ตัวอย่างการกำหนด Risk Appetite

Example 7.4: Risk Appetite Expression



A university has set its strategy focusing on its role as a preeminent teaching and research university that attracts outstanding students and as a desired place of work for top faculty. The university's risk appetite statements acknowledge that risk is present in every activity. The critical question in establishing the risk appetite is how willing the university is to accept risk related to each area. To answer that question, management uses a continuum to express risk appetite for the university's major business objectives (teaching, research, service, student safety, and operational efficiency). They place various risks along the continuum as a basis for discussion at the highest levels.

(ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, june 2017 volue 1)

2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 0)

ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย- การกำหนดยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives) (น้ำหนักร้อยละ 10)

ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย – การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

ระดับ 1 การทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้

ระดับ 2 มีกระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ โดยทำการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลักจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการ ส. เพื่ออนุมัติ

ระดับ 3 มีกระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 2 และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว ครบถ้วน ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ส่งผลในการสร้างความมั่นใจถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการการทำ Value Creation และ Value Enhancement มีความสอดคล้องกับกระบวนการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แผนยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนงาน KM เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ



หมายเหตุ :

- Enterprise risk management is defined here as: The culture, capabilities, and practices, integrated with strategy-setting and performance, that organizations rely on to manage risk in creating, preserving, and realizing value. (ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 volue 1)

- การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้และการวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงิน โดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงหรือการที่รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น รวมถึงการที่องค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยต้องจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่มีใช้ทางการเงินได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด

- การบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหาร เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจได้มีการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กรและได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความรุนแรงสะท้อนถึงการที่ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลงด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้งหลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) (น้ำหนักร้อยละ 35)

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk)

(น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factors) ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe

ระดับ 2 กำหนดประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กรและสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน มีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนดมีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 3 กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กรให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน นอกจากนี้ กรณีที่ รัฐวิสาหกิจ มีบริษัทลูกต้องมีการกำหนดความเสี่ยงองค์กรที่ครอบคลุม

ระดับ 4 การดำเนินการระบุความเสี่ยงองค์กร ที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรมควบคุมภายในกระบวนการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่หากเกิดขึ้นแล้ว จะกระทบต่อเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน โอกาส (ตามที่ระบุใน SWOT) ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe โดยต้องสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดในการวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน และระบุที่มาของการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน

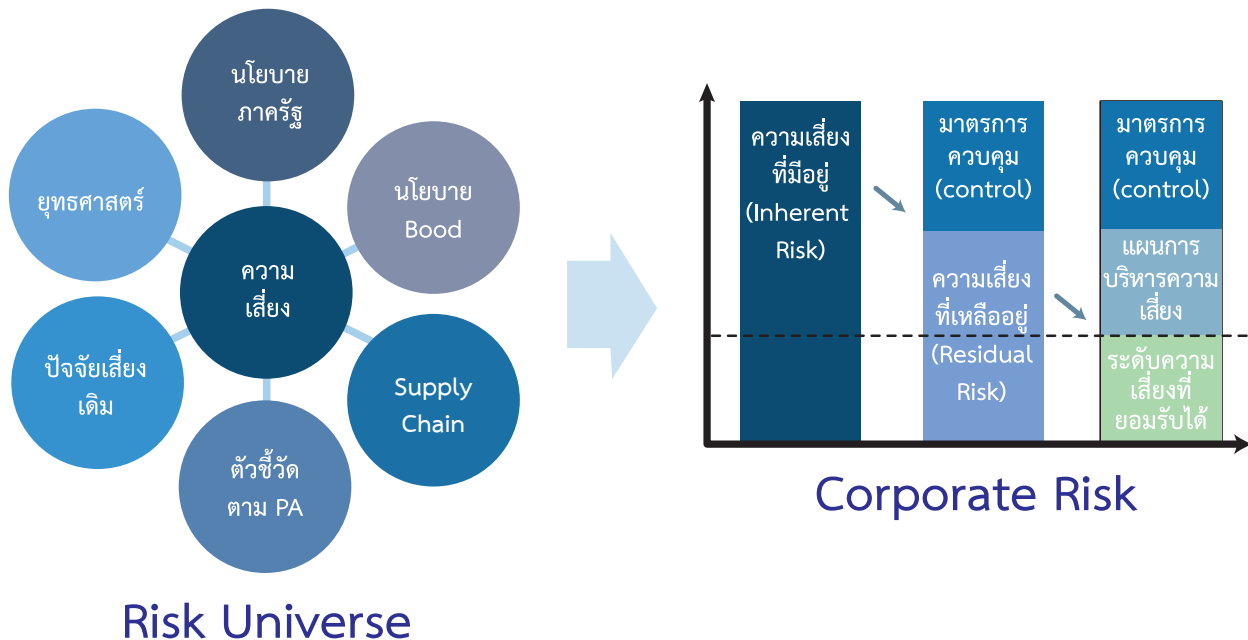
- ประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ หรือแนวทางในการพิจารณาที่ชัดเจน ในการประเมินว่าความเพียงพอของการควบคุมภายในในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์นั้นเพียงพอหรือไม่ โดยต้องไม่ใช่การใช้วิจารณ์เฉพาะอย่างเดียวในการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/แผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ความสามารถในการดำเนินงานตามขั้นตอน/แผนการดำเนินงานที่กำหนด หรือการติดตามผลการดำเนินงาน เป็นต้น



ตัวอย่างเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

1. Documentation reviews
2. Information-gathering techniques
 - Brainstorming
 - Delphi technique
 - Interviewing
 - Root cause Analysis
3. Checklists
4. Assumptions analysis
5. Diagramming techniques
 - Cause-and-effect diagrams
 - Influence diagrams
 - System or process flow charts
6. Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis
7. Expert judgment

ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ที่ครอบคลุม



3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Selects and Develops Control Activities) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร

ระดับ 2 มีกระบวนการในการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน

ระดับ 3 ทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 กิจกรรมการควบคุมที่กำหนดมีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนากิจกรรมการควบคุม และกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 มีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปี เพื่อให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยง ที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง

ระดับ 2 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงและกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของ

ทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจนการดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด

ระดับ 3 มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 การกำหนดระดับความรุนแรงมีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์กรในการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความรุนแรง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล

ระดับ 5 การรายงานผลระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง พร้อมวิเคราะห์ ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมายและมีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาสและผลกระทบและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาส เป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง ความถี่ หรือ ความก้าวหน้าของการดำเนินงานหรือมุมมองอื่น ๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Leading Indicators
- การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบ เป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจ เมื่อปัจจัยเสี่ยงที่ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators
- จำนวนของระดับความรุนแรงขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเป็นผู้กำหนด ซึ่งบางรัฐวิสาหกิจอาจกำหนดเป็น 4 ระดับ หรือ 5 ระดับ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการกำหนดและต้องมีการระบุที่ชัดเจนในคู่มือการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ

ตัวอย่างการประเมินระดับความรุนแรง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

Leading Indicator

เหตุการณ์ : ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน

Risk Factor

ประเด็นปัจจัยเสี่ยง : การพัฒนา
ศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการ
ดำเนินงานธุรกิจใหม่

Lagging Indicator

ผลกระทบ :
บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กร
คาดหวัง

ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ
1	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 100%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 95
2	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 95%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 90
3	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 90%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 85
4	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 85%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 80
5	ดำเนินงานตามแผนเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ครบถ้วน 80%	บุคลากรมีศักยภาพตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 75

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) และการจัดลำดับความเสี่ยง ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

ระดับ 2 การดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

ระดับ 3 การแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาส

ระดับ 4 การบูรณาการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ ประสิทธิภาพตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) และการจัดลำดับความเสี่ยง ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงและการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

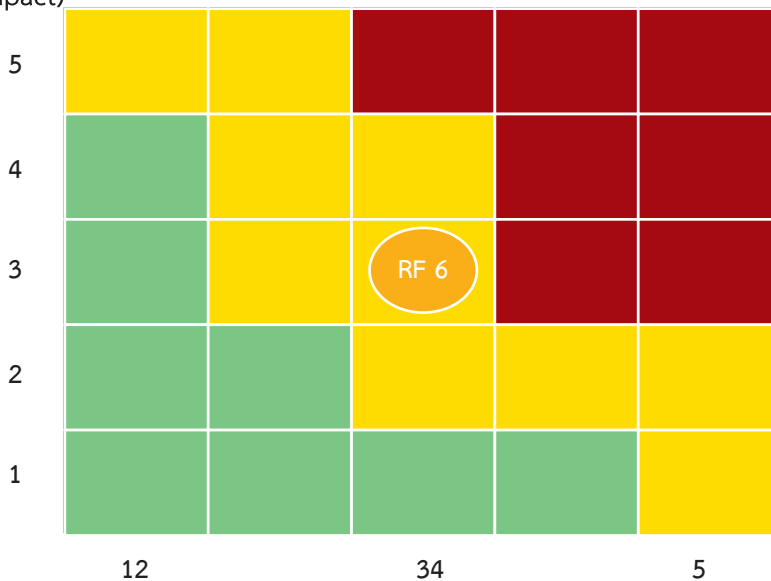
หมายเหตุ :

- แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เป็นการแสดงแผนภาพของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร หรือระดับสายงานที่ได้มีการวิเคราะห์ และประเมินระดับความรุนแรงผ่านแผนภาพที่แสดงขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ และสะท้อนการจัดลำดับความเสี่ยง

- ความสอดคล้องของขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ตัวอย่างแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

ผลกระทบ
(Impact)



ก่อนบริหาร
ความเสี่ยง



โอกาส
(Likelihood)

3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ระบุไว้

ระดับ 2 พิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิดรวมทั้งกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือกในทุกความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ที่ผ่านการจัดลำดับความเสี่ยงในการกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับองค์กรและสรุปเป็นแผนงานจัดการความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงระดับองค์กร

ระดับ 3 การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม (ประสิทธิผลการควบคุมภายใน) ร่วมกับการพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง ในการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน

ระดับ 4 การบูรณาการ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) กับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) และกระบวนการอื่น เช่น การกำหนดกิจกรรมการควบคุม

แผนปฏิบัติการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการ (Work Process) ในการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

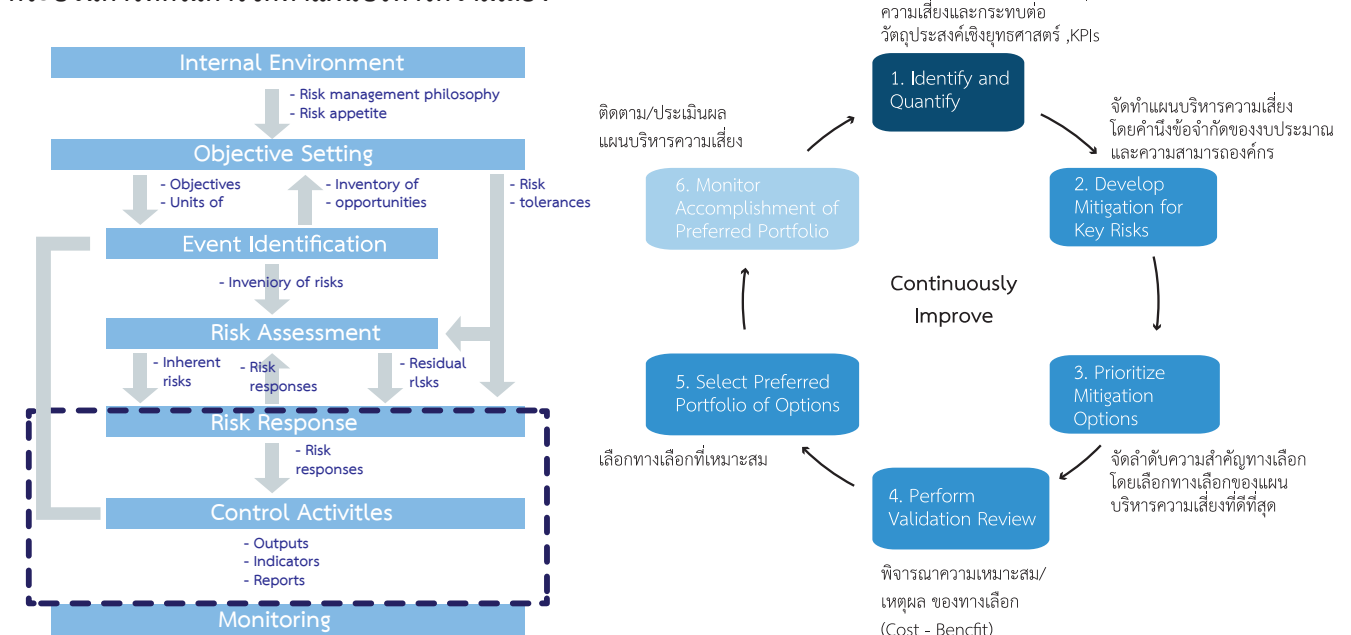
ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- แผนบริหารความเสี่ยงที่ดีควรมีการระบุให้ครบถ้วนถึงสาเหตุที่เกิดขึ้น โดยเริ่มจากการวิเคราะห์/ระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง พิจารณาสาเหตุหลัก/สาเหตุรองและมาตรการในการจัดการมีความเพียงพอวิเคราะห์ระดับผลกระทบของแต่ละสาเหตุเพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ และการจัดทำแผนภาพ Risk Correlation Map โดยในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต้องพิจารณาควบคู่กับ มาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) ประกอบด้วย

- การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ต้องมีการวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจ เลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ในแต่ละทางเลือกทั้งนี้ ทางเลือกที่จะประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจควรมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกในการตัดสินใจเสมอ

กระบวนการที่ดีในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง



3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (น้ำหนักร้อยละ 12)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสียหายและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสียหายในทุกปัจจัยเสี่ยงและสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุและกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map และนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินการจัดทำ Risk Correlation Map ขององค์กร ได้ตามกระบวนการครบถ้วนและดำเนินงานร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

ระดับ 3 การกำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการวิเคราะห์ถึงในช่วงความเปราะบางของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงกับช่วงความเปราะบางของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กรและการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเปราะบางที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้

ระดับ 4 การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับ Risk Owner ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map และการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) ขององค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

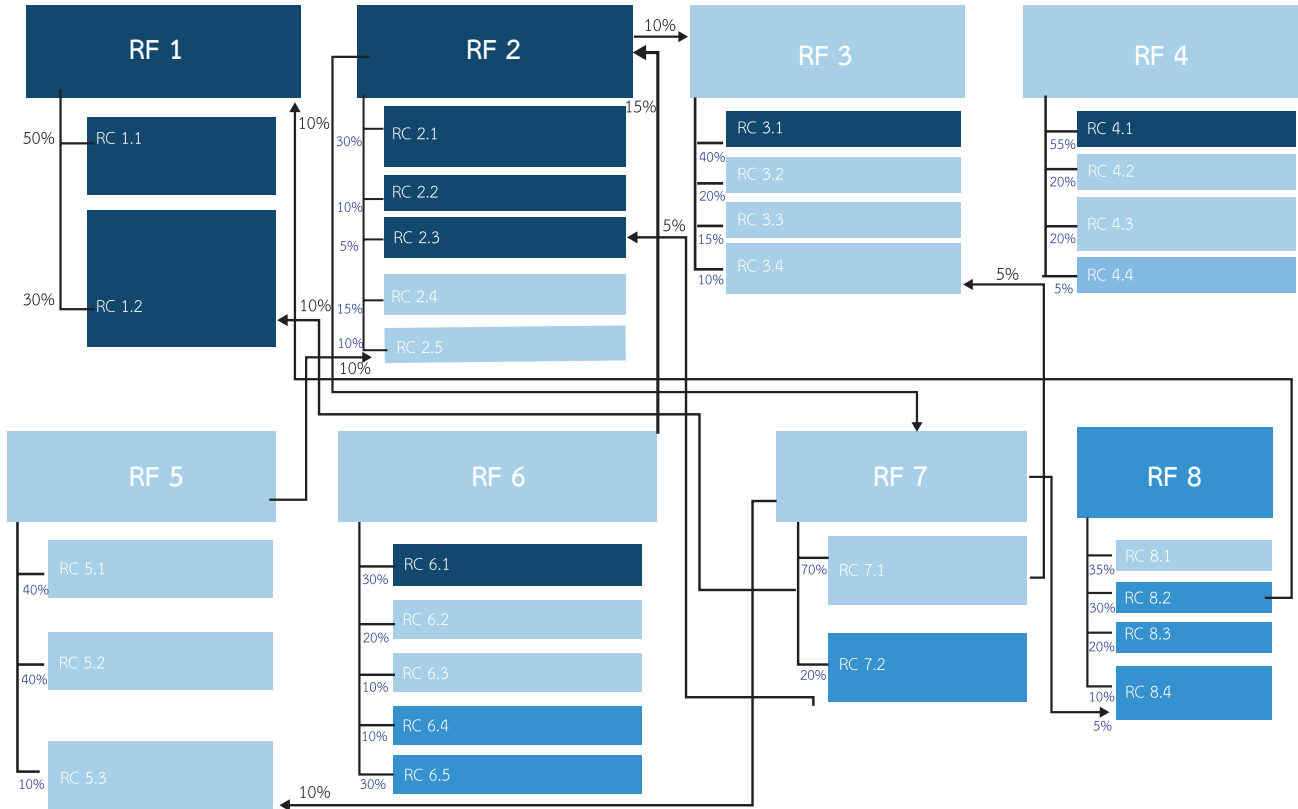
องค์ประกอบของ Risk Correlation Map ต้องประกอบด้วย

- 1) การกำหนดสาเหตุของความเสียหายในทุกปัจจัยเสี่ยงและสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- 2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุโดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- 3) การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรและผลกระทบของสาเหตุโดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรและผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง

4) การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ในแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการบริหารถึงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลักและมีการกล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงมีการประเมินถึงความสำเร็จของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงหลักว่าเป็นผลมาจากการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหรือการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง

5) การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร โดย Risk Owner มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Correlation Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กันรวมถึงบุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Map หากองค์กรประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ครบถ้วน ถือว่า Risk Correlation Map ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา

ตัวอย่าง Risk Correlation Map (Conceptual)



หมายเหตุ :

RF 1 คือ ปัจจัยเสี่ยงที่ 1

RC 1.1 คือ สาเหตุที่ 1 ของปัจจัยเสี่ยงที่ 1

..% คือ น้ำหนักของสาเหตุที่ส่งผลต่อปัจจัยเสี่ยง (โดยทุกสาเหตุทั้งทางตรงและทางอ้อม ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เมื่อรวมน้ำหนักแล้วต้องเท่ากับ 100%)

4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) (น้ำหนักร้อยละ 15)

4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอ ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 2 การบริหารและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงโดยการติดตามผลการดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงของระดับความรุนแรงและค่าเป้าหมาย (Risk Appetite) ที่กำหนด พร้อมรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ระดับ 3 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงและผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัด ที่สำคัญ ขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการที่สำคัญ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบทุกขั้นตอน

ระดับ 3 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญ ขององค์กร

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

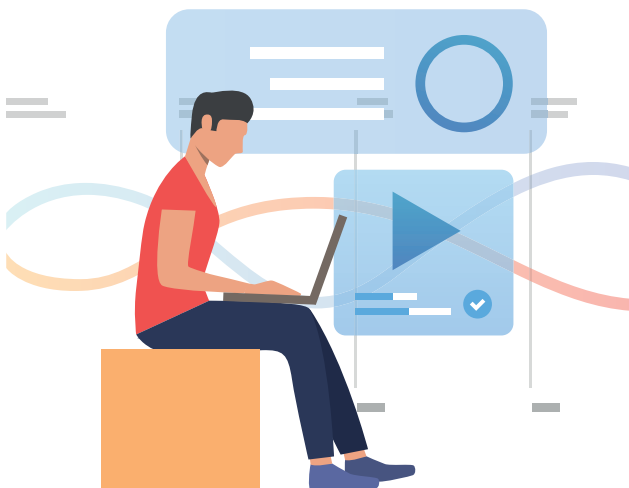
4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (น้ำหนักร้อยละ 0)

ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)

5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 20)

5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Communicates Risk Information) (น้ำหนักร้อยละ 5)

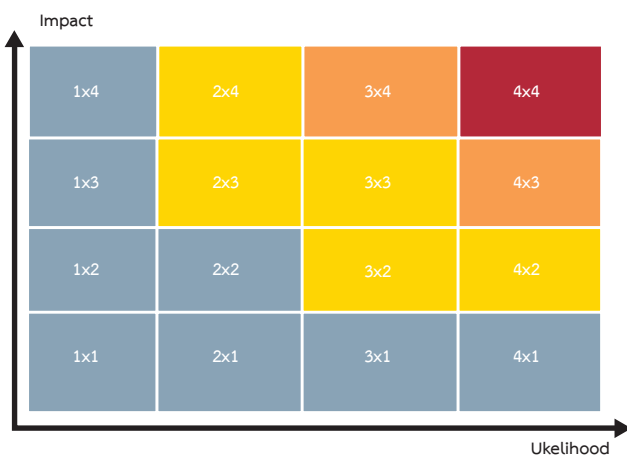
- ระดับ 1** การกำหนดกระบวนการการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กรในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- ระดับ 2** การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง
- ระดับ 3** การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และดีกว่าปีที่ผ่านมา
- ระดับ 4** การทบทวนและปรับปรุงช่องทางในการสื่อสาร มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
- ระดับ 5** การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)



5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ตามแผนจัดการความเสี่ยง Mitigation Plan) และกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงานคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นรายไตรมาสและนำเสนอรายงานการประเมินผล การควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ครบถ้วนและเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

ระดับ 2 แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด โดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส



ระดับ 3 กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

ระดับ 4 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วนและรายงานผลได้ครบทุกไตรมาส โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้องและรายงานผลพร้อมการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS)

ระดับ 5 มีการทบทวน/ปรับปรุง กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ :

- องค์ประกอบของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง
- 1) รายงานระดับความรุนแรง และ RA ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง
 - 2) การรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และ Existing Control
 - 3) การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย

มาตรการรองรับปัจจุบัน	ผลการดำเนินงานตามมาตรการรองรับปัจจุบัน	ระบุมมาตรการจัดการเพิ่มเติม
แผนปฏิบัติการ 2.1.1 พัฒนาประสิทธิภาพช่องทางการจำหน่าย	- เป้าหมายยอดขายจำหน่วย 32,320 ล้านรวมผลยอดจำหน่ายสะสม ต.ค.56-ก.พ.57 = 11,592 ล้านรวม (ฝ่ายขาย) - ศึกษาช่องทางการจำหน่ายร้านค้าประเภท Modern Trade (ฝ่ายการตลาด) - ดำเนินกิจกรรมตามแผนการสร้างเสริมแกร่งของ Supply Chain แบบ CRM (ฝ่ายขาย)	- ส่งพนักงานลงพื้นที่ผลักดันยอด - ปรับแผนส่งเสริมการขาย - ฝ่ายขายและฝ่ายการตลาดประชุมร่วมกันเพื่อหาแนวทางผลักดันยอดขาย โดยเฉพาะภาคที่มียอดขายลดลงมาก - จัดหาวัสดุส่งเสริมการขายในวันที่ 11 มี.ค. 57 ด้วยวิธีทางอิเล็กทรอนิกส์ E-Auction
แผนปฏิบัติการ 2.1.1 งานตลาดและ กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ กับ agent และเครือข่าย	ดำเนินการตามแผนฯ ในเดือน ก.พ. 57 แล้วเสร็จ (ฝ่ายขาย)	

5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology) (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร

ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลการรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System รวมทั้งกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล

ระดับ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรงและระบบ Early Warning System รวมทั้งกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล และมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน

ระดับ 4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลการรายงานและวิเคราะห์ระดับ ความรุนแรง และระบบ Early Warning System รวมทั้งกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ



2.4

2.4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder and Customer Management : SCM)

เกณฑ์ประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า อ้างอิงหลักการแนวคิดที่เป็นสากลของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) และระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ที่เป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้ามีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ให้รัฐวิสาหกิจรับทราบเรียนรู้ คาดการณ์ถึงความต้องการความคาดหวัง ข้อกังวล และทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าและใช้สารสนเทศเหล่านี้เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทางหรือกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการ

บริหารจัดการประเด็นที่มีสาระสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าการบริหารจัดการความเสี่ยงและภาพลักษณ์ ตลอดจนความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดีและพัฒนาสู่ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

วัตถุประสงค์การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

1. เพื่อศึกษาและเรียนรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ทั้งในปัจจุบันและอนาคต นำไปสู่การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ทุกกลุ่มสร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด และสร้างผลกระทบในเชิงบวก ลดผลกระทบทางลบทางสังคมภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

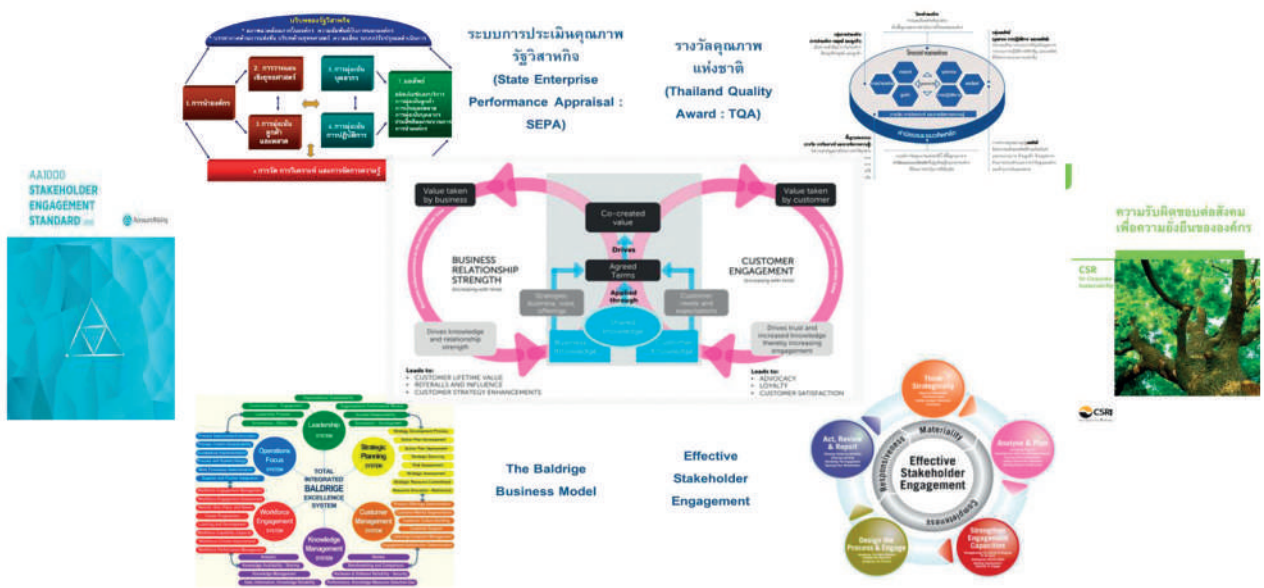
2. เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และก่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลขององค์กร กลยุทธ์ และการบริหารจัดการในทุกระดับ เพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจลดความเสี่ยง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร

กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

Apply

Allgn

Formulate



หลักเกณฑ์การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าของรรฐวิสาหกิจประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 8 ด้าน ประกอบด้วย

Module 1 : การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
1.ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
1.1 ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
2.วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
2.2 การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
2.3 การระบุประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร		
3. กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
3.1 การวางแผนปฏิบัติการ (Planning)	3.2 การสร้างความพร้อม (Preparing)	3.3 การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reporting)
3.1.1 การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.2.1 การยกระดับความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.3.1 การติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติการ
3.1.2 การกำหนดระดับ และรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.2.2 การระบุและเตรียมความพร้อมการจัดการความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.3.2 การรายงานผล
3.1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		3.3.3 การเรียนรู้และปรับปรุง

Module 2 : การมุ่งเน้นลูกค้า		
1. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการตลาด		
1.1 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการตลาด		
2. การจำแนกลูกค้า	3. การรับฟังลูกค้า	
2.1 การจำแนกลูกค้า	3.1 การรับฟังลูกค้า	
	3.2 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน	
4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ	5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	
4.1 การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ	5.1 การสนับสนุนลูกค้า	
	5.2 การสร้างความผูกพัน	
	5.3 การจัดการข้อร้องเรียน	

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อยของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าของ
รัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
Module 1: การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	50	
1. ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5	1.1 ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)
2. วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	10	2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose) และขอบเขต (Scope) ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) (น้ำหนักร้อยละ 3) 2.2 การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 3) 2.3 การระบุประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 4)
3. กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	35	3.1 การวางแผน (Planning) (น้ำหนักร้อยละ 15) 3.2 การสร้างความพร้อม (Preparing) (น้ำหนักร้อยละ 10) 3.3 การติดตามและรายงานผล (น้ำหนักร้อยละ 10)
Module 2: การบริหารจัดการลูกค้า	50	
1. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	10	1.1 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 10)
2. การจำแนกลูกค้า	5	2.1 การจำแนกลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)
3. การรับฟังลูกค้า	10	3.1 การรับฟังลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.2 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความภักดี (น้ำหนักร้อยละ 5)
4. การพัฒนาและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ	10	4.1 การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (น้ำหนักร้อยละ 10)
5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	15	5.1 การสนับสนุนลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.2 การสร้างความผูกพัน (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.3 การจัดการข้อร้องเรียน (น้ำหนักร้อยละ 5)
รวม	100	

Module 1 : การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 50)

1. ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)

1.1 แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการรวบรวมคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวที่มีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานองค์กร โดยครอบคลุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญอย่างน้อยได้แก่

- รายละเอียด Stakeholder ขององค์กรที่ผ่านมา
- รายละเอียด Stakeholder ของแต่ละสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด) ที่ผ่านมา
- ฐานข้อมูลเพื่อมุ่งเน้น/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile)
- ความต้องการ ความคาดหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบของ Stakeholder ที่มีต่อองค์กรและต่อสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด)
- โอกาส และความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ทั้งระดับองค์กรและสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด)
- ผลการดำเนินงานและผลการเรียนรู้ขององค์กรและสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด) ด้านมุ่งเน้น/บริหารจัดการ Stakeholder และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา
- แผนยุทธศาสตร์/แผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการระยะยาวต่าง ๆ ขององค์กร
- การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย กฎหมาย/กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญภายนอกองค์กร (เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น)

- สมรรถนะหลักขององค์กร
- ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งงบประมาณ บุคลากร และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- กรอบหรือแนวทางการกำกับดูแล (Governance)
- ระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder เพื่อสู่การระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านบริหารจัดการ Stakeholder รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และ Stakeholder ขององค์กรประเด็นหรือความต้องการของแต่ละ Stakeholder และยุทธศาสตร์ด้าน Stakeholder รวมถึงเป้าหมายที่ต้องการ บรรลุในภาพรวมขององค์กร

ระดับ 3 แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และรัฐวิสาหกิจมีการแปลงหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวสู่แผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด) หรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ อีกทั้งมีการสื่อสารแผนปฏิบัติการประจำปีและถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมายลงในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล รวมทั้งในหน่วยงานภายนอก/คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ/พันธมิตรที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวต้องผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งรัฐวิสาหกิจต้องทบทวน/ปรับปรุง

/พัฒนา กรอบ Governance และ ระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work System) ขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด) รวมทั้งกำหนดแนวทางการวัดวิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานทั้งระดับองค์กร และระดับสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด)

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมด้านแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้าน Stakeholder โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล



หมายเหตุ :

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน 2 มิติ ได้แก่

1) องค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และบุคคลที่สำคัญทั้งหมดในอดีตจนถึงปัจจุบันที่ได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจาก บริบทการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งองค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และบุคคลที่สำคัญทั้งหมด ซึ่งมีโอกาสได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจากการดำเนินงานในอนาคตตามบริบททิศทางการทำงานของรัฐวิสาหกิจ

2) องค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และบุคคลที่สำคัญทั้งหมดในอดีตจนถึงปัจจุบันที่ดำเนินงานและส่งผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ต่อรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งองค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และบุคคล ที่สำคัญทั้งหมดในอนาคต ซึ่งมีโอกาสดำเนินงานและส่งผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ต่อรัฐวิสาหกิจ

ตามที่เกณฑ์ระบุ

“แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ต้องผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ” ซึ่งเนื้อหาเกณฑ์ครอบคลุมถึง การที่รัฐวิสาหกิจนำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการ (ที่มีตัวแทนคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นองค์ประกอบ) ซึ่งได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่การพิจารณาจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

อย่างไรก็ตามรัฐวิสาหกิจต้องรายงานผลความเห็นชอบดังกล่าวให้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทราบโดยเร็ว

2. วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 10)

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose) และขอบเขต (Scope) ของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กร แต่ไม่ชัดเจนเป็นรูปธรรมหรือไม่มีที่มาที่ไป

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กร อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมและมีที่มาที่ไป โดยวิเคราะห์จากทั้งภาพระดับยุทธศาสตร์ที่มีการบูรณาการกับภาพระดับสายงาน/ฝ่าย

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กรและมีการถ่ายทอดสื่อสารไปยังผู้บริหารและพนักงานทุกส่วนงานรวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 วัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กรถูกถ่ายทอดและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับสายงาน/ฝ่าย รวมทั้งวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กรถูกบรรจุและสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวขององค์กร

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กรโดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

2.2 การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการระบุ Stakeholder ขององค์กร แต่ไม่ชัดเจนเป็นรูปธรรมหรือไม่มีที่มาที่ไป

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการระบุ Stakeholder ขององค์กรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมและมีที่มาที่ไป โดยวิเคราะห์จาก Stakeholder ของทุกสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด) ที่บูรณาการกับยุทธศาสตร์/ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้การระบุ Stakeholders แต่ละสายงาน/ฝ่าย มีการวิเคราะห์ตามกรอบ Value Chain ของแต่ละสายงาน/ฝ่าย รวมทั้งรัฐวิสาหกิจ มีการวิเคราะห์และจัดอันดับ Stakeholder ขององค์กรอย่างเป็นระบบ

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบ Stakeholder ขององค์กร และมีการถ่ายทอดสื่อสารไปยังผู้บริหารและพนักงานทุกส่วนงานรวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 Stakeholder ขององค์กรถูกถ่ายทอดและสอดคล้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของระดับสายงาน/ฝ่าย และ Stakeholder ขององค์กรถูกระบุและสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวขององค์กร รวมทั้งมี Stakeholder Profile ที่มีคุณภาพครบถ้วนทุก Stakeholder ขององค์กรอยู่ในระบบดิจิทัล

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมด้านการระบุ Stakeholder ขององค์กร โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

Stakeholder Profile ต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย ได้แก่ รายชื่อ/สถานะ/รูปแบบการทำงาน/ผู้มีอิทธิพล ในหน่วยงาน/รายชื่อผู้ประสานงาน/บริบทอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับ Stakeholders, ประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น รัฐบาล สังคม ลูกค้า เป็นต้น), จุดประสงค์ในการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ประเด็นที่สำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน, ระดับความสัมพันธ์ที่องค์กรคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ความสามารถ/ข้อจำกัดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น ภาษา วัฒนธรรม ความสามารถในการสื่อสาร เป็นต้น)

**2.3 การระบุประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 4)**

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการระบุประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร แต่ไม่ชัดเจนเป็นรูปธรรม หรือไม่มีที่มาที่ไป

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการระบุประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กรอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรมและมีที่มาที่ไป โดยวิเคราะห์ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของทุกสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด) ที่บูรณาการกับ ยุทธศาสตร์/ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร สามารถแยกได้เป็นของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กรต้องมีการวิเคราะห์และจัดอันดับความสำคัญของประเด็นอย่างเป็นระบบ

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบ ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อองค์กรและมีการถ่ายทอดสื่อสารไปยังผู้บริหารและพนักงานทุกส่วนงาน รวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 ประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อองค์กรถูกถ่ายทอดและสอดคล้องไปยังประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด) และประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อองค์กรถูกระบุและสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวขององค์กร รวมทั้งมีการทบทวน ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อองค์กร ใน Stakeholder Profile อย่างสม่ำเสมอที่อยู่ในระบบดิจิทัล อย่างเป็นระบบ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมด้านการระบุประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

3. กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 35)

3.1 การวางแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 15)

3.1.1 การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการจัดลำดับความสำคัญและกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อ สายงาน/ฝ่าย แต่ไม่ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการจัดลำดับความสำคัญและกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อสายงาน/ฝ่าย ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเป็นมาตรฐานและสอดคล้องตามบริบทของสายงาน/ฝ่าย อย่างเหมาะสม

ระดับ 3 ผู้บริหารสูงสุดให้ความเห็นชอบกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสายงาน/ฝ่าย รวมทั้งประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อสายงาน/ฝ่าย และมีการถ่ายทอดสื่อสารไปยังผู้บริหาร และพนักงานทุกหน่วยงานในสายงาน/ฝ่าย รวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของสายงาน/ฝ่าย รวมทั้งประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อสายงาน/ฝ่ายสอดคล้องเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อองค์กรอย่างเหมาะสม

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาวัฒนธรรมด้านการจัดลำดับความสำคัญและกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อ สายงาน/ฝ่าย โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

3.1.2 การกำหนดระดับของและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการรูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองระดับที่คาดหวัง ไม่ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย หรือไม่ครอบคลุมทุก Stakeholders

ระดับ 2 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการรูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองระดับที่คาดหวัง ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่ายและทุก Stakeholders

ระดับ 3 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการ/รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองระดับที่คาดหวัง ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย และทุก Stakeholders รวมทั้ง ระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการ/รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ มีการวิเคราะห์ให้สามารถตอบสนองกับความต้องการ/ความคาดหวังของ Stakeholders ของแต่ละสายงาน/ฝ่าย อย่างเหมาะสม หรือ ระดับ (Levels) ที่คาดหวังและวิธีการ/รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการมีการวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับกรอบอัตรากำลังและขีดความสามารถของแต่ละสายงาน/ฝ่าย

ระดับ 4 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการ/รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองระดับที่คาดหวัง

ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย และทุก Stakeholders รวมทั้งระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการ/รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการมีการวิเคราะห์ให้สามารถตอบสนองกับความต้องการ/ความคาดหวังของ Stakeholders ของแต่ละสายงาน/ฝ่าย อย่างเหมาะสม และ ระดับ (Levels) ที่คาดหวังและวิธีการ/รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการมีการวิเคราะห์ให้เหมาะสมกับกรอบอัตรากำลังและขีดความสามารถของแต่ละสายงาน/ฝ่าย

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมด้านกำหนดระดับและรูปแบบในการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสายงาน/ฝ่าย โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

3.1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี แต่ไม่ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย โดยแผนมีการระบุ โครงการ/แผนงาน/กิจกรรมที่ตอบสนองต่อระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และสอดคล้องตามวิธีการ/รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ ที่ได้ออกแบบครบทุกประเด็นรวมทั้งโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม

มีการกำหนด ขั้นตอน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และ KPI ที่มีค่าเป้าหมายที่สอดคล้องตาม KPI และเป้าหมายในภาพรวมองค์กร และสายงาน/ฝ่าย

ระดับ 3 แผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี มีการถ่ายทอดเป็น KPI และเป้าหมายของหน่วยงานระดับถัดลงมาจนถึงระดับบุคคล รวมทั้งมีการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผน และ KPI/เป้าหมาย ให้ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ต้องมีการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจในกรณีที่เกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติตามแผน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ของสายงาน/ฝ่าย แสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ในการจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบรายละเอียดสำคัญของแผน รวมทั้งรัฐวิสาหกิจมีการกำหนดแนวทางการวัด วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานระดับสายงาน/ฝ่าย รวมทั้งวิเคราะห์ เพื่อปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการในกรณีจำเป็น

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมด้านจัดทำหรือทบทวนแผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี ของสายงาน/ฝ่าย โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

3.2 การสร้างความพร้อม (น้ำหนักร้อยละ 10)

3.2.1 การยกระดับความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการระบุทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capacity) ขององค์กร (ครอบคลุมสายงาน/ฝ่าย ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด) ที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่แนวทางการระบุไม่ชัดเจนและเป็นระบบ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการระบุทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capacity) ขององค์กร (ครอบคลุมสายงาน/ฝ่าย ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด) ที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างชัดเจนและเป็นระบบ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางในการปิด/ลดช่องว่าง (Gaps) ของทรัพยากรและระดับความสามารถขององค์กร ทั้งในระยะยาวและระยะสั้นเพื่อสามารถดำเนินการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจสามารถปิด/ลดช่องว่าง (Gaps) ของการจัดหาทรัพยากร (Resources) ที่ต้องการได้ตามเป้าหมายรวมทั้งทรัพยากรได้รับอนุมัติและถูกบรรจุอยู่ในแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและ/หรือแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจดำเนินการปิด/ลดช่องว่าง (Gaps) การยกระดับความสามารถขององค์กรได้ตามเป้าหมายประจำปี

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมด้านปรับปรุงพัฒนาระดับความสามารถ (Capacity) ที่ต้องการรวมทั้งทรัพยากร (Resources) ขององค์กร (ครอบคลุม สายงาน/ฝ่าย ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด) โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

3.2.2 การระบุและเตรียมความพร้อมการจัดการความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการระบุความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่แนวทางการระบุไม่ชัดเจนและเป็นระบบ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการระบุความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างชัดเจน และเป็นระบบโดยการระบุความเสี่ยงต้องครอบคลุมการวิเคราะห์ 2 มิติ ได้แก่ มิติความเสี่ยงที่การดำเนินงานและผลลัพธ์ตามแผนไม่ตอบสนองตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมิติความเสี่ยงที่การดำเนินงานและผลลัพธ์ตามแผนไม่ตอบสนองตามความต้องการของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจประเมินความเสี่ยงตามที่ระบุและนำผลการประเมินความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ มาจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plans) หรือแผนบริหารความเสี่ยงด้านการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ระดับ 4 สายงาน/ฝ่าย/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสร้างกรอบ/แผนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plans) หรือแผนบริหารความเสี่ยงด้านการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรและรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งสายงาน/ฝ่าย/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถบริหารความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ครบถ้วนตามเป้าหมาย Output และ Outcome ประจำปี

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมด้านบริหารจัดการความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

3.3 การติดตามและรายงานผล (น้ำหนักร้อยละ 10)

3.3.1 การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 3)

- ระดับ 1** รัฐวิสาหกิจมีการติดตามและประเมินผลตามแผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่แนวทางไม่ชัดเจนและเป็นระบบ
- ระดับ 2** รัฐวิสาหกิจมีการติดตามและประเมินผลตามแผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจนและเป็นระบบ โดยครอบคลุมทุกแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด) โดยกำหนด KPI/เป้าหมาย ความถี่ ผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผล อีกทั้งรัฐวิสาหกิจมีแนวทางการติดตามประเมินผลและวิเคราะห์ เพื่อเทียบกับเป้าหมายตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของระดับองค์กรที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว
- ระดับ 3** รัฐวิสาหกิจดำเนินการติดตามและประเมินผลตามแนวทางที่กำหนดและมีองค์ประกอบของรายงานติดตามและประเมินผลอย่างครบถ้วน และเสนอต่อคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ
- ระดับ 4** รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีทุกสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุด) ทั้ง Output และ Outcome และได้ตามเป้าหมายตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของระดับองค์กร รวมทั้งผลลัพธ์ที่ได้จากการติดตามและประเมินผลนำไปเป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรรวมทั้งแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ระดับ 5** รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมด้านการติดตามและประเมินผลการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล



3.3.2 การรายงานผล (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการรายงานผลการดำเนินงาน การสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อสาธารณชนแต่ไม่ชัดเจนและเป็นระบบ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการรายงานผลการดำเนินงาน การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับองค์กร/ระดับสายงาน/ฝ่าย ต่อสาธารณชน โดยรายงานภาพรวมของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ รวมทั้งผลลัพธ์ทั้ง Output และ Outcome ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผ่านรูปแบบ อย่างน้อย ได้แก่ รายงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability-related report) /รายงานประจำปี การรายงานในเว็บไซต์/การรายงานในสื่อสังคมออนไลน์ แต่การรายงานผลของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างน้อย ประกอบด้วยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการสร้างความสัมพันธ์, แนวทางและรูปแบบที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, สายงาน/ฝ่ายงานที่รับผิดชอบ, ความถี่ในการสร้างความสัมพันธ์, ประเด็นและความต้องการ/ความคาดหวังและความกังวลของผู้มีส่วนได้ และ Output และ Outcome รัฐวิสาหกิจรายงานได้ไม่ครบถ้วน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการรายงานผลการดำเนินงาน การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับองค์กร/ระดับสายงาน/ฝ่าย ต่อสาธารณชน โดยรายงานภาพรวม

ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ รวมทั้งผลลัพธ์ทั้ง Output และ Outcome ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผ่านรูปแบบ อย่างน้อย ได้แก่ รายงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability-related report) /รายงานประจำปีการรายงานในเว็บไซต์/การรายงานในสื่อสังคมออนไลน์ โดยการรายงานผลของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างน้อย ประกอบด้วยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการสร้างความสัมพันธ์, แนวทางและรูปแบบที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, สายงาน/ฝ่ายงานที่รับผิดชอบ, ความถี่ในการสร้างความสัมพันธ์, ประเด็นและความต้องการ/ความคาดหวังและความกังวลของผู้มีส่วนได้ และ Output และ Outcome รัฐวิสาหกิจสามารถรายงานได้ครบถ้วน

ระดับ 4 รายงานผลตามระดับ 3 ของรัฐวิสาหกิจ มีการประเมินผลลัพธ์อย่างน้อยได้แก่ ความพึงพอใจต่อรายงานผลการดำเนินงานการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ Stakeholder โดยผลการประเมินเป็นไปตามเป้าหมาย

ระดับ 5 รายงานผลตามระดับ 3 ของรัฐวิสาหกิจ มีการประเมินผลลัพธ์อย่างน้อยได้แก่ ความพึงพอใจต่อรายงานผลการดำเนินงานการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ Stakeholder โดยผลการประเมินเป็นไปตามเป้าหมาย และมีแนวโน้มสูงขึ้น 3-5 ปี นอกจากนั้นรัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาวัฒนธรรมด้านการรายงานผลการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

3.3.3 การเรียนรู้และปรับปรุง (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1** รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุง การการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่เป็นระบบ ชัดเจน
- ระดับ 2** รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุง การการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ไม่ ครอบคลุมทุกเกณฑ์ย่อยที่สำคัญ
- ระดับ 3** รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุง การการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุม ทุกเกณฑ์ย่อยที่สำคัญ
- ระดับ 4** รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการในการเรียนรู้และ ปรับปรุงการการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุมทุกเกณฑ์ย่อยที่สำคัญ และคะแนน เกณฑ์ย่อยด้านมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีคะแนน เพิ่มขึ้นบางหัวข้อ
- ระดับ 5** รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุง การการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุม ทุกเกณฑ์ย่อยที่สำคัญ และคะแนนเกณฑ์ย่อย ด้านมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีคะแนนเพิ่มขึ้นทุกหัวข้อ



2.4

Module 2 : การมุ่งเน้นลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 50)

1. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 10)

1.1 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์สารสนเทศ เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ โดยการวิเคราะห์ต้องครอบคลุมสารสนเทศที่สำคัญอย่างน้อย ได้แก่ สารสนเทศจากลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของตลาดและผลิตภัณฑ์ ตลอดจนแผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการระยะยาวต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งนี้ การวิเคราะห์สารสนเทศเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดต้องครอบคลุมทุกส่วนตลาดในปัจจุบัน และส่วนตลาดที่พึงมีหรือคาดหวังในอนาคต

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาด ระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ทางการตลาด ตลอดจนเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในมิติต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่ การตลาดและการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้า

ระดับ 3 แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดต้องผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และรัฐวิสาหกิจ มีการแปลงหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดสู่แผนปฏิบัติการระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีองค์ประกอบครบถ้วน รวมทั้งมีการสื่อสารแผนปฏิบัติการ และถ่ายทอดตัวชี้วัดเป้าหมาย ทั้งในระดับยุทธศาสตร์และระดับแผนงาน/โครงการ ไปยังหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงหน่วยงานภายนอก เช่น คู่ค้า คู่ความร่วมมือ พันธมิตร เป็นต้น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางและกลไกในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานทั้งในระดับยุทธศาสตร์และในระดับปฏิบัติการ และแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว เพื่อติดตามวิเคราะห์และคาดการณ์ ผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด

ระดับ 4 แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของรัฐวิสาหกิจต้องมีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล และแผนปฏิบัติการดิจิทัล (ระยะยาว) เป็นต้น รัฐวิสาหกิจสามารถควบคุม กำกับ ติดตาม ตลอดจนทบทวนปรับปรุงกลยุทธ์ให้ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาดเป็นไปตามเป้าหมาย

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรมด้านลูกค้าและตลาด โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล รวมทั้งผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาด มีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือเทียบเคียงกับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรม ได้อย่างเหมาะสม



หมายเหตุ :

- สารสนเทศจากลูกค้า หมายถึง สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ซึ่งได้มาจากการบวนการของรัฐวิสาหกิจทั้งเชิงรุกและเชิงรับ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สามารถประมวลผล วิเคราะห์ และคัดกรอง ความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า ทั้งที่ระบุไว้ชัดเจนไม่ได้ระบุชัดเจนและที่เกิดจากคาดหมายหรือพยากรณ์แนวโน้มที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อและการผูกพันของลูกค้ากับรัฐวิสาหกิจ โดยรัฐวิสาหกิจควรรวบรวมและบูรณาการข้อมูลของลูกค้าจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ผลจากการสำรวจ (Surveys) การสัมภาษณ์ (Interviews) การสนทนากลุ่ม (Focus groups) ข้อมูลจากระบบข้อร้องเรียน (Complaints) ตลอดจนข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ข้อมูลจากองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บทวิเคราะห์หรือรายงานการวิจัยของบริษัทที่ปรึกษาและสถาบันการศึกษา

- สารสนเทศจากตลาด หมายถึง สารสนเทศทางการตลาดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งประกอบด้วย การแบ่งส่วนตลาด (Market Segment) ขนาดของตลาด (Market Size) การเติบโตของตลาด (Market Growth) ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) และแนวโน้มตลาด (Market Trends)

- สารสนเทศจากผลิตภัณฑ์และบริการ หมายถึง ผลการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจในมิติต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการขาย ด้านบริการลูกค้า ด้านคุณค่าหรือสิทธิประโยชน์ที่มีให้กับลูกค้าด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ และด้านการพัฒนาประสิทธิภาพหรือปรับปรุงกระบวนการ

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ควรวิเคราะห์ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) ดังนี้

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ภายในรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรัฐวิสาหกิจสามารถควบคุมได้ (Controllable) โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น 7's

- สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ แบ่งเป็น สิ่งแวดล้อมที่กระทบโดยตรงต่อธุรกิจ และถูกกระทบโดยตรงจากธุรกิจ (Operating environment) ได้แก่ รัฐบาล หน่วยงานกำกับ ชุมชนผู้จำหน่ายวัตถุดิบ คู่แข่ง ลูกค้า สภาพแรงงาน กลุ่มผลประโยชน์ ฯลฯ และสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวของรัฐวิสาหกิจ (General Environment) ได้แก่ การเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technological) สิ่งแวดล้อม (Environmental) และกฎหมาย (Legal)

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันของตลาดและผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับอุตสาหกรรม และลักษณะของการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ควรคำนึงถึง เช่น The five forces model for competition

- แผนปฏิบัติการทั้งระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี ควรมีองค์ประกอบอย่างน้อย ได้แก่

- 1) ชื่อแผนงาน
- 2) ระยะเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุดของแผนงาน
- 3) หน่วยงานที่รับผิดชอบหลักและหน่วยงานสนับสนุน
- 4) แผนปฏิบัติการ ซึ่งระบุขั้นตอนหรือกิจกรรมการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ และระยะเวลาแล้วเสร็จในแต่ละขั้นตอนหรือกิจกรรม (Milestone Date)
- 5) ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ครอบคลุมทั้งผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งสอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามที่ได้ระบุในแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

2. การจำแนกลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)

2.1 การจำแนกลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดแบบดั้งเดิม โดยจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่ในปัจจุบัน หรือตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ (Demographic) ภูมิศาสตร์ (Geographic) และประเภทหรือขนาดของธุรกิจ (Firmographic) ในการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดที่ชัดเจนและกำหนดแนวทางการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว โดยการนำสารสนเทศด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ และนำลูกค้าของคู่แข่งทั้งในตลาดปัจจุบันและตลาดอื่น ๆ ที่พึงมีหรือคาดหวังในอนาคต ตลอดจนประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติที่เหมาะสมมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดตัวแปรที่เหมาะสมสำหรับการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดและกำหนดส่วนตลาดเป้าหมาย

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และกำหนดส่วนตลาดเป้าหมายตามแนวทางที่กำหนดรวมถึงจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) เพื่อสื่อสารถ่ายทอดผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดและส่วนตลาดเป้าหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้ในการจัดทำกลยุทธ์และสื่อสารให้กับบุคลากรภายในรัฐวิสาหกิจรับทราบอย่างทั่วถึง

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจนำผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดและส่วนตลาดเป้าหมายไปปฏิบัติให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยพิจารณาจากความสอดคล้องความครอบคลุมในการนำผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดไปใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดการพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ ตลอดจนผลลัพธ์หรือเป้าประสงค์ที่สำคัญด้านลูกค้าและตลาดของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิผลของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตลอดจนนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- ลูกค้า หมายถึง ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือโปรแกรม/แผนงาน โดยครอบคลุมถึง ลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอดีต ผู้ที่อาจจะเป็นลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่ง นอกจากนี้หมายรวมถึงผู้ใช้ผลิตภัณฑ์โดยตรงและผู้ซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายต่อ เช่น ผู้จัดการจำหน่าย ผู้แทน หรือหน่วยงานที่ใช้ผลิตภัณฑ์ของรัฐวิสาหกิจเป็นส่วนประกอบหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้น

- ตัวแปรที่ใช้ในการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด เช่น ประชากรศาสตร์ (Demographics) ภูมิศาสตร์ (Geographics) ประเภทหรือขนาดของธุรกิจ (Firmographics) พฤติกรรม (Behaviour) ความต้องการความคาดหวัง (needs) จิตวิทยา (Psychographics) วงจรชีวิตลูกค้า (Customer Life Cycle) เป็นต้น ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดมากกว่า 1 ตัวแปรตามความเหมาะสม

- การจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) เป็นการกำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มลูกค้าในรายละเอียดตามตัวแปรที่ใช้ในการจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด เพื่อใช้ในการสื่อสาร ถ่ายทอดผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด ไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติการด้านการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

- ประสิทธิภาพของการจำแนกลูกค้า พิจารณาจากประเด็นต่าง ๆ เช่น สามารถวัดจำนวนกลุ่มลูกค้าหรือสัดส่วนตลาดได้ มีจำนวนมากพอที่สนับสนุนต่อการบรรลุเป้าหมายศักยภาพในการเข้าถึงข้อมูลกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด การนำไปใช้กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด เป็นต้น

3. การรับฟังลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 10)

3.1 การรับฟังลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ สำหรับลูกค้าเพียงบางกลุ่มหรือเฉพาะลูกค้าในปัจจุบัน

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า และครอบคลุมทั้งลูกค้าปัจจุบัน อดีตลูกค้า ลูกค้าคู่แข่ง และผู้ที่อาจจะเป็นลูกค้าในอนาคต เพื่อค้นหาความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าตลอดวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า และระดับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบในมุมมองของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การทำธุรกรรมและการจัดการความสัมพันธ์ ตลอดจนมีการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บเพื่อรับฟังลูกค้า รัฐวิสาหกิจสื่อสารและถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบอย่างทั่วถึงและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานด้านการรับฟังลูกค้าและมีการดำเนินการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศเสี่ยงของลูกค้าครบถ้วนในทุกช่องทาง และครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าตามวงจรชีวิตของลูกค้า รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในกระบวนการรับฟังลูกค้าอย่างเหมาะสม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจบูรณาการสารสนเทศเสี่ยงของลูกค้าจากทุกช่องทาง มาวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญ และสรุปเป็นความต้องการความคาดหวังได้ครบถ้วนในทุกมิติ (มิติวงจรชีวิตลูกค้า มิติด้านผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนลูกค้า และมิติกลุ่มลูกค้า) และจัดทำเป็นสารสนเทศเสี่ยงของลูกค้าเพื่อรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส รวมถึงแสดงให้เห็นถึงการนำ

สารสนเทศเสี่ยงของลูกค้าไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บทการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง รัฐวิสาหกิจมีระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการหรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิผลของการรับฟังลูกค้า ตลอดจนนำผลที่ได้จากการประเมินประสิทธิผลไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรมโดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

• ความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) ความจำเป็น (Need) คือ สิ่งที่เป็นพื้นฐานที่ลูกค้าต้องการได้รับ เช่น เข้าไปในร้านอาหารความจำเป็นก็คือรสชาติอาหารต้องอร่อย หรือเมื่อพบแพทย์ ความจำเป็น คือ รักษาแล้วต้องหายจากอาการป่วย

2) ความคาดหวัง (Expectation) คือ สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังเพิ่มเติมเมื่อได้รับบริการ เช่น เข้าร้านอาหาร ความคาดหวังคือได้รับอาหารรวดเร็ว มีบรรยากาศดี บริการดี ได้รับความดูแลเอาใจใส่ หรือเมื่อพบแพทย์ ความคาดหวัง คือ คุณหมอและพยาบาลดูแลเอาใจใส่ ใช้เวลารอแพทย์ไม่เกิน 30 นาที ขั้นตอนการตรวจไม่มากไม่ต้องเคลื่อนย้ายหลายจุด ซึ่งโดยทั่วไปความคาดหวังของลูกค้า มักจะสูงขึ้นสูงขึ้น ไปอย่างไม่สิ้นสุด

• วงจรชีวิตการเป็นลูกค้า เริ่มต้นตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นคิดผลิตภัณฑ์หรือก่อนออกจำหน่ายและต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลาที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ารวมถึงช่วงการเริ่มต้นการสร้างสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ไปจนถึงการยุติความสัมพันธ์

3.2 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และ ความผูกพัน (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจ โดยบริษัทที่ปรึกษาภายนอก

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นของรัฐวิสาหกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบความถี่ของการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การสร้างความผูกพัน และภาพลักษณ์ของรัฐวิสาหกิจ อย่างครบถ้วนในทุกกลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดรัฐวิสาหกิจศึกษาปัจจัยความต้องการ ความคาดหวังที่มีผลต่อความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าครบถ้วนตามกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดตลอดจนมีแนวทางดำเนินการให้ได้มาซึ่งสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อรัฐวิสาหกิจเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่งหรือที่มีต่อ คู่เทียบในบริบทการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่มีความคล้ายคลึงกัน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับควบคุม ติดตาม เพื่อให้การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน เป็นไปตามรูปแบบความถี่ และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และดำเนินการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ระดับ 4 สารสนเทศที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน สะท้อนประสิทธิผลการดำเนินงานในการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังด้านผลิตภัณฑ์และบริการการสนับสนุนลูกค้า การสร้างความผูกพัน ภาพลักษณ์ ฯลฯ ของลูกค้าที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจนำผลที่ได้จากการประเมินด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าตลอดจนสารสนเทศอื่น ๆ ที่ได้จากการสำรวจไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดการพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองลูกค้าได้ตามความต้องการ และเหนือกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง และเพิ่มความผูกพันให้กับลูกค้า

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินประสิทธิผลของแนวทางการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน

โดยพิจารณาจากประเด็นต่าง ๆ เช่นความเหมาะสมของระเบียบวิธีวิจัย ความครอบคลุมของประเด็นในการสำรวจ ความเหมาะสมของการสุ่มตัวอย่างความเที่ยงตรง/น่าเชื่อถือของผลสำรวจ และร้อยละการตอบกลับของกลุ่มตัวอย่าง เป็นต้น

ตลอดจนนำผลที่ได้จากการประเมินประสิทธิผลไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- แนวทางการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน ควรพิจารณาถึงความเหมาะสมของการใช้แบบจำลอง ทฤษฎี วิธีการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือทางสถิติที่นำมาใช้ และจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการสำรวจต้องเป็นไปตามหลักสถิติ
- รัฐวิสาหกิจอาจมีการวิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจร่วมกับข้อมูลที่ได้จากรูปแบบอื่น ๆ เช่น การสำรวจ ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการทำธุรกิจกับลูกค้า ข้อร้องเรียน รายงานจากภาคสนาม การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า อัตราการแนะนำจากลูกค้าเดิม เป็นต้น เพื่อให้ได้สารสนเทศเพื่อนำไปดำเนินการต่อไป
- การประเมินความไม่พึงพอใจ ควรมีการวิเคราะห์ถึงต้นเหตุของปัญหาและดำเนินการแก้ไขปัญหาย่อยอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต
- การวัดความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า ควรมีสเกลทั้งที่เป็นตัวเลขและคำบรรยายของแต่ละสเกล

โดยที่การวัดความพึงพอใจของลูกค้าจะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ด้านคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์การส่งมอบความสัมพันธ์ และการทำธุรกรรมต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมในอนาคตของลูกค้า เช่น การกลับซื้อซ้ำและใช้ผลิตภัณฑ์ซ้ำ และการกล่าวถึงในทางที่ดี



4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (น้ำหนักร้อยละ 10)

4.1 การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากข้อมูลป้อนกลับของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญอย่างครบถ้วนอย่างน้อย ได้แก่ ความต้องการและความคาดหวัง ที่สำคัญของลูกค้า กลุ่มลูกค้า เป้าหมายการวิเคราะห์เทียบกับคู่แข่งชั้นและ/หรือคู่แข่งแผนวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ข้อกำหนด กฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและเทคโนโลยีดิจิทัล และผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นต้น

โดยระบุคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ ที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าอย่างชัดเจนสามารถใช้สื่อสารคุณลักษณะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการที่เกี่ยวข้อง และสื่อสารให้ลูกค้าทราบรัฐวิสาหกิจ กำหนดกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นระบบ โดยระบุกิจกรรมที่ต้อง

ดำเนินการ การทวนสอบ ทดสอบ และรับรองผลพร้อมทั้งระบุผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องบรรลุของแต่ละแผนงานหรือโครงการ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการอย่างครบถ้วนในทุกแผนงานหรือ โครงการ โดยพิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรม ผลผลิตและตัวชี้วัดตามที่ระบุในแผนงานหรือโครงการ และมีการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงและมีการนำองค์ความรู้ของรัฐวิสาหกิจมาใช้ในการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

ระดับ 4 ผลิตภัณฑ์และบริการที่รัฐวิสาหกิจพัฒนาขึ้น มีคุณลักษณะหรือข้อกำหนดที่สอดคล้องกับความต้องการลูกค้า และตลาดของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียความสามารถของรัฐวิสาหกิจ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดอื่น ๆ ที่สำคัญ รวมถึงระดับผลลัพธ์ของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งในมิติของประสิทธิภาพของโครงการ คุณค่าหรือมูลค่าที่ลูกค้าได้รับ และผลลัพธ์ทางธุรกิจหรือผลกระทบต่อการทำงานของรัฐวิสาหกิจ



ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทั้งในมิติของกระบวนการ และผลลัพธ์ รวมถึงทบทวนกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนนำผลที่ได้จากการประเมินประสิทธิผลไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล รวมทั้งระดับผลลัพธ์ของการพัฒนาและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือเทียบเคียงกับ คู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรม ได้อย่างเหมาะสม

หมายเหตุ :

- ผลิตภัณฑ์และบริการ (Product Offerings) หมายถึง สินค้าหรือบริการที่รัฐวิสาหกิจนำเสนอลูกค้าครอบคลุมถึงกลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้ลูกค้า ซึ่งรัฐวิสาหกิจอาจส่งมอบโดยตรงหรือผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดจำหน่าย คู่ความร่วมมือ หรือคู่ค้า
- คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ (Product Attribute) หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการหรือฟังก์ชันการทำงานของผลิตภัณฑ์และบริการที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางธุรกิจหรือความต้องการของลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ ครอบคลุมด้านคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์และบริการ (Specification Features) ด้านคุณภาพ (Quality) ด้านอื่น ๆ เช่น ความปลอดภัย การรับประกัน และบริการหลังการขาย
- รัฐวิสาหกิจควรประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลมาพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น Business Model Canvas และ Lean Canvas เป็นต้น
- นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ลูกค้า นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิดกระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลิตภัณฑ์ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและแบ่งปันความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ ดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้

5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 15)

5.1 การสนับสนุนลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้าอย่างเป็นระบบ สำหรับลูกค้าเพียงบางกลุ่ม หรือเฉพาะลูกค้าปัจจุบัน

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความต้องการความคาดหวังของลูกค้า พฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ ข้อมูลคู่แข่ง/คู่เทียบ เป็นต้น และกำหนดความต้องการการสนับสนุนที่สำคัญของลูกค้า ตลอดจนจุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ที่สำคัญ ตลอดวงจรชีวิตของลูกค้า (Customer Life Cycle) ตั้งแต่ก่อนเป็นลูกค้าจนกระทั่งเกิดความผูกพัน รัฐวิสาหกิจจัดทำกฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ที่สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ครอบคลุมทั้งด้านการบริการสารสนเทศการทำธุรกรรม หรือการขอรับบริการ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ระดับ 3 กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายและเผยแพร่กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ ให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการและบุคลากรภายในรัฐวิสาหกิจทราบอย่างทั่วถึง และมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานด้านบริการไปยังกระบวนการและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง คู่ค้า คู่ความร่วมมือ หรือผู้ส่งมอบของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับติดตาม ควบคุม การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานบริการที่กำหนด รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการสนับสนุนลูกค้าอย่างเหมาะสม

ระดับ 4 ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดมีความสอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ค่านิยมของรัฐวิสาหกิจ ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า และตลาด สมรรถนะบุคลากร และข้อกำหนดของกระบวนการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้า ทำให้การสนับสนุนลูกค้า

เป็นไปตามมาตรฐาน และระดับผลลัพธ์ด้านการสนับสนุนลูกค้าเป็นไปตามเป้าหมายในทุกพื้นที่ หรือทุกช่องทางให้บริการรัฐวิสาหกิจ มีระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุด ที่ให้บริการหรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการ ความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนลูกค้า ตลอดจนนำผลที่ได้จากการประเมินประสิทธิผลไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้ และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล รวมทั้งมาตรฐานการให้บริการและผลลัพธ์ ด้านการสนับสนุนลูกค้า ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือเทียบเคียงกับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรม ได้อย่างเหมาะสม

หมายเหตุ :

- กฎบัตรบริการ (Service Charter) หมายถึง นโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งสื่อสารถึงความมุ่งมั่นของรัฐวิสาหกิจในการให้บริการ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตและมาตรฐานของความมุ่งมั่นในการให้บริการลูกค้าเพื่อใช้ในการสื่อสารให้พนักงานและลูกค้าทราบ
- มาตรฐานการให้บริการลูกค้า (Customer Service Standard) หมายถึง ชุดของนโยบายและหลักเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อใช้ออกแบบระบบงานและให้พนักงานเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ และวิธีปฏิบัติต่อลูกค้าที่เป็นมาตรฐานขององค์กรครอบคลุมทุกจุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ทางธุรกิจที่อาจมีกับลูกค้า ซึ่งมีองค์ประกอบ ได้แก่ พิมพ์เขียวบริการ (Service Blueprint) พฤติกรรมการให้บริการ (Service Guideline) ข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐาน (Service Protocol) การรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น (Service Recovery Plan)
- จุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ต้องกำหนดให้ครอบคลุมทั้ง Physical Touchpoints และ Digital Touchpoints
- รัฐวิสาหกิจต้องแสดงถึงแนวทางการวัดและติดตามผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานบริการครอบคลุมทุกจุดสัมผัสบริการ และประสิทธิภาพการให้บริการที่สำคัญซึ่งผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานบริการต้องมีความน่าเชื่อถือ โดยอาศัยกลไกในการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบและประเมินผลทั้งภายในและ/หรือภายนอกของรัฐวิสาหกิจ

5.2 การสร้างความผูกพัน (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1** รัฐวิสาหกิจมีการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ สำหรับลูกค้าเพียงบางกลุ่มหรือเฉพาะลูกค้าปัจจุบัน
- ระดับ 2** รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า เพิ่มความผูกพันและให้ลูกค้ากล่าวถึงรัฐวิสาหกิจในทางที่ดีและมีการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อจัดการความสัมพันธ์อย่างเหมาะสม รัฐวิสาหกิจวิเคราะห์ ความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่จะสร้างความสัมพันธ์และมีการวิเคราะห์คู่แข่งหรือคู่เทียบ เพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าและสื่อสารให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบอย่างทั่วถึง
- ระดับ 3** รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับติดตามควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าและมีการติดตามการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ตามแนวทางดังกล่าวอย่างครบถ้วน รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเหมาะสม
- ระดับ 4** แผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าสามารถบูรณาการเชื่อมโยงเพื่อตอบสนองความต้องการความคาดหวังของลูกค้าที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกันในแต่ละกลุ่มลูกค้าและสนับสนุนต่อความสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้าและภาพลักษณ์ขององค์กร รวมทั้งดำเนินงานของแผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าและผลลัพธ์ด้านการจัดการความสัมพันธ์ กับลูกค้าเป็นไปตามเป้าหมาย

รัฐวิสาหกิจมีระบบสารสนเทศ สำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการหรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

- ระดับ 5** รัฐวิสาหกิจมีการนำผลประเมินด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ต่าง ๆ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ การซื้อต่อยอด (up selling) การซื้อต่อเนื่อง (cross selling) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ข้อเสนอเรียนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การสูญเสียลูกค้า ความผูกพัน ภาพลักษณ์ เป็นต้น เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล รวมทั้ง ผลลัพธ์ด้านการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าดังกล่าวดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือเทียบเคียงกับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรม ได้อย่างเหมาะสม

หมายเหตุ :

- Customer Relationship Management (CRM) เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อจัดการความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า เรียนรู้ความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าและตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยสินค้าหรือบริการที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละคนมากที่สุด โดยใช้ทฤษฎี Pareto 80 : 20 พิจารณาส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่มีเพียง 20% จากทั้งหมด ที่สามารถสร้างยอดขายให้บริษัท 80% ซึ่งเป็นลูกค้าที่องค์กรควรดูแลเป็นพิเศษ
- การวิเคราะห์และคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในการจัดการความสัมพันธ์ เช่น การวิเคราะห์แยกแยะจัดแบ่งและเลือกกลุ่มลูกค้าออกมาตามคุณค่าของลูกค้า ตามวงจรชีวิตลูกค้าหรือความสามารถของลูกค้าแต่ละกลุ่มจะสร้างกำไรให้รัฐวิสาหกิจได้ในระยะยาว เป็นต้น

5.3 การจัดการข้อร้องเรียน (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจกำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียนที่หลากหลายและกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน (Complaint handling policy outlines procedures) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ

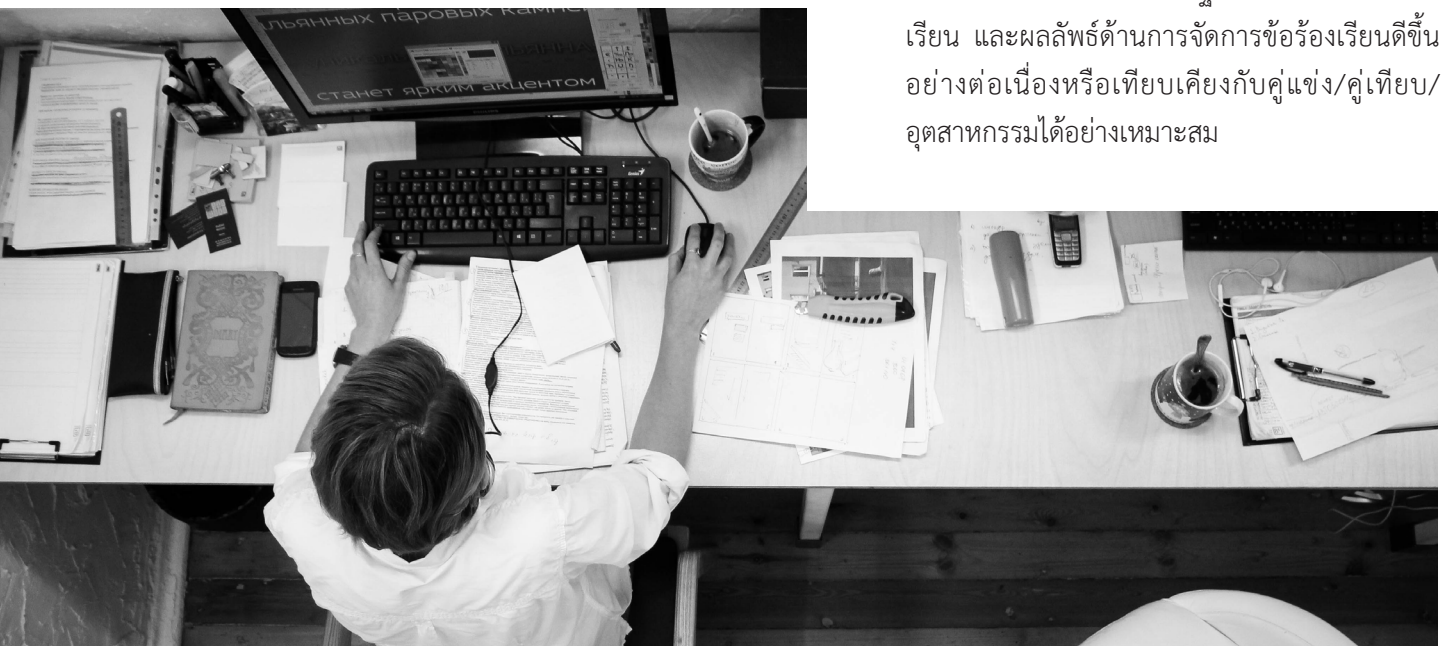
ระดับ 2 นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน (Complaint handling policy outlines procedures) มีองค์ประกอบ และมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจดำเนินการเผยแพร่นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกรัฐวิสาหกิจ ผ่านช่องทางที่สำคัญ เช่น บ้ายประกาศบริเวณพื้นที่ขายหรือพื้นที่ให้บริการ สัญญาให้บริการ คู่มือการใช้งานสื่อโฆษณา/ประชาสัมพันธ์ และฉลากหรือหีบห่อสินค้า ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์และสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อร้องเรียน ไปยังกระบวนการและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง คู่ค้า คู่ความร่วมมือ หรือผู้ส่งมอบของรัฐวิสาหกิจ รวมถึง

กำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียนที่กำหนด รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการจัดการ ติดตาม รายงานสถานะ และสรุปผลการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเหมาะสม

ระดับ 4 ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อร้องเรียนสอดคล้องกับนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนของรัฐวิสาหกิจและสอดคล้องกันทั้งในระดับองค์กร ระดับสายงาน ระดับฝ่ายและระดับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำให้การจัดการข้อร้องเรียนเป็นไปตามมาตรฐาน และระดับผลลัพธ์ด้านการจัดการข้อร้องเรียนเป็นไปตามเป้าหมายรัฐวิสาหกิจ มีระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการหรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการข้อร้องเรียนที่ได้จากการประเมินประสิทธิผล ไปเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล รวมทั้ง มาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียน และผลลัพธ์ด้านการจัดการข้อร้องเรียนดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือเทียบเคียงกับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรมได้อย่างเหมาะสม



หมายเหตุ :

• รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีช่องทางข้อร้องเรียนที่หลากหลายครอบคลุมช่องทางอิเล็กทรอนิกส์และสื่อสังคมออนไลน์ โดยช่องทางร้องเรียนที่รัฐวิสาหกิจจัดไว้ให้ลูกค้าหรือผู้ร้องเรียนต้องสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายและไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการร้องเรียน

• นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการข้อร้องเรียนต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ (Purpose) ขอบเขต (Scope) และข้อตกลงร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ (Organizational commitment)
- 2) คำนิยาม หรือ อภิธานศัพท์ (Term & Definition)
- 3) ข้อกำหนดที่สำคัญและมาตรฐานในการจัดการข้อร้องเรียนครอบคลุม 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การรับข้อร้องเรียนและการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ร้องเรียน (Facilitate) การตอบรับและการตอบกลับข้อร้องเรียน (Respond) และการแก้ไขข้อร้องเรียน (Manage)

- 4) ระบบการบริหารจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management System) ครอบคลุม ดังนี้

- ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การรับข้อร้องเรียน (Receipt) การตอบรับ (Acknowledgement) การประเมินและแก้ไขเบื้องต้น (Initial assessment addressing) การให้เหตุผลสนับสนุนการตัดสินใจ (Providing reasons for decisions) การปิด การบันทึก การชดเชย/แก้ไขข้อผิดพลาดและการสอบทาน/ติดตามข้อร้องเรียน (Closing, Record keeping, redress review)

- เส้นทางการสอบทาน เกี่ยวกับข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกองค์กร (เช่น คู่ค้า คู่ความร่วมมือ หรือหน่วยงานบังคับใช้กฎหมายหรือหน่วยงานกำกับดูแล (Avenue of Reviews)

- ระดับของการจัดการข้อร้องเรียน โดยมอบหมายอำนาจหน้าที่กับบุคลากรแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อร้องเรียน (Levels of Compliant handling)

- กระบวนการในการจัดการข้อร้องเรียนที่มีนัยสำคัญของผู้บริหารระดับสูง

- นโยบายความเป็นส่วนตัวของผู้ร้องเรียน

- ภาระหน้าที่ (Accountability) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อร้องเรียน (Analysis and evaluation of complaints) การติดตามระบบจัดการข้อร้องเรียน (Monitoring) และการปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)

• กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนตามแนวปฏิบัติที่ดีต้องมีลักษณะแบบปิด (Closed-Loop Process) กล่าวคือ กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนเริ่มต้นจากลูกค้าหรือผู้ร้องเรียนและจะถือว่าสิ้นสุดก็ต่อเมื่อข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขจนลูกค้าหรือผู้ร้องเรียนเกิดความพึงพอใจ

รัฐวิสาหกิจควรประยุกต์ใช้ระบบการจัดการข้อร้องเรียนของรัฐวิสาหกิจตามมาตรฐาน ISO 10002 Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for complaints handling in organizations

2.5

2.5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT)

2.5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT)

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหลักเกณฑ์ที่มุ่งเน้น ประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานสากลและแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกสมัยใหม่ ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน ด้านต่าง ๆ รวมถึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร ทั้งภาคการผลิต ภาคการบริการ รวมถึงการดำเนินงานที่ชาญฉลาด รู้เท่าทันสื่อ เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยครอบคลุมถึงการวางแผนการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้กับองค์กร การปรับกระบวนการทำงาน ให้เข้ากับยุคดิจิทัล การปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรให้พร้อมทั้งด้านทัศนคติสู่ยุคดิจิทัล ความรู้ดิจิทัล ทักษะดิจิทัล รวมไปถึงวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ที่บูรณาการเข้ากับการบริหารจัดการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนตอบสนองกับนโยบายดิจิทัลไทยแลนด์ ไทยแลนด์ 4.0 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้น จึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์การประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

1. รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล Thailand 4.0 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลในยุคปัจจุบัน
2. รัฐวิสาหกิจมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ ทั้งในส่วนของกระบวนการทำงาน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์กรและการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงในการสร้างธุรกิจใหม่ ๆ รูปแบบบริการใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ตลอดจนการบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและมีการบริหารจัดการด้านคุณภาพของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้
3. รัฐวิสาหกิจมีการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงาน เพื่อสามารถเห็นข้อมูลประชาชน

เป็นภาพเดียวที่สมบูรณ์ เกิดการใช้บริการทางเทคโนโลยีร่วมกัน รวมถึงการให้บริการภาครัฐแบบครบวงจร ณ จุดเดียว

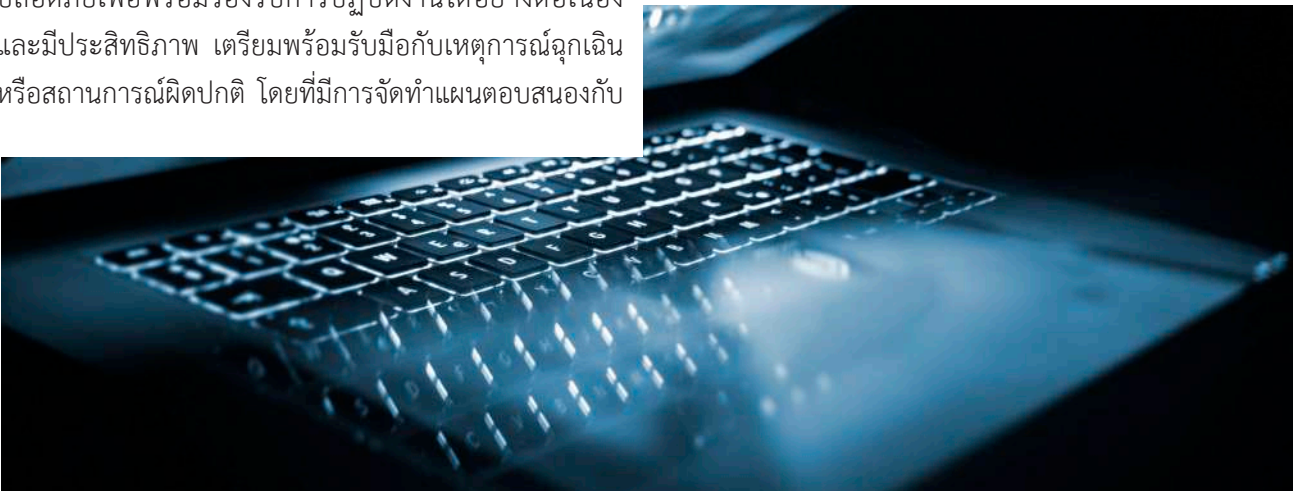
4. รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการข้อมูลทุกขั้นตอน เพื่อให้การได้มาและการนำข้อมูลไปใช้ของหน่วยงานได้ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และสามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคงปลอดภัย โดยใช้ข้อมูลเป็นหลัก ในการขับเคลื่อนองค์กร

5. รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการหรือการกระทำทั้งหมด ที่จำเป็น เพื่อทำให้องค์กรปราศจากความเสี่ยงและความเสียหายที่มีผลต่อความปลอดภัยของข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information) ในทุกรูปแบบ รวมถึงการระวังป้องกัน ต่อการอาชญากรรม การโจมตี การบ่อนทำลาย การจารกรรม และความผิดพลาดต่างๆ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบพื้นฐานของ ความปลอดภัยของข้อมูล ได้แก่ การรักษาความลับของข้อมูล (Confidentiality) การรักษาความคงสภาพของข้อมูล หรือ ความสมบูรณ์ของข้อมูล (Integrity) และความพร้อมใช้งาน ของข้อมูล (Availability)

6. รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการที่ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและการบริหารจัดการความเสี่ยงเมื่อเกิด เหตุการณ์ฉุกเฉินอันอาจมีผลกระทบต่อการให้บริการหรือ ผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ เพื่อเป็นการสร้างเสถียรภาพและความมั่นคง ปลอดภัยเพื่อพร้อมรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ เตรียมพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉิน หรือสถานการณ์ผิดปกติ โดยที่มีการจัดทำแผนตอบสนองกับ

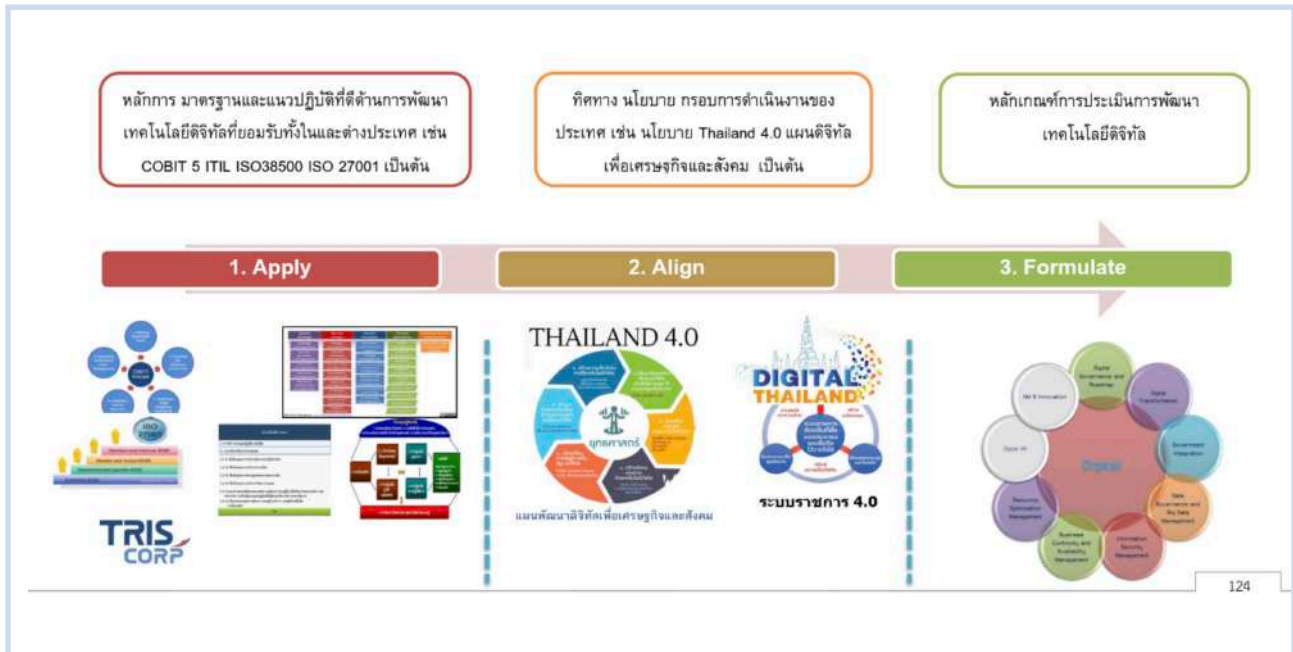
สถานการณ์ภัยพิบัติ (Incident Management Plan) และ แผนกอบกู้สถานการณ์ภัยพิบัติ (Business Continuity Plan) เพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการบริหารจัดการความพร้อมใช้ของระบบต่าง ๆ ตาม ความต้องการของผู้ใช้บริการเพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความมั่นใจ ในการบริการ

7. รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากร ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งในส่วนของบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยต้นทุนที่เหมาะสม และมีความพร้อม ต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงการบริหารจัดการการเลือก ใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการจัดการการใช้พลังงานลดการใช้พลังงาน ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ลดการสร้างขยะรวมถึงการนำขยะ อิเล็กทรอนิกส์มาใช้เคลิล



กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

หลักเกณฑ์ประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจ เกิดจากการประยุกต์หลักการ มาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนสอดคล้องกับทิศทางนโยบาย กรอบการดำเนินงานของประเทศ เช่น นโยบาย Thailand 4.0 แผนดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น สรุปได้ดังนี้



124

หลักเกณฑ์การประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

การประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 7 ด้าน ประกอบด้วย



โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap)	25	1.1 กำหนดกรอบทิศทางทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) (น้ำหนักร้อยละ 12.5) 1.2 แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3- 5 ปี (Digital Roadmap) (น้ำหนักร้อยละ 10.5) 1.3 แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) (น้ำหนักร้อยละ 2)
2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)	25	2.1 การวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) (น้ำหนักร้อยละ 9) 2.2 การบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ (Project Management) (น้ำหนักร้อยละ 8) 2.3 การจัดการด้านคุณภาพ (Quality Management) (น้ำหนักร้อยละ 8)
3.การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)	10	3.1 การออกแบบความเชื่อมโยงและการทำงานร่วมกัน (Enterprise Collaboration and Interoperability Design) (น้ำหนักร้อยละ 7) 3.2 การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกัน (Data and System Integration) (น้ำหนักร้อยละ 3)
4.การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management)	10	4.1 การดำเนินการด้านการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management Implementation) (น้ำหนักร้อยละ 10)
5. การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ (Information Security Management)	10	5.1 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ขององค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 5.3 การตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (ISMS Audit) (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 5.4 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยในการติดต่อสื่อสารและเครือข่ายขององค์กร (Communications and Network Security Management) (น้ำหนักร้อยละ 1.25) 5.5 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลสารสนเทศ (IT Asset, Data and Information Security Management) (น้ำหนักร้อยละ 1.25)
6. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity and Availability Management)	10	6.1 การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 6.2 การบริหารจัดการคอนฟิกูเรชัน (Configuration Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 6.3 การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Incident, Service Requests and Problem Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 6.4 การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
7. การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management)	10	7.1 การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management Implementation) (น้ำหนักร้อยละ 5) 7.2 การบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management) (น้ำหนักร้อยละ 5)
รวม	100	

รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

1. การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap) (น้ำหนักร้อยละ 25)

1.1 กำหนดกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) (น้ำหนักร้อยละ 12.5)

- กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ของรัฐวิสาหกิจ
- รัฐวิสาหกิจกำหนดกรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม (Benefits Delivery and Resource Optimization Framework Setting)
 - การประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Evaluation of Investment and Services portfolios)
 - หลักการการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร หลักเกณฑ์สำหรับการจัดทำและการกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กร (Guiding principles for allocation of resources and capabilities and Enterprise architecture governance)
 - รัฐวิสาหกิจกำหนดกรอบการกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส (Performance Measurement and Stakeholder Transparency Framework Setting)
 - การปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
 - การตรวจติดตามการนำไปปฏิบัติตามกระบวนการและการให้ ความเป็นอิสระในการตรวจสอบ (Performance Measurement and Stakeholder Transparency Framework)
 - รัฐวิสาหกิจกำหนดกรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Risk Optimization Framework Setting)
 - การกำหนดกรอบ/แนวทาง การบริหารความเสี่ยง

ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Risk Optimization Framework)

- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดหลักการการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance guiding principle) ที่ครอบคลุมถึง
 - หลักการที่ 1 - ความรับผิดชอบ (Responsibility)
 - หลักการที่ 2 - กลยุทธ์ (Strategy)
 - หลักการที่ 3 - การจัดซื้อจัดหา (Acquisition)
 - หลักการที่ 4 - ผลการดำเนินงาน (Performance)
 - หลักการที่ 5 - ความสอดคล้องกัน (Conformance)
 - หลักการที่ 6 - พฤติกรรมบุคคล (Human Behavior)
- รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารหลักการการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance guiding principle Communications)
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรในองค์กรทุกระดับ (Human Behavior)

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลและแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม
 - การประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
 - หลักการการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร และหลักเกณฑ์สำหรับการจัดทำและการกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กร

- การกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และมีความโปร่งใส

- การปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

- การตรวจติดตามการนำไปปฏิบัติตามกระบวนการ และการให้เป็นอิสระในการตรวจสอบ

- การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

- การกำหนดความรับผิดชอบด้านดิจิทัลในทุกส่วนของ องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการประเมินสมรรถนะ ด้านดิจิทัลของผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

- การกำหนดโครงสร้างการลงทุนด้านดิจิทัล กำหนดเกณฑ์ ในการพิจารณาการลงทุนที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมและ มีการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการลงทุนด้านดิจิทัล อย่างเป็นรูปธรรม

- กำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กรรวมถึงหลักเกณฑ์สำหรับการจัดทำและการ กำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

- การกำหนดนโยบายที่สนับสนุนการพัฒนาความรู้ความ สามารถด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแล ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล แก่ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบคู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

มีการประเมินการรับรู้ของผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

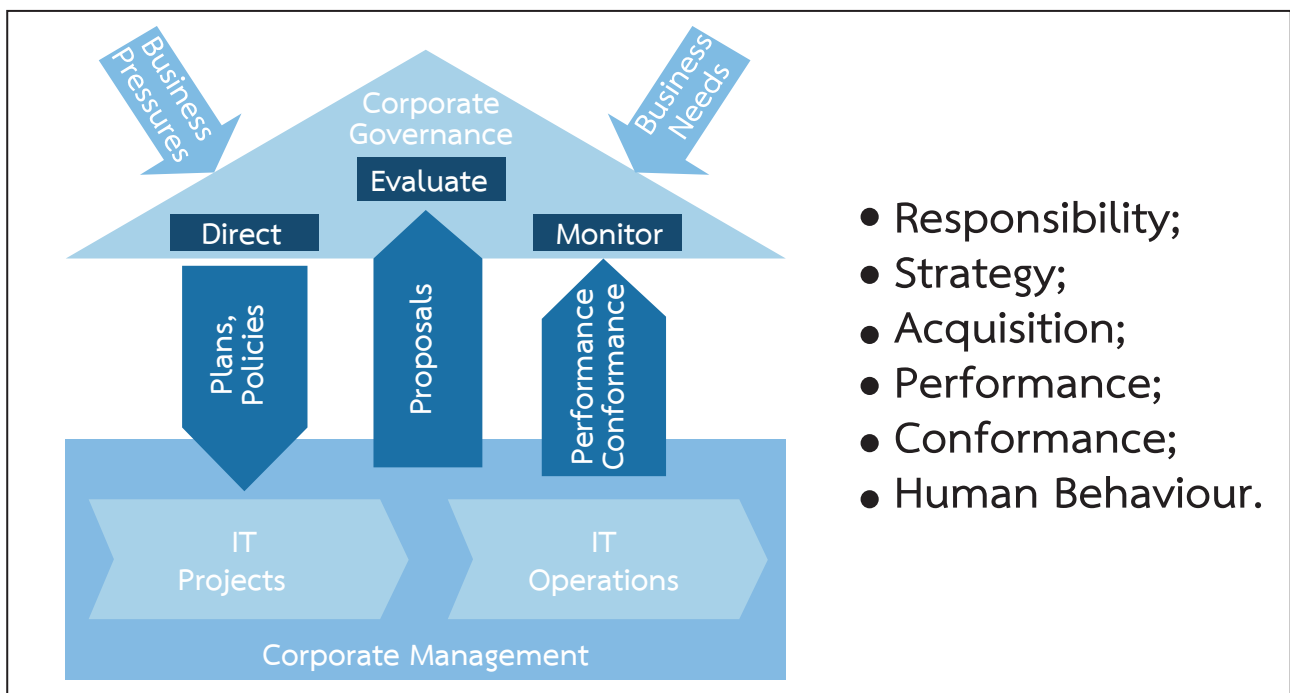
ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการ กำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการ กำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวนการกำกับดูแลด้านการ บริหารจัดการดิจิทัล / จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ องค์กร (ระยะยาว)

หมายเหตุ :

- การประเมินกระบวนการจะใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการ กระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกัน ทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผล ของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและ พัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

รูป Model for Corporate Governance of Information Technology



ที่มา : กรอบการดำเนินงานทางธุรกิจสำหรับการกำกับดูแลและการบริหารจัดการไอทีระดับองค์กร, COBIT5 ISACA

2.5

การกำกับดูแล (Governance)

การกำกับดูแล ทำให้มั่นใจได้ว่าความต้องการ เงื่อนไข และทางเลือกของผู้มีส่วนได้เสียได้รับการประเมินเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการให้บรรลุซึ่งมีความสมดุลและเห็นชอบร่วมกัน; การกำหนดทิศทางผ่านการจัดลำดับความสำคัญและการตัดสินใจ; และการเฝ้าติดตามผลการดำเนินงานและการปฏิบัติตามเทียบกับทิศทางและวัตถุประสงค์ที่ได้ตกลงร่วมกันในองค์กรส่วนใหญ่ คณะกรรมการบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแล โดยมีประธานบริษัทเป็นผู้นำ

การบริหารจัดการ (Management)

ผู้บริหารวางแผน สร้าง ดำเนินงาน และเฝ้าติดตามกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดโดยหน่วยงานกำกับดูแล (governance body) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในองค์กรส่วนใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการ โดยมีประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นผู้นำ



การกำกับดูแลองค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

(Corporate governance of information technology)

หลักการที่ 1 - ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ธุรกิจ(ลูกค้า) และฝ่ายไอที (ผู้ให้บริการ) ควรร่วมมือกันแบบเป็นพันธมิตรที่มีการสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่ดีและมีความเชื่อใจกัน และแสดงถึงความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบและความรับผิดชอบในผลงานตามหน้าที่ (accountability) สำหรับในองค์กรขนาดใหญ่ คณะกรรมการด้านไอที (IT executive committee) (หรือมักเรียกว่าคณะกรรมการกลยุทธ์ด้านไอที - IT Strategy Committee) ปฏิบัติหน้าที่ ในนามของคณะกรรมการบริหาร และมีประธานที่แต่งตั้งจากสมาชิกของคณะกรรมการบริหาร ถือเป็นกลไกที่มีประสิทธิผลมากสำหรับการประเมิน สั่งการ และเฝ้าติดตามการใช้ไอทีในองค์กร และสำหรับการแนะนำคณะกรรมการในประเด็นด้านไอทีที่สำคัญ กรรมการสำหรับองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง ที่มีสายบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อนและมีเส้นทางการสื่อสารที่สั้น จำเป็นต้องใช้วิธีปฏิบัติที่เข้าถึงโดยตรง (Direct approach) มากกว่าในการดูแลกิจกรรมทางด้านไอที และไม่ว่าจะเป็นกรณีใดก็ตาม หน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลจะต้องสั่งการให้มี โครงสร้างองค์กร บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เหมาะสมสำหรับการกำกับดูแล เพื่อให้มีความชัดเจนถึงความเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบในผลงานอย่างชัดเจนสำหรับการตัดสินใจและภารกิจที่สำคัญ ซึ่งควรรวมถึง ความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการหลักด้านไอทีหลักจากภายนอก

หลักการที่ 2 - กลยุทธ์ (Strategy)

การวางแผนกลยุทธ์ทางไอทีที่มีความซับซ้อนและมีความสำคัญยิ่งที่ต้องมีความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานด้านธุรกิจในองค์กรและไอที เราจำเป็นต้องให้ลำดับความสำคัญสำหรับแผนที่มีโอกาสที่จะบรรลุผลประโยชน์ตามความคาดหวังและสำหรับการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายในภาพรวมต้องแปลงมาเป็นแผนยุทธวิธีที่สามารถทำให้บรรลุผลได้ เพื่อลดโอกาสเกิดความล้มเหลวหรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โดยมีเป้าหมายคือการส่งมอบคุณค่าเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ไปพร้อม ๆ กับการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับความเสี่ยงของคณะกรรมการบริหาร แม้ว่า จะเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องส่งทอดแผนในลักษณะจากบนไปสู่ล่าง แต่แผนก็ต้องยืดหยุ่นและสามารถปรับให้รองรับความต้องการทางธุรกิจและโอกาสทางด้านไอทีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วย

นอกจากนี้ การมีหรือขาดความสามารถด้านไอที สามารถเอื้อหรือขัดขวางกลยุทธ์ทางธุรกิจได้ ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ด้านไอทีควรรวมถึงการวางแผนความสามารถด้านไอทีที่โปร่งใสและเหมาะสม โดยรวมถึงการประเมินความสามารถของโครงสร้างพื้นฐานด้านไอทีและทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันเพื่อรองรับความต้องการของธุรกิจในอนาคต และพิจารณาถึงการพัฒนาเทคโนโลยีในอนาคตที่อาจช่วยให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและ/หรือต้นทุนที่เกิดประโยชน์สูงสุด ทรัพยากรด้านไอทียังรวมถึงความสัมพันธ์กับผู้ขายผลิตภัณฑ์และผู้ให้บริการต่างๆภายนอก ซึ่งบางรายอาจมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้นการกำกับดูแลกลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดหานี้จึงมีนัยสำคัญมากในกิจกรรมการวางแผนกลยุทธ์ที่ต้องการทิศทางและการควบคุมดูแลจากผู้บริหารระดับสูง

หลักการที่ 3 - การจัดซื้อจัดหา (Acquisition)

กระบวนการแก้ไขปัญหาแบบเบ็ดเสร็จด้านไอทีมีไว้เพื่อสนับสนุนกระบวนการด้านธุรกิจ ดังนั้นจึงต้องระมัดระวังที่จะไม่นำกระบวนการแก้ไขปัญหาแบบเบ็ดเสร็จด้านไอทีไปพิจารณาแยกต่างหาก หรือมองเป็นเพียงแคโครงการหรือบริการด้านเทคโนโลยีเท่านั้น ในทางกลับกัน การเลือกสถาปัตยกรรมของเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม ความล้มเหลวที่จะทำให้โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคนิคทันสมัยและเหมาะสมหรือการขาดบุคลากรที่มีทักษะ ล้วนสามารถส่งผลให้โครงการล้มเหลว ขาดความสามารถที่จะดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน หรือลดคุณค่าที่มีต่อธุรกิจ การจัดซื้อจัดหาทรัพยากรด้านไอทีจึง ควรพิจารณาเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจโดยมีไอทีเป็นปัจจัยเอื้อ เทคโนโลยีที่จัดซื้อมาจะต้องสนับสนุนและสามารถทำงานร่วมกับกระบวนการทางธุรกิจและโครงสร้างพื้นฐานด้านไอทีที่องค์กรมีอยู่แล้วและที่วางแผนไว้ก็ไม่ใช่ เป็นเพียงแค่ประเด็นด้านเทคโนโลยีเท่านั้น แต่จะต้องผสมผสานไปกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ การฝึกอบรม และการเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย ดังนั้น โครงการด้านไอทีควรเป็นส่วนหนึ่งของชุดโครงการ (programmes) เพื่อการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร ซึ่งรวมเอาโครงการต่างๆ ที่มีการดำเนินกิจกรรมครบในทุกด้านตามที่ต้องการเพื่อช่วยให้มั่นใจว่าจะได้รับผลสำเร็จ

หลักการที่ 4 – ผลการดำเนินงาน (Performance)

การวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับมุมมองหลัก 2 ด้านคือ คำจำกัดความที่ชัดเจนของคำว่า “ผลการดำเนินงานเป้าหมาย” และ “การจัดทำมาตรวัดที่มีประสิทธิผลสำหรับการเฝ้าติดตามการบรรลุเป้าหมาย” เราจำเป็นต้องมีกระบวนการในการวัดผลการดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่า ผลการดำเนินงานนั้นได้รับการเฝ้าติดตามอย่างสม่ำเสมอและเชื่อถือได้ การกำกับดูแลและมีประสิทธิผลต่อเมื่อวัตถุประสงค์กำหนดมาจากบนลงล่าง ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ ในภาพรวมที่ได้รับอนุมัติ และมาตรวัดจัดทำขึ้นจากล่างขึ้นบนซึ่งสอดคล้องไปในทางที่เอื้อให้บรรลุเป้าหมายในทุกระดับ โดยมีผู้บริหารของแต่ละระดับชั้นเฝ้าติดตามปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการกำกับดูแล 2 ปัจจัยคือ การที่ผู้มีส่วนได้เสียอนุมัติเป้าหมายและการที่บุคลากรในระดับกรรมการและผู้จัดการ ยอมรับความรับผิดชอบในผลงาน (accountability) ในการบรรลุเป้าหมาย ไอทีเป็นหัวข้อที่มีความซับซ้อนและมีรายละเอียดเชิงเทคนิค ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะต้องมีความโปร่งใสโดยการสื่อสารถึงเป้าหมาย มาตรวัด และการรายงานผลการดำเนินงาน ในภาษาที่เข้าใจได้ง่ายสำหรับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสม

หลักการที่ 5 - ความสอดคล้องกัน (Conformance)

ตลาดโลกในวันนี้มีอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าเป็นปัจจัยเอื้อ องค์กรจำเป็นต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น จากข่าวอื้อฉาวและความล้มเหลวด้านการเงินของบริษัทต่าง ๆ เมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา ทำให้คณะกรรมการเกิดความตระหนักอย่างมากในเรื่องของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่ออกมาบังคับใช้ซึ่งเข้มข้นขึ้นและผลกระทบที่มี ผู้มีส่วนได้เสียต้องการความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้นว่า ในการดำเนินงานจริงองค์กรได้ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับและดำเนินการ

ตามแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลองค์กรแล้ว นอกจากนี้จากการที่ไอทีได้เอื้อให้เกิดกระบวนการทางธุรกิจระหว่างองค์กรอย่างไร้รอยต่อ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมั่นใจได้ว่า สัญญาต่าง ๆ ครอบคลุมถึงข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับไอที ในเนื้อหา อาทิเช่น การรักษาความเป็นส่วนบุคคล การรักษาความลับ การรักษาสิทธิทรัพย์สินทางปัญญาและการรักษาความมั่นคงปลอดภัย เป็นต้น กรรมการจำเป็นต้องมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติตามข้อกำหนดจากองค์กรภายนอกถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์มากกว่าที่จะให้เกิดความเสียหายขึ้นแล้วค่อยมาคิดทีหลัง กรรมการยังจำเป็นต้องกำหนดแนวทางจากผู้บริหารระดับสูงพร้อมทั้งกำหนดเป็นนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติตามเพื่อให้มั่นใจว่าได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ลดความเสี่ยง และมีการปฏิบัติตาม(กฎหมาย/กฎระเบียบข้อบังคับ) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำให้เกิดความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการปฏิบัติตาม(กฎหมาย/กฎระเบียบข้อบังคับ) เพื่อให้มั่นใจว่าเป้าหมายของประสิทธิภาพในการดำเนินงานไม่ขัดแย้งกับการปฏิบัติตาม (กฎหมาย/กฎระเบียบข้อบังคับ) และในทางตรงกันข้าม การปฏิบัติตาม(กฎหมาย/กฎระเบียบข้อบังคับ) ก็ต้องมีความเหมาะสม ไม่เข้มงวดมากเกินไปกับการดำเนินธุรกิจ

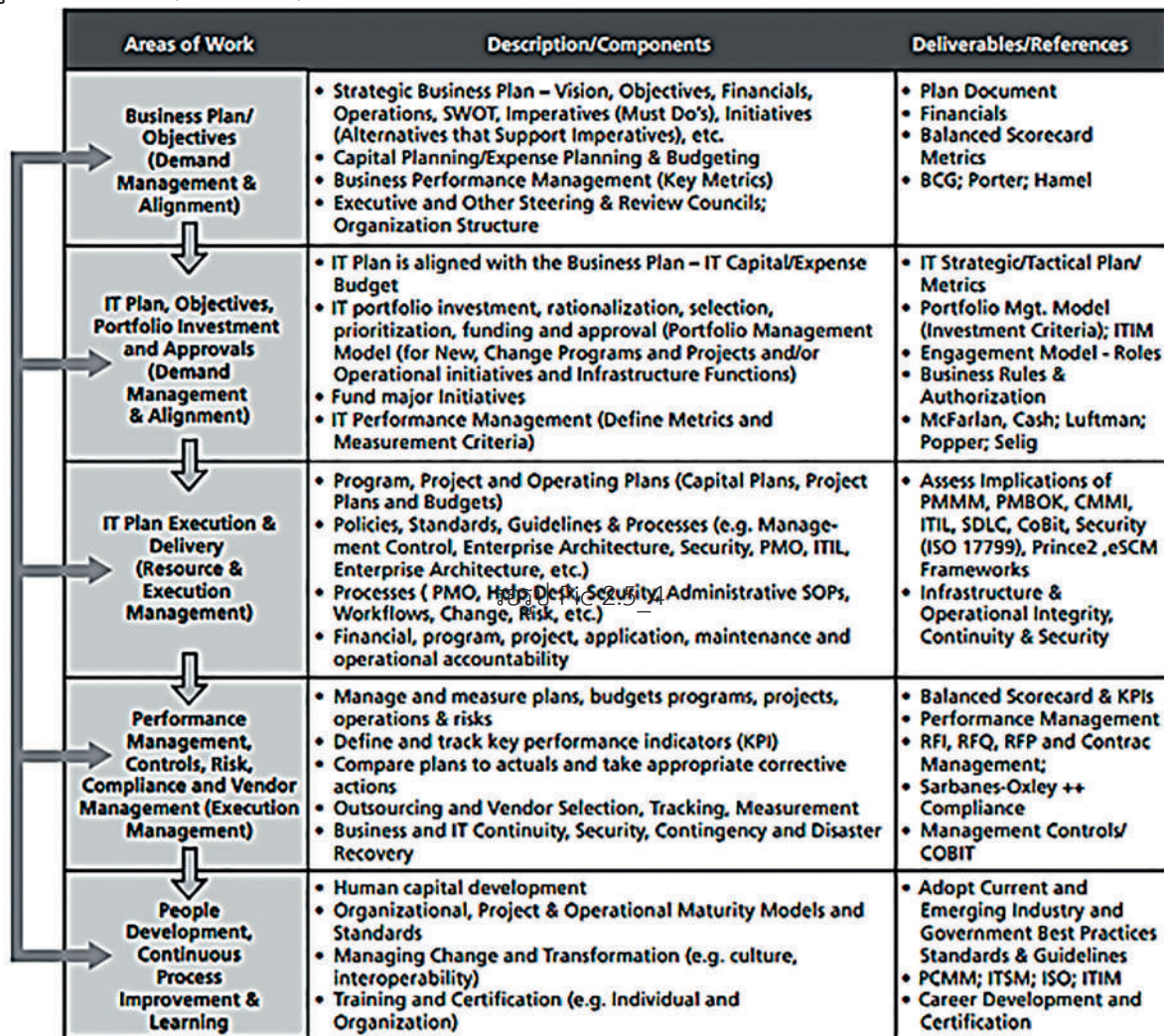
หลักการที่ 6 – พฤติกรรมบุคคล (Human Behavior)

การนำการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่มีไอทีเป็นปัจจัยเอื้อไปใช้งาน ซึ่งรวมถึงการกำกับดูแลด้านไอทีด้วย มักต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นนัยสำคัญต่อวัฒนธรรมและพฤติกรรมภายในองค์กร เช่นเดียวกับลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งอาจสร้างความวิตกและความไม่เข้าใจให้เกิดขึ้นท่ามกลางหมู่พนักงาน ดังนั้น การนำไปใช้จึงจำเป็นต้องได้รับการจัดการอย่างระมัดระวัง เพื่อให้บุคลากรยังคงมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน กรรมการจะต้องสื่อสารเป้าหมายอย่างชัดเจนและแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่นำเสนอขึ้น การฝึกอบรมและ

การเพิ่มทักษะของบุคลากรเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ที่มักเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ไอทียังส่งผลกระทบต่อบุคลากรทุกระดับในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้เสีย ผู้จัดการ และผู้ใช้งาน หรือผู้เชี่ยวชาญที่ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับไอทีและกระบวนการแก้ปัญหาแบบเบ็ดเสร็จให้กับองค์กร และ กระบวนการแก้ปัญหาแบบเบ็ดเสร็จแก่ธุรกิจ นอกจากส่งผลกระทบภายในองค์กรแล้วไอทียังส่งผลกระทบต่อลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ ทั้งยังเอื้อให้เกิดการบริการตนเองและการทำธุรกรรมอัตโนมัติระหว่างองค์กรทั้งภายในประเทศและข้ามประเทศ แม้ว่ากระบวนการ

ทางธุรกิจที่มีไอทีเป็นปัจจัยเอื้อจะนำมาซึ่งประโยชน์และโอกาสใหม่ ๆ แต่ก็มาพร้อมกับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้นด้วย ประเด็นปัญหาเช่นข้อมูลส่วนบุคคลและการทุจริต เป็นเรื่องที่บุคคลมีความวิตกกังวลเพิ่มมากขึ้น และความเสี่ยงนี้พร้อมทั้งความเสี่ยงอื่น ๆ ต้องได้รับการจัดการเพื่อให้ผู้ใช้เกิดความเชื่อมั่นในระบบไอทีที่ใช้อยู่ ระบบสารสนเทศยังส่งผลกระทบต่อแนวปฏิบัติในการทำงานอย่างมาก โดยการแปลงขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ทำโดยคนให้เป็นการทำงานโดยอัตโนมัติ

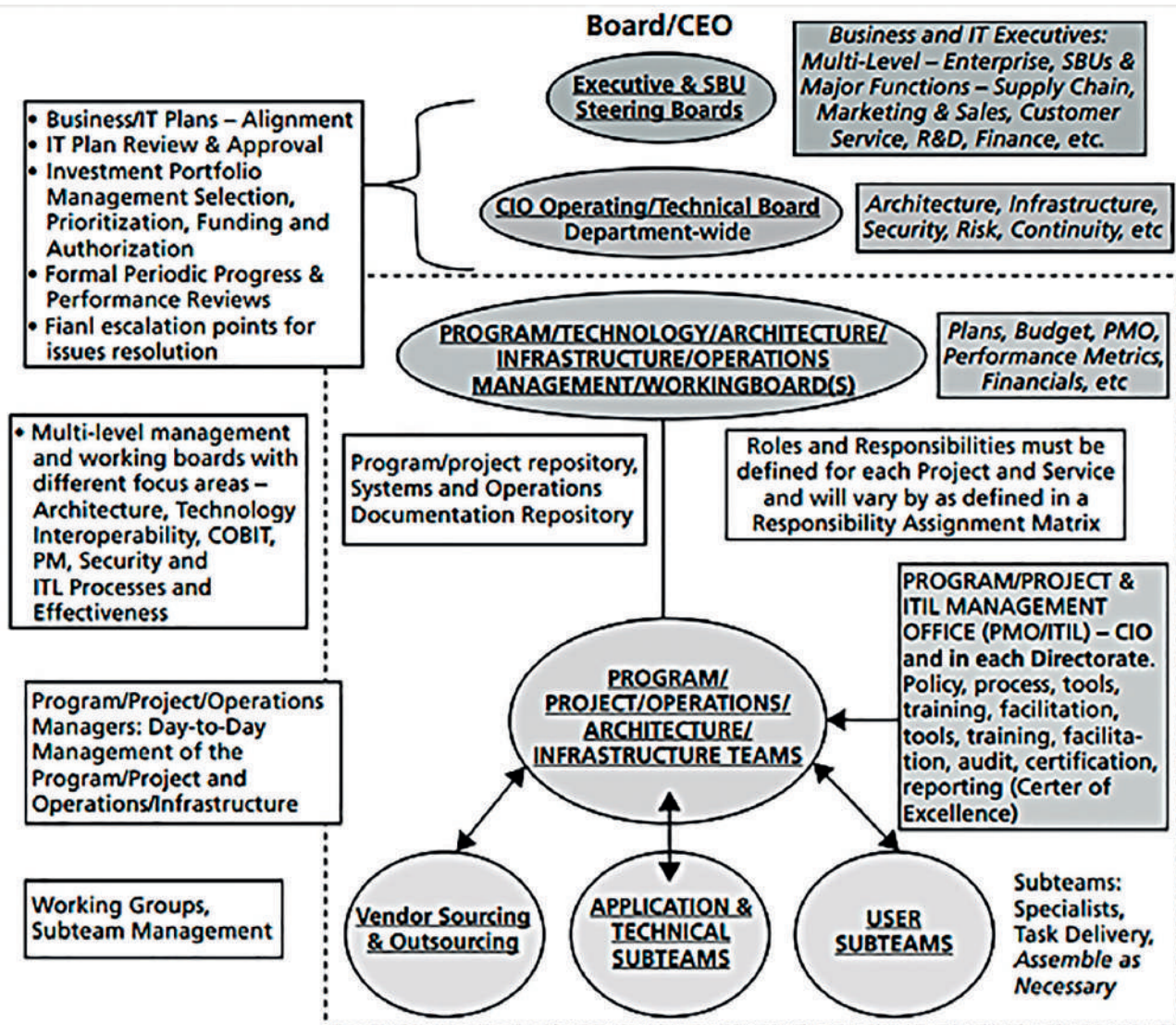
รูปตัวอย่าง Integrated IT governance framework



ที่มา : หนังสือ Implementing IT Governance A Practical Guide to Global Best Practices in IT Management

ผู้เขียน Dr. Gad J Selig PMP COP โดย Van Haren Publishing

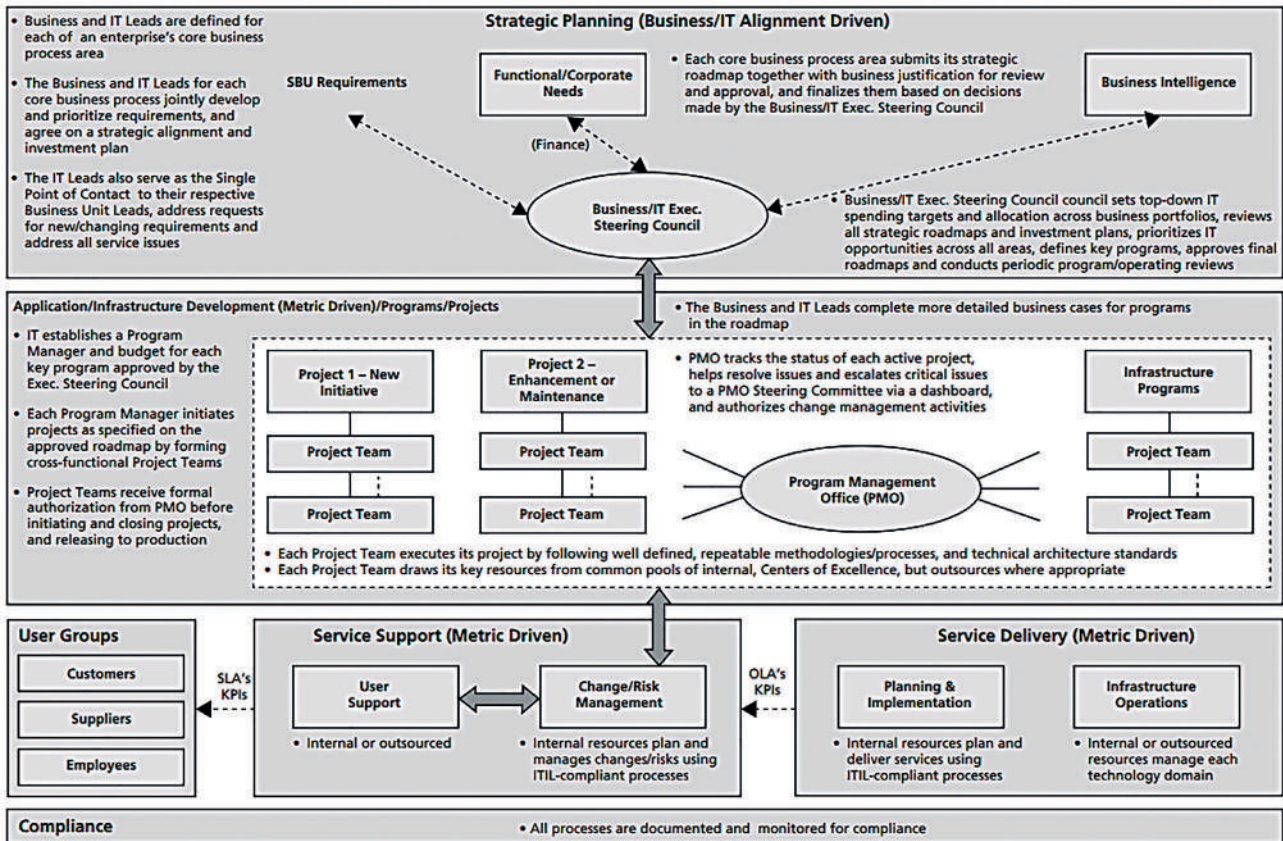
รูปตัวอย่าง IT/business steering and governance boards, committees and roles



ที่มา : หนังสือ Implementing IT Governance A Practical Guide to Global Best Practices in IT Management

ผู้เขียน Dr. Gad J Selig PMP COP โดย Van Haren Publishing

รูปตัวอย่าง Future State IT Governance: Blueprint Concept



ที่มา : หนังสือ Implementing IT Governance A Practical Guide to Global Best Practices in IT Management

ผู้เขียน Dr. Gad J Selig PMP COP โดย Van Haren Publishing

1.2 แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3-5 ปี (Digital Roadmap) (หน้ากร้อยละ 10.5)

• กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี (Digital Roadmap and Action Plan) ของรัฐวิสาหกิจ

• รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3 - 5 ปีที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กรและนโยบายต่าง ๆ ตามตามศักยภาพของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) ทั้งในส่วนของการดำเนินงาน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงในการสร้างธุรกิจใหม่ๆ รูปแบบบริการใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น

ตลอดจนการบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและมีการบริหารจัดการด้านคุณภาพของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้

• แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3- 5 ปี มีการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อนโยบายที่สำคัญ โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- Digital Transformation
- Government Integration
- Data Governance and Big Data Management
- Information Security Management
- Business Continuity and Availability Management
- Resource Optimization Management
- ประชาชน/ผู้ให้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

• ความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กรและนโยบายต่าง ๆ ตามตามศักยภาพของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย

- การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation)
- การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)
- การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management)
- การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management)
- การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity and Availability Management)
- การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management)
- ประชาชน/ผู้ให้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีแก่ผู้รับผิดชอบพนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนมีการประเมินการรับรู้ของผู้รับ ผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า

และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการ จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการ จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

หมายเหตุ :

การประเมินกระบวนการจะใช้อุปกรณ์รูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัดวิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

1.3 แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan)

(นำหน้าร้อยละ 2)

- รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับองค์กร ที่ถ่ายทอดมาจากแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3-5 ปี มีองค์ประกอบหรือรายละเอียดดังนี้

- กลุ่ม / ลำดับความสำคัญของแผนงาน / โครงการ ดังกล่าว อย่างเหมาะสม เช่น กลุ่ม / ลำดับความสำคัญ เร่งด่วน กลุ่ม / ลำดับความสำคัญปานกลาง เป็นต้น

- KPI ที่แสดงถึงความสำเร็จและสะท้อนผลลัพธ์ที่คาดหวัง เช่น ระยะเวลาการให้บริการที่ลดลงในระหว่างการทำงาน ณ สิ้นปีบัญชีแรก และระยะเวลาที่ลดลงในปีถัดไปหรือเมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้น เป็นต้น โดยเป้าหมายมีความท้าทาย

ระดับ 1 เริ่มมีการจัดเรียงกลุ่มลำดับความสำคัญของโครงการ / แผนงาน และมีการระบุ KPI

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการจัดเรียงกลุ่ม หรือจัดลำดับความสำคัญของโครงการ / แผนงาน รวมถึงมีการระบุถึง KPI ทุกโครงการ/แผนงาน แต่ KPI ดังกล่าว ไม่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการจัดเรียงกลุ่มและจัดลำดับความสำคัญของโครงการ / แผนงาน รวมถึงมีการระบุถึง KPI ทุกโครงการ/แผนงาน และ KPI สำหรับทุกโครงการ/แผนงานส่วนใหญ่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการจัดเรียงกลุ่มและจัดลำดับความสำคัญของโครงการ / แผนงาน ซึ่งหลักเกณฑ์การแบ่งกลุ่ม มีความเหมาะสม รวมถึงมีการระบุถึง KPI ทุกโครงการ/แผนงาน และ KPI สำหรับทุกโครงการ/แผนงานสามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม สะท้อนผลลัพธ์ที่คาดหวังอย่างชัดเจน

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการจัดเรียงกลุ่มและจัดลำดับความสำคัญของโครงการ / แผนงาน ซึ่งหลักเกณฑ์การแบ่งกลุ่ม มีความเหมาะสมและสามารถระบุได้ว่า จะดำเนินการเรื่องใดก่อนเรื่องใด ก่อน-หลัง และในกรณีที่มีความจำเป็นที่มีข้อจำกัดทางทรัพยากร เช่น งบประมาณ ที่จำกัด การจัดกลุ่มดังกล่าวสามารถคัดเลือกโครงการที่จะดำเนินการก่อนได้ รวมถึงมีการระบุถึง KPI ทุกโครงการ/แผนงาน และ KPI สำหรับทุกโครงการ/แผนงานสามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม สะท้อนผลลัพธ์ที่คาดหวังอย่างชัดเจนและเป้าหมายมีความท้าทาย



2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) (หน้าหน้าร้อยละ 25)

2.1 การวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) (หน้าหน้าร้อยละ 9)

• กระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ของรัฐวิสาหกิจ*

• รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) เพื่อมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ ทั้งในส่วนของการกระบวนการทำงานการสร้างสรรคผลผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต โดยแสดงให้เห็นภาพในปัจจุบันก่อนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (As is) และภาพในอนาคตในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (To be) ซึ่งครอบคลุมถึง

- o Business Architecture
- o Data/Information Architecture
- o Application Architecture
- o Technology/Infrastructure Architecture
- o Security Architecture

• รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture Communications)

• รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดกรอบ/แนวทางการใช้สถาปัตยกรรมองค์กรกับโครงการด้านดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม (Digital Projects using Enterprise Architecture services)

• รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Evaluation of Digital Transformation)



ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรและแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- การวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร ให้ครอบคลุม
 - o Business Architecture
 - o Data/Information Architecture
 - o Application Architecture
 - o Technology/Infrastructure Architecture
 - o Security Architecture

โดยแสดงให้เห็นภาพในปัจจุบันก่อนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (As is) และภาพในอนาคตในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (To be)

- การกำหนดกรอบ/แนวทางการใช้สถาปัตยกรรมองค์กรกับโครงการด้านดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม
- การกำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิภาพ/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

หมายเหตุ :

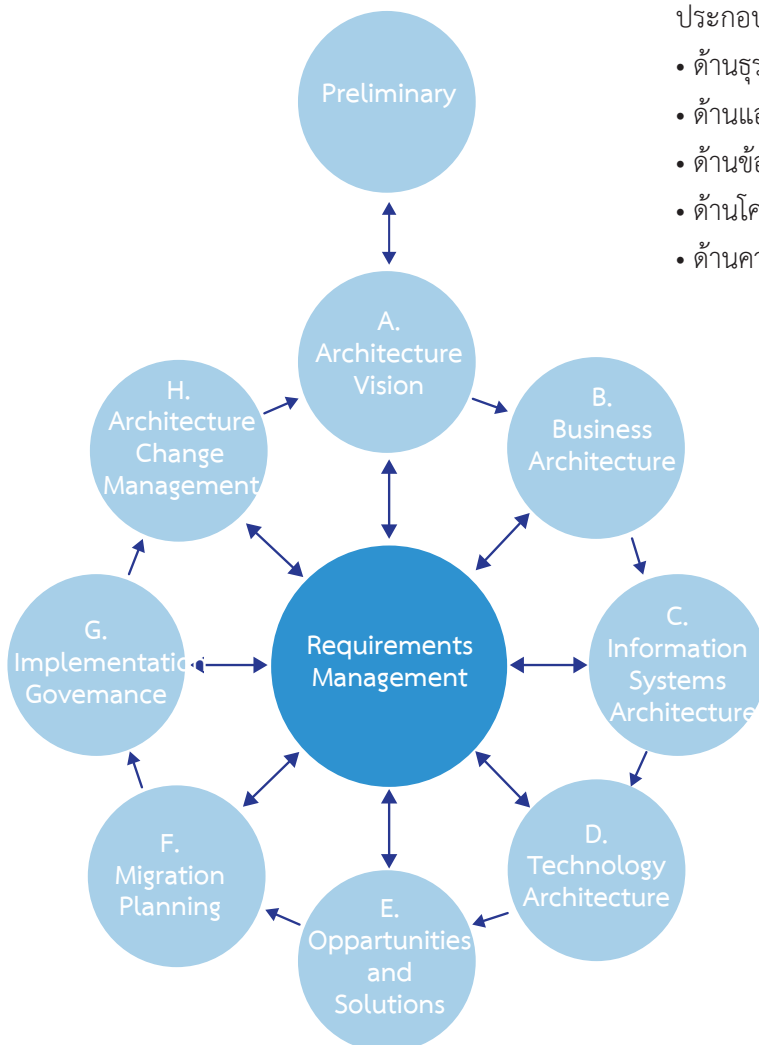
- การประเมินกระบวนการจะใช้เวลาประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กรโดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

สถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)

คือ กระบวนการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) มาสนับสนุนการดำเนินงาน ธุรกิจ (Business) ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงสุดต่อองค์กร แม้ว่าสถาปัตยกรรมองค์กรจะเน้น ในเรื่องความสอดคล้องกันของการดำเนินงานด้านธุรกิจ และเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างไรก็ตามด้านความมั่นคง ปลอดภัยก็ถือเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่ขาดไม่ได้ ซึ่งจะช่วยให้ทั้งการดำเนินงานธุรกิจและการบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นไปด้วยความถูกต้อง ครบถ้วน

โปร่งใส และตรวจสอบได้ เป็นเวลาเกือบ 30 ปีที่ผ่านมา ที่นักวิจัยและนักปฏิบัติเริ่มมีการศึกษาถึงการพัฒนา สถาปัตยกรรมองค์กร จากอดีตจนถึงปัจจุบันกรอบแนวคิด และหลักการในการพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กรถูกนำเสนอ ขึ้นมามากมายโดย The Zachman Framework for Enterprise Architecture ถือเป็นกรอบของสถาปัตยกรรมองค์กร แรกที่ถูกนำเสนอ ในปี พ.ศ. 2530 และเป็นกรอบแนวคิด ที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ยังมีกรอบ แนวคิดอื่นที่ได้ถูกนำมาปรับใช้เช่น The Open Group Architecture Framework (TOGAF) และ Federal Enterprise Architecture (FEA)

รูป TOGAF Architecture Development Method



สถาปัตยกรรมย่อยและแบบจำลองอ้างอิงองค์กรของ สรอ. (EGA Enterprise Reference Models)

ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่

- ด้านธุรกิจ (Business)
- ด้านแอปพลิเคชัน (Application)
- ด้านข้อมูล (Data)
- ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)
- ด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security)

ที่มา : สถาปัตยกรรมองค์กรของ สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) e-Government Agency (EGA)

TOGAF Framework

มีจุดเด่นที่สำคัญคือการให้แนวทาง และรายละเอียดของการพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture Development) โดยประกอบไปด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

1.ขั้นต้น (Preliminary) : อธิบายถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง TOGAF เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร และระบุหลักการสถาปัตยกรรม (Architecture Principle) ซึ่งจะใช้เป็นโครงร่างในการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กร

2.วิสัยทัศน์สถาปัตยกรรม (Architecture Vision) : อธิบายถึงกิจกรรมในขั้นต้นของการพัฒนาสถาปัตยกรรม ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดขอบเขตของการพัฒนา (Scope) ระบุผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนา (Stakeholders) การปรับปรุงหลักการสถาปัตยกรรมที่ได้รับมาจากขั้นต้น การจัดทำวิสัยทัศน์สถาปัตยกรรม (Architecture Vision) ซึ่งเป็นการอธิบายพอสังเขปของสถาปัตยกรรมองค์กร ในอนาคตและบอกถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากความสำเร็จของการพัฒนาสถาปัตยกรรม

3.สถาปัตยกรรมธุรกิจ (Business Architecture) : อธิบายการพัฒนาสถาปัตยกรรมด้านธุรกิจเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์สถาปัตยกรรมตามที่ได้ระบุไว้ในขั้นตอนก่อนหน้า

4.สถาปัตยกรรมระบบสารสนเทศ (Information System Architecture) : อธิบายการพัฒนาสถาปัตยกรรมด้านระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์สถาปัตยกรรม

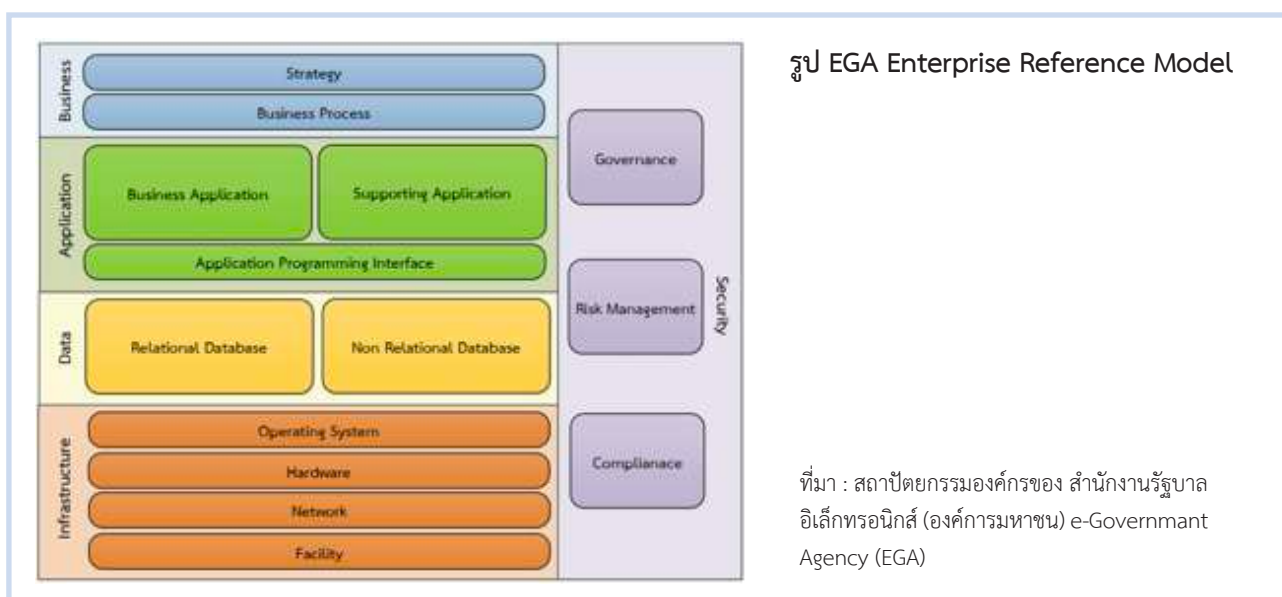
5.สถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยี (Technology Architecture) : อธิบายการพัฒนาสถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์สถาปัตยกรรม

6.โอกาสและแนวทางการแก้ปัญหา (Opportunities and Solution) : วางแผนในการดำเนินการพัฒนาสถาปัตยกรรมในด้านต่าง ๆ ตามที่ระบุไว้ พร้อมทั้งกำหนดรอบหรือระยะเวลาการส่งมอบงานตามแผนงาน

7.การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Migration Planning) : ให้รายละเอียดในการพัฒนาสถาปัตยกรรมเพื่อเปลี่ยนจากสถาปัตยกรรมปัจจุบัน (Baseline/Current Architecture) ไปสู่สถาปัตยกรรมเป้าหมาย (Target/Future Architecture)

8.การกำกับดูแลการดำเนินการ (Implementation Governance) : เป็นการกำกับดูแลการพัฒนาโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถาปัตยกรรมที่ได้ออกแบบไว้ โดยมีขั้นตอนดังนี้ ระบุทรัพยากร (Resources) และทักษะ (Skill) ที่จำเป็นต่อการพัฒนาโครงการให้แนวทางในการนำเอาวิธีการแก้ไขปัญหาไปใช้ (Guide for applying solution) ทบทวนความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่กำลังพัฒนากับสถาปัตยกรรมที่ออกแบบไว้ (Compliance Review)

9.การจัดการการเปลี่ยนแปลงสถาปัตยกรรม (Architecture Change Management) : เป็นการบริหารจัดการเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสถาปัตยกรรมองค์กร



2.2 การบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ (Project Management) (น้ำหนักร้อยละ 8)

• กระบวนการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) ของรัฐวิสาหกิจ*

• รัฐวิสาหกิจกำหนดขอบเขตและแนวทางในการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) ที่สนองตอบความต้องการของการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับองค์กร โดยครอบคลุมถึง

- การบริหารจัดการแผนงานและโครงการ (Programmes and Projects)
- การบริหารจัดการข้อกำหนดและความต้องการ (Requirements Definition)
- การบริหารจัดการการระบุและการจัดสร้างกระบวนการแก้ปัญหาแบบเบ็ดเสร็จ (Solutions Identification and Build)
- การบริหารจัดการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรสัมฤทธิ์ผล (Organizational Change Enablement)
- การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Changes)
- การบริหารจัดการการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการปรับเปลี่ยน (Change Acceptance and Transitioning)

• รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารแนวทางสำหรับการบริหารจัดการโครงการ (Project Management Skills (Knowledge areas Communications)

• รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดแนวทางการประเมินความสำเร็จของโครงการด้านดิจิทัลที่บรรลุเป้าหมาย/ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

• รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Management Plan)

• รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพของโครงการ (Project performance criteria)

• รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดแนวทางในการทบทวนหลังจากการดำเนินงานโครงการ (Post-implementation review)

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการบริหารจัดการโครงการ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการโครงการ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- การบริหารจัดการข้อกำหนด และความต้องการ
- การบริหารจัดการการระบุ และการจัดสร้างกระบวนการแก้ปัญหาแบบเบ็ดเสร็จ
- การบริหารจัดการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรสัมฤทธิ์ผล
- การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง
- การบริหารจัดการการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการปรับเปลี่ยน
- การกำหนดแนวทางการประเมินความสำเร็จของโครงการด้านดิจิทัลที่บรรลุเป้าหมาย/ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
- การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการ
- การกำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพของโครงการ
- การกำหนดแนวทางในการทบทวนหลังจากการดำเนินงานโครงการ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการโครงการ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกจ้างและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบคู่ค้าที่สำคัญ ลูกจ้างและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการโครงการ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการโครงการ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

หมายเหตุ :

การประเมินกระบวนการจะใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

โครงการ (Project) คือ การใช้ความพยายามในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือผลลัพธ์ที่เป็นเอกลักษณ์โดยลักษณะชั่วคราวของโครงการนั้นหมายความว่าโครงการจะต้องมีจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดที่ชัดเจน จุดสิ้นสุดของโครงการจะเกิด เมื่อโครงการได้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือโครงการต้องยุติลงเนื่องจากไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ หรือเมื่อไม่มีความต้องการโครงการนั้นอีกต่อไป โครงการอาจจะถูกยกเลิกหากผู้ว่าจ้าง (ลูกค้า ผู้สนับสนุนโครงการ และผู้ขับเคลื่อนโครงการ) ต้องการยุติโครงการ

Project Management Skills (Knowledge areas)

Project Integration Management : This includes all the activities involved in co-ordinating the different project phases.

Project Scope Management : This involves ensuring that the project includes all the work, and only the work, that is required to complete the project successfully.

Project Time Management : This includes everything needed to ensure that the project is completed by the deadline.

Project Cost Management : This involves planning

the budget, securing funding, and controlling costs throughout the project process.

Project Quality Management : This involves determining quality policies

Project Human Resource Management : This includes everything that relates to leading a project team.

Project Communications Management : This includes everything from communicating with team members and contractors to reporting, storing, and distributing information.

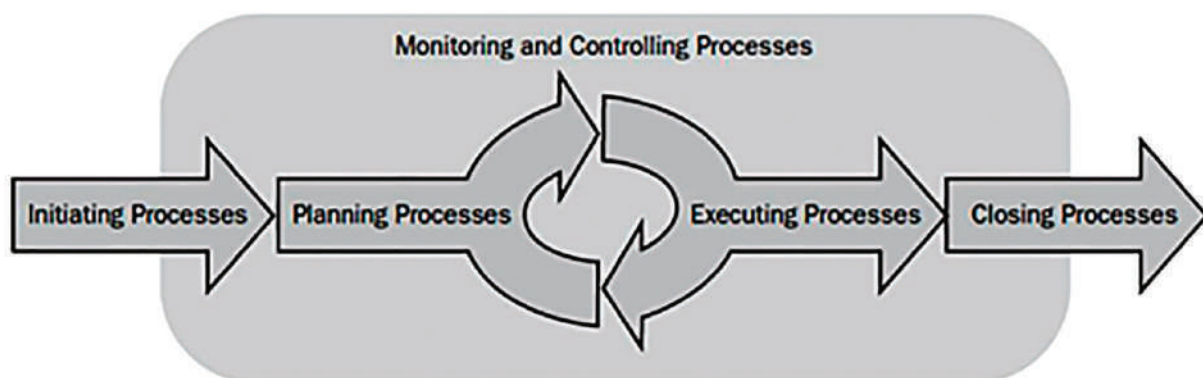
Project Risk Management : This involves conducting risk analyses and controlling risks during a project's implementation.

Project Procurement Management : This involves securing all the services you need for the project that lie outside the project team.

Project Stakeholders Management : This involves liaising with everyone impacted by the project, as well as those on whose behalf the project was undertaken. It's about engaging with interested parties during the planning, executing, and monitoring of the project.

Stages of Project Management

1. Initiating 2. Planning 3. Executing 4. Monitoring & Controlling 5. Closing



ที่มา : Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide 5ed)

2.3 การจัดการด้านคุณภาพ (Quality Management) (น้ำหนักร้อยละ 8)

- กระบวนการจัดการด้านคุณภาพ (Quality Management) ของรัฐวิสาหกิจ*
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดขอบเขตและแนวทางในการสร้างระบบบริหารคุณภาพ (Quality Management System)
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดขอบเขตและแนวทางในการตรวจสอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Audit) หรือ Computer Audit
- รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารแนวทางสำหรับระบบการจัดการด้านคุณภาพ (Quality Management System (QMS) Communications)

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการจัดการด้านคุณภาพ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการจัดการด้านคุณภาพ และ แนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- กำหนดมาตรฐานการจัดการด้านคุณภาพ
- การจัดทำ Quality Management Plan พร้อมทั้งการกำหนด บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจที่เป็นรูปธรรม
- การจัดทำ QMS Good Practices
- การตรวจสอบด้านดิจิทัล (Digital Audit) หรือ Computer Audit

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการจัดการด้านคุณภาพ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการจัดการด้านคุณภาพ

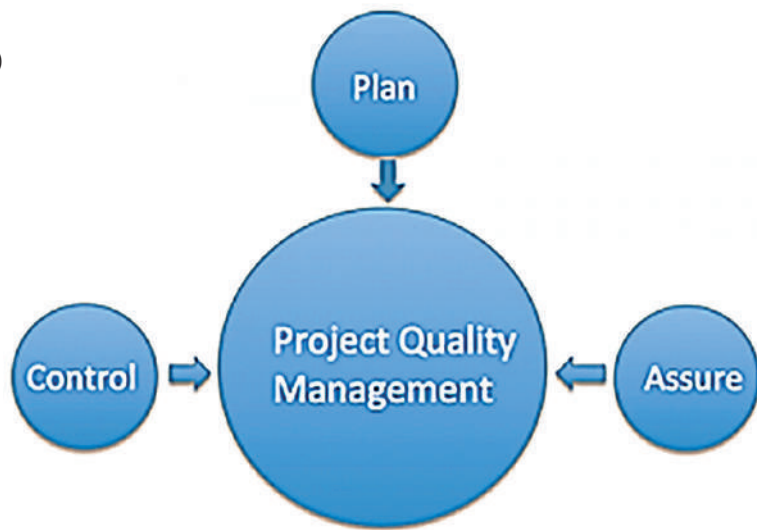
ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการจัดการด้านคุณภาพ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

หมายเหตุ :

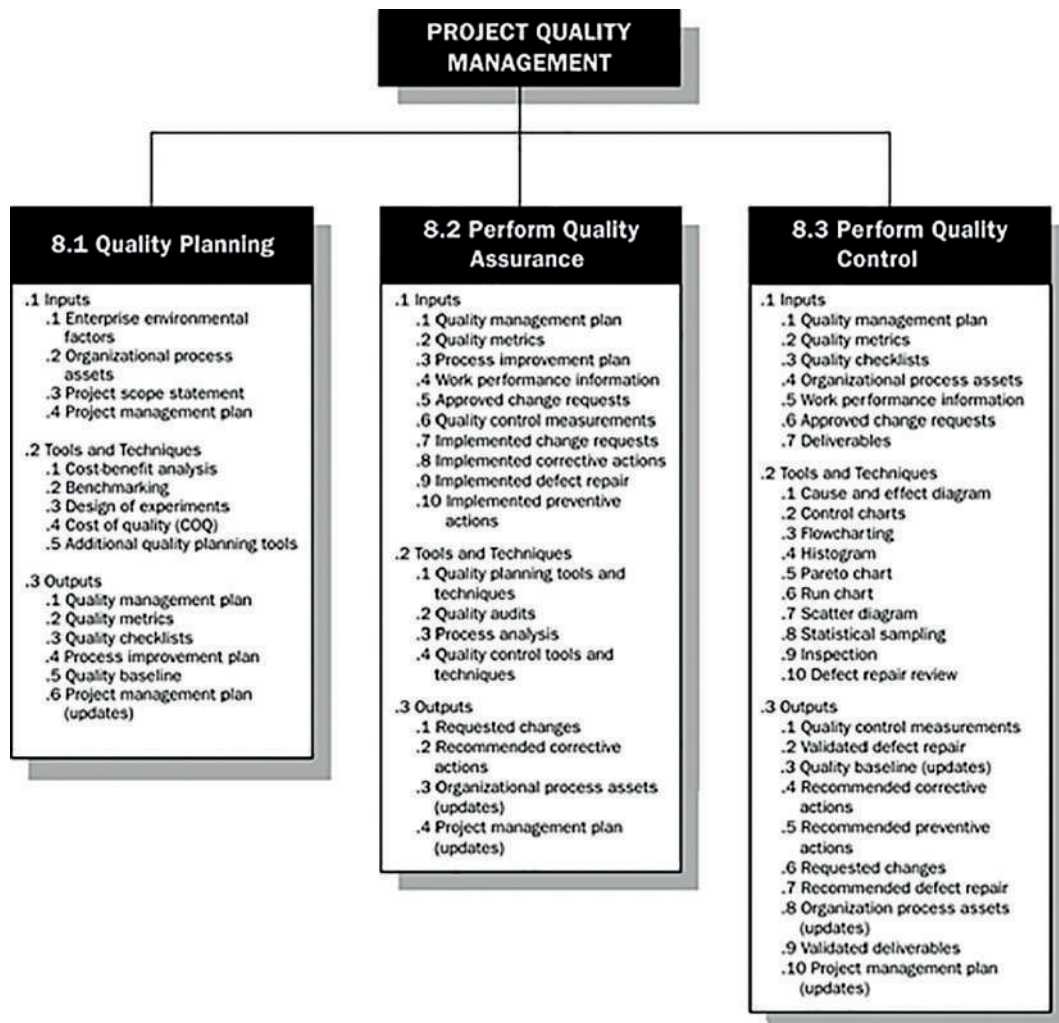
การประเมินกระบวนการจะใช้องค์ประกอบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง



- * การวางแผนคุณภาพ (Quality planning)
- * การประกันคุณภาพ (Quality assurance)
- * การควบคุมคุณภาพ (Quality control)



ที่มา : Quality Management : Rita Mulchahy's PMP Exam Prep, Eighth Edition.



ที่มา : Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide 5ed)

3. การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration) (น้ำหนักร้อยละ 10)

3.1 การออกแบบความเชื่อมโยงและการทำงานร่วมกัน (Enterprise Collaboration and Interoperability Design) (น้ำหนักร้อยละ 7)

• กระบวนการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration) ของรัฐวิสาหกิจ*

• รัฐวิสาหกิจกำหนดขอบเขตและแนวทางในการนำข้อมูลและการดำเนินการทั้งหมดที่ได้ออกแบบกิจกรรม กระบวนการ ทรัพยากร ให้มีความชัดเจนเกี่ยวกับการเชื่อมโยงและการทำงานร่วมกัน ทั้งระบบเทคโนโลยีดิจิทัล โครงสร้างสถาปัตยกรรม กระบวนการ ข้อมูล และตารางวัดผล โดยเป็นการเชื่อมโยงกับกระบวนการต่างๆ

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการบูรณาการการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบูรณาการการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

• การกำหนดข้อมูลขององค์กรที่สามารถเปิดเผย จัดประเภทข้อมูล/สารสนเทศขององค์กรแลกเปลี่ยนข้อมูล/เปิดเผยข้อมูลกับหน่วยงานอื่น กำหนดช่องทางการเข้าถึงข้อมูลรวมถึงการสำรวจความพึงพอใจต่อการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ

• การกำหนดนโยบาย/แนวทางส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานพัฒนาระบบการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ทบทวนแผนงาน/โครงการ ที่มีความซ้ำซ้อน

กันในทุกระดับ เพื่อวางแผนบูรณาการการทำงานร่วมกัน

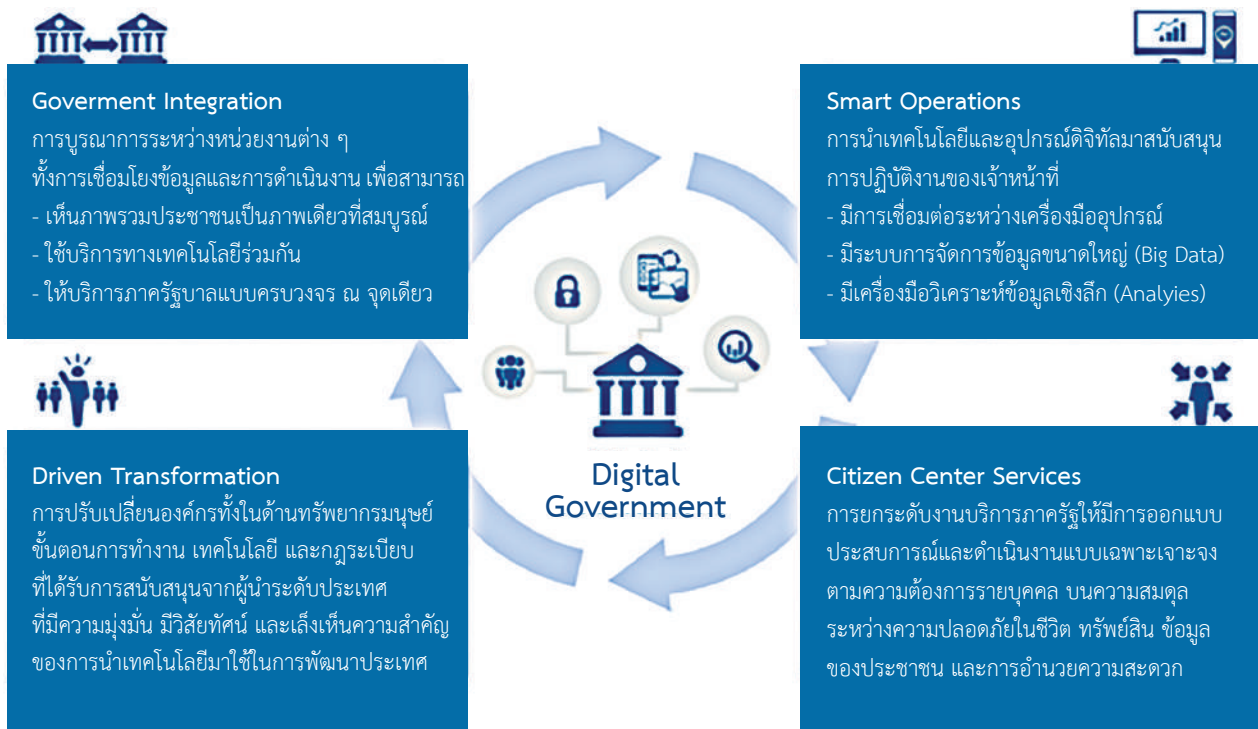
ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบูรณาการการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานแก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบูรณาการการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

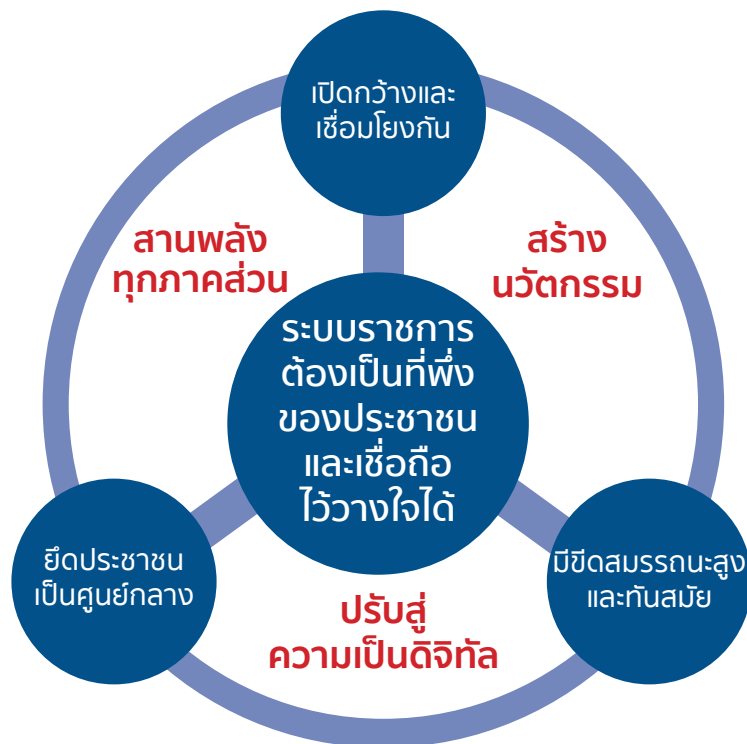
ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบูรณาการการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

หมายเหตุ :

การประเมินกระบวนการจะใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง



ระบบราชการ 4.0



ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน	ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง	ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย
- Strategic thinking - Public data accessibility - Public shared service - Cost competitiveness - End to end process driven - Public accountability & transparency	- Responsiveness - Demand driven - Public accessibility - Result oriented - Service improvement - Service personalization - Happy citizen	- Digitalization - Innovation - Workforce capability - Problem solving

ข้อเสนอการพัฒนาระบบราชการ 4.0 :

ข้อเสนอการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (เพิ่มเติม)

ประเด็นที่ 1 ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน

1.1 ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงข้อมูลกัน

- จัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศ
- วิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ
- เผยแพร่ข้อมูล สารสนเทศ
- เชื่อมโยงข้อมูลและออกแบบกระบวนการทำงานร่วมกัน

1.2 การสานพลังการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

ประเด็นที่ 2 ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย

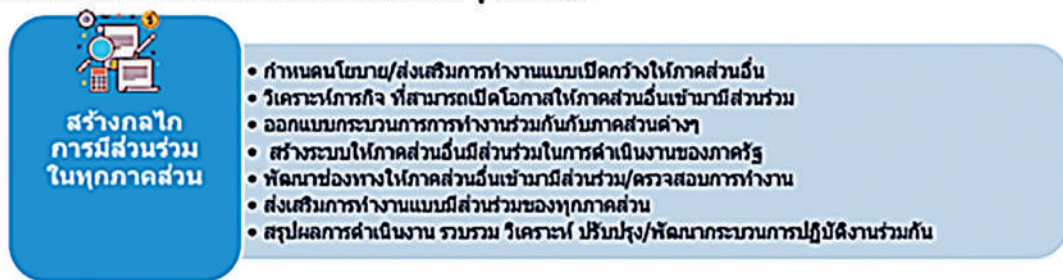
- 1.การคิดค้น พัฒนา ต่อยอด เพื่อสร้างนวัตกรรมภาครัฐ
- 2.การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้
- 3.การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด
- 4.การสร้างความผูกพันของบุคลากร

ประเด็นที่ 1 ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยง

1.1 ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงข้อมูลกัน



1.2 การสานพลังการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม



ประเด็นที่ 2 ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย



ที่มา :

- เอกสารประกอบการบรรยาย e-Government Executive Program
- การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อบูรณาการกระบวนการงานและข้อมูลหน่วยงานภาครัฐ ดร.ธนาวิษญ์ จินดาประดิษฐ์
- สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) e-Government Agency (EGA)

3.2 การบูรณาการการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกัน (Data and System Integration) (น้ำหนักร้อยละ 3)

รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางปฏิบัติ/แผนงานที่เกี่ยวกับการบูรณาการการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม

ระดับ 1 เริ่มมีแผนงานที่เกี่ยวกับการบูรณาการการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกัน

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติ/แผนงานที่เกี่ยวกับการบูรณาการการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกัน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติ/แผนงานที่เกี่ยวกับการบูรณาการการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม โดยสามารถระบุเป็นโครงการว่าจะดำเนินการอะไร ระบุวัตถุประสงค์ของโครงการที่ชัดเจน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติ/แผนงานที่เกี่ยวกับการบูรณาการการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม โดยสามารถระบุเป็นโครงการว่าจะดำเนินการอะไร ระบุวัตถุประสงค์ของโครงการที่ชัดเจนโครงการมีความเป็นไปได้

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติ/แผนงานที่เกี่ยวกับการบูรณาการการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม โดยสามารถระบุเป็นโครงการว่าจะดำเนินการอะไร ระบุวัตถุประสงค์ของโครงการที่ชัดเจนโครงการมีความเป็นไปได้สามารถนำโครงการไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม



หมายเหตุ : คุณลักษณะ 10 ประการของระบบราชการ 4.0



ที่มา : เอกสารประกอบการบรรยาย e-Government Executive Program

การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อบูรณาการกระบวนการและข้อมูลหน่วยงานภาครัฐ ดร.ธนาวิษญ์ จินดาประติษฐ์

4. การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management) (น้ำหนักร้อยละ 10)

4.1 การดำเนินการด้านการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร

(Data Governance and Big Data Management Implementation) (น้ำหนักร้อยละ 10)

• รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินการด้านการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กรที่ครอบคลุมถึง

- กระบวนการกำกับดูแลข้อมูล
- โครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูล
- นโยบายข้อมูลและการตรวจสอบ
- การวัดประสิทธิภาพกระบวนการและคุณภาพข้อมูล
- การวัดความคุ้มค่าและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

• รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญขององค์กร

• รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการข้อมูลทุกขั้นตอน เพื่อให้การได้มาและการนำไปใช้ข้อมูลของหน่วยงาน ได้ถูกต้อง แม่นยำ ครบถ้วน เป็นปัจจุบันและใช้งานง่าย

ระดับ 1 เริ่มมีการดำเนินการด้านการกำกับดูแลข้อมูล

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลที่เป็นมาตรฐานส่วนงาน/บริการ โดยมีโครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูลมีการกำหนดผู้กำกับดูแลในแต่ละส่วนงาน/บริการ มีนโยบายข้อมูลและการตรวจสอบบังคับใช้ในส่วนงาน/บริการ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลที่เป็นมาตรฐานหน่วยงาน โดยมีโครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูลที่ชัดเจน มีส่วนงานกลางในการกำกับดูแลซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลด้านธุรกิจและไอที มีนโยบายข้อมูลและการตรวจสอบบังคับใช้ทั้งหน่วยงาน มีการวัดคุณภาพข้อมูล

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลที่เป็นมาตรฐานหน่วยงาน โดยมีโครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูลที่ชัดเจน มีส่วนงานกลางในการกำกับดูแลซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลด้านธุรกิจและไอทีมีนโยบายข้อมูลและการตรวจสอบบังคับใช้ทั้งหน่วยงาน มีการวัดประสิทธิภาพกระบวนการและคุณภาพข้อมูล

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลที่เป็นมาตรฐานหน่วยงาน โดยมีโครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูลที่ชัดเจน มีส่วนงานกลางในการกำกับดูแลซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลด้านธุรกิจและไอทีมีนโยบายข้อมูลและการตรวจสอบบังคับใช้ทั้งหน่วยงาน มีการวัดประสิทธิภาพกระบวนการและคุณภาพข้อมูล มีการวัดความคุ้มค่าและดำเนินการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการใช้ข้อมูลในรูปแบบที่หลากหลายจากแหล่งข้อมูลที่มีความแตกต่างนำมาใช้วิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อปรับปรุงทิศทางการดำเนินธุรกิจ

หมายเหตุ :

การกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) คือ “การกำหนดสิทธิในการตัดสินใจและความรับผิดชอบ ในการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการจัดทำ การใช้งาน และการบริหารจัดการข้อมูล รวมถึงกระบวนการที่กำหนดบทบาท นโยบาย และมาตรฐาน ที่ช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานเกี่ยวกับข้อมูลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลให้หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้”

ในมุมมองของภาครัฐ การกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) หมายถึง “การกำหนดสิทธิ หน้าที่และความรับผิดชอบของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการข้อมูลทุกขั้นตอน เพื่อให้การได้มาและการนำไปใช้ข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐ ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน รักษาความเป็นส่วนตัว และสามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคงปลอดภัย โดยใช้ข้อมูลเป็นหลักในการขับเคลื่อนประเทศ เช่น การใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ การตัดสินใจเชิงนโยบาย และการบริหารราชการแผ่นดิน การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการประชาชน การเสริมสร้างและผลักดันธุรกิจที่เกิดจากการใช้นวัตกรรมข้อมูล” ทั้งนี้ Intragovernmental Group on Geographic Information (IGGI, 2005) ให้องค์ประกอบหลักของการกำกับดูแลข้อมูลที่ดี ประกอบไปด้วย

1. มีความมั่นคงปลอดภัยและรักษาความเป็นส่วนตัว โดยมีมาตรการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว ซึ่งช่วยป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับข้อมูล และการละเมิดสิทธิส่วนบุคคล

2. มีมาตรการควบคุมและจัดการวงจรชีวิตของข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย การประเมินธุรกิจ การกำหนดประเภท และแนวทางการแบ่งประเภทของชุดข้อมูล มีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง ทั้งการเก็บข้อมูลและการทำลายข้อมูล

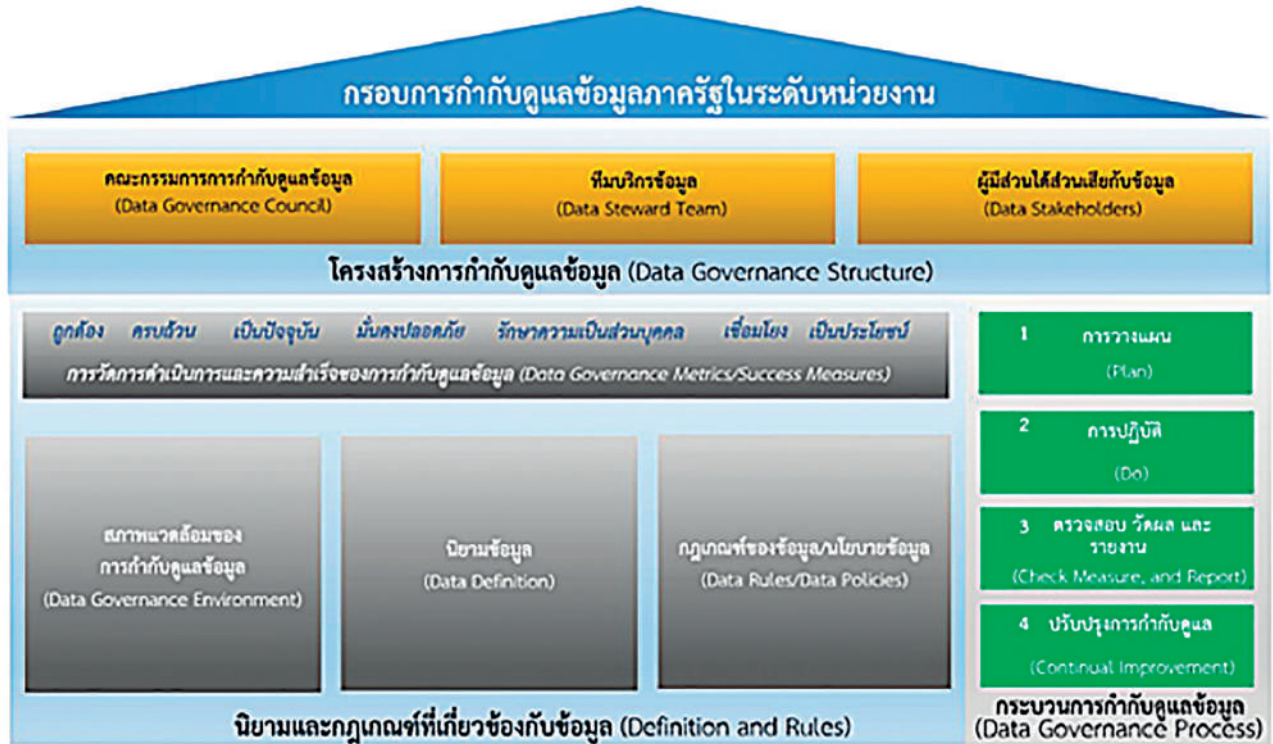
3. มีนโยบายการใช้ข้อมูลที่ชัดเจน โดยกำหนดนโยบายและ กฎเกณฑ์ของข้อมูลเป็นกรอบสำหรับการบริหารจัดการและ กำกับดูแลข้อมูล

4. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของเจ้าของข้อมูล โดยกำหนด วิธีการที่ผู้ดูแลข้อมูลหรือเจ้าของข้อมูลสามารถจัดการ เปลี่ยนแปลง หรือส่งผ่านข้อมูลให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิด ปัญหาในกรณีที่ชุดข้อมูลหรือฐานข้อมูลบางแหล่งอาจจะมี ผู้ดูแล ผู้ใช้งาน หรือเจ้าของข้อมูลหลายคนหรือหลายหน่วยงาน

5. ข้อมูลมีเมทาดาตา โดยเมทาดาตาจะช่วยให้ผู้ใช้งานเข้าใจ ว่าข้อมูลชุดนี้คือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอะไร สามารถนำไปใช้งาน อย่างไร และมีข้อจำกัดอะไร โดยมีมาตรฐานของเมทาดาตา ที่เหมาะสมกับการใช้งาน

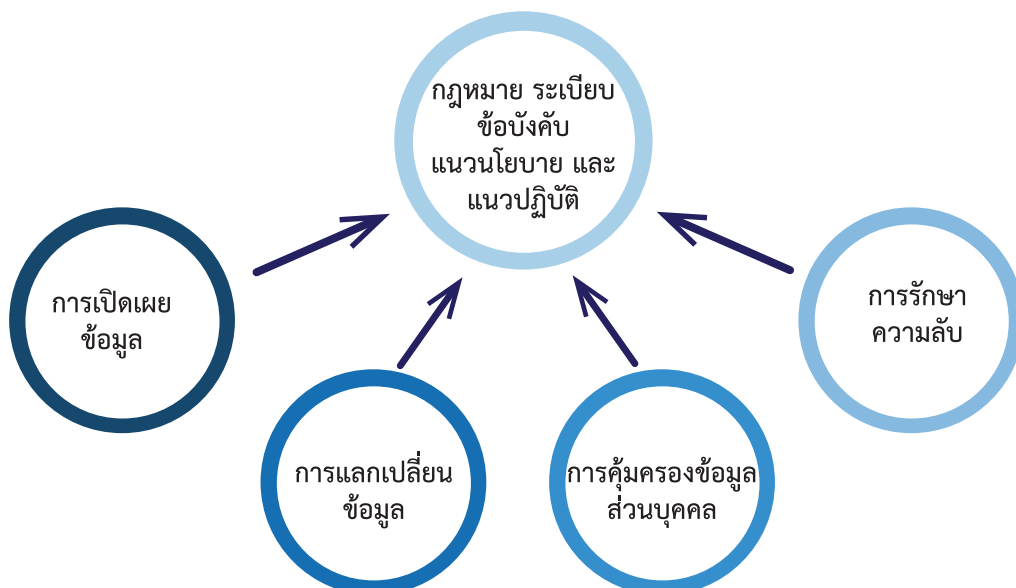
6. ข้อมูลมีคุณภาพ โดยมีมาตรการในการควบคุมคุณภาพ ของข้อมูลให้มีคุณภาพสูง ซึ่งจะสนับสนุนให้การดำเนินงานของ หน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Data Governance Framework กรอบการกำกับดูแลข้อมูล เวอร์ชัน 1.0
Digital Government Development Agency (DGA)



รูปกรอบการกำกับดูแลข้อมูล (DATA GOVERNANCE FRAMEWORK)

ที่มา : Data Governance Framework กรอบการกำกับดูแลข้อมูล เวอร์ชัน 1.0, Digital Government Development Agency (DGA)



รูป กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวนโยบาย และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลข้อมูล

ที่มา : Data Governance Framework กรอบการกำกับดูแลข้อมูล เวอร์ชัน 1.0, Digital Government Development Agency (DGA)

สภาพแวดล้อมของการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance Environment)

1.กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แผนนโยบาย และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลข้อมูลปัจจุบันกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสาร หรือสิทธิส่วนบุคคลในประเทศไทย มีประเด็นที่อาจส่งผลกระทบต่อหลักแนวทางการกำกับดูแลข้อมูล ซึ่งหากหน่วยงานในประเทศไทยต้องการสร้างหรือปรับปรุงระบบภายในให้มีการกำกับดูแลข้อมูล จะต้องพิจารณาประเด็นหลัก ๆ ที่เกี่ยวข้องกักฎหมาย ดังต่อไปนี้

- การเปิดเผยข้อมูล
- การแลกเปลี่ยนข้อมูล
- การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
- การรักษาความลับ

ตัวอย่างเช่น

- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ในมาตราที่ 59 ได้ระบุว่า รัฐต้องเปิดเผยข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะในครอบครองของหน่วยงานของรัฐที่มีใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความมั่นคงของรัฐหรือเป็นความลับของทางราชการ

- พระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540

- แนวทางปฏิบัติการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Government Open Data Publication Guidelines)

- พระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 กำหนดประเภทข้อมูลที่เปิดเผยได้และเปิดเผยไม่ได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีการพิจารณาในกรณีที่เป็นข้อมูลส่วนบุคคล เนื่องจากข้อมูลที่เป็นข้อมูลส่วนบุคคลจำเป็นต้องได้รับการคุ้มครองอย่างมีหลักเกณฑ์

- พระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562

- ข้อเสนอแนะมาตรฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่จำเป็นต่อธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์

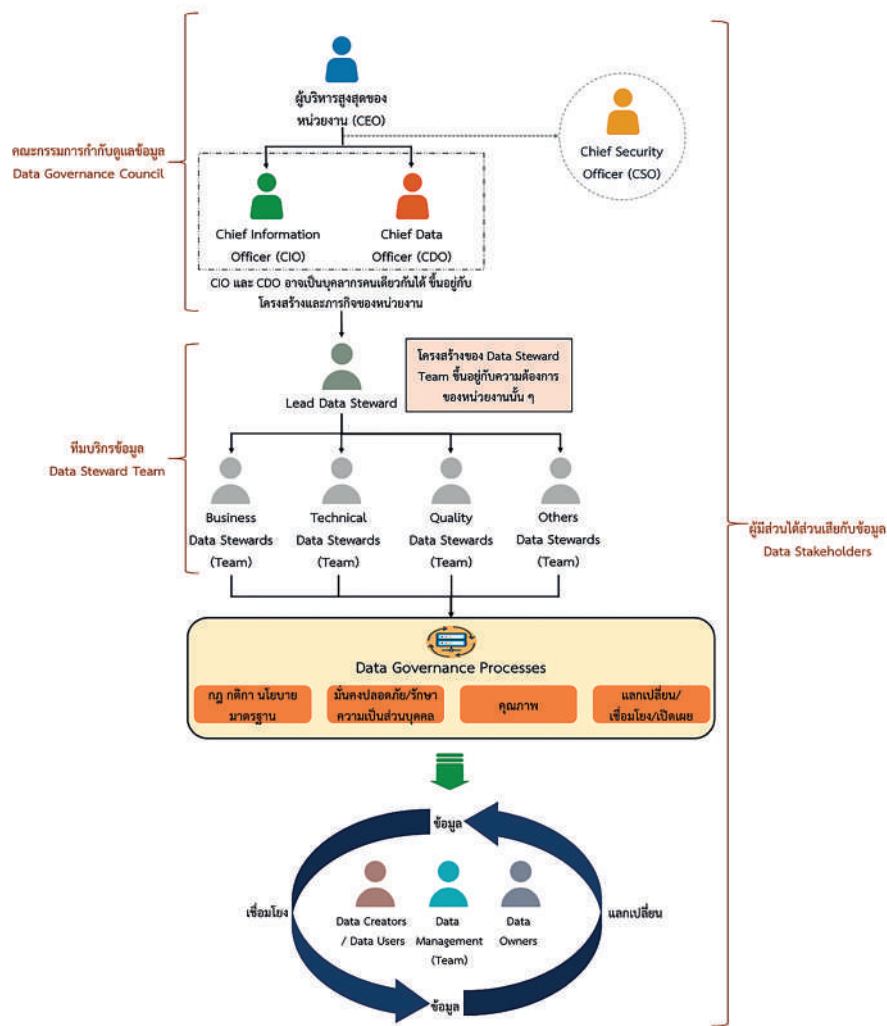
- แนวทางการนำส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMS-SOE สำหรับรัฐวิสาหกิจ โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

2.หลักการของสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของหน่วยงานที่เอื้อต่อการมีการกำกับดูแลข้อมูล

การกำกับดูแลข้อมูลมีองค์ประกอบหลายอย่างที่น่าสนใจให้เกิดการกำกับดูแลข้อมูลที่ดี ในขณะเดียวกันจะต้องคำนึงถึงข้อจำกัดที่อาจส่งผลในเชิงลบต่อการปรับเปลี่ยนหรือปฏิรูปให้เกิดการกำกับดูแลข้อมูลในหน่วยงานด้วย วัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมเป็นหนึ่งในข้อจำกัดที่อาจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการกำกับดูแลข้อมูลหน่วยงานได้ เนื่องจากแต่ละหน่วยงานล้วนมีวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน

ดังนั้นการตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมที่ต่างกันมีความจำเป็นต่อการกำหนดโครงสร้าง นโยบาย บทบาทหน้าที่ การดำเนินงานที่เอื้อต่อการกำกับดูแลข้อมูล ตั้งแต่เริ่มต้น นอกจากนี้ยังต้องมีมาตรการรองรับกรณีที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เนื่องจากหากมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การกำกับดูแลข้อมูลก็จะเปลี่ยนตามไปด้วย

รูปตัวอย่างโครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูลภายในหน่วยงาน



ที่มา : Data Governance Framework กรอบการกำกับดูแลข้อมูล เวอร์ชัน 1.0, Digital Government Development Agency (DGA)

รูประดับความพร้อมของการกำกับดูแลข้อมูล

ระดับ	โครงสร้างการกำกับดูแล	กระบวนการกำกับดูแล	นโยบายข้อมูลและการตรวจสอบ	การประเมินคุณภาพข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัย	การวัดคุณค่าและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
๐ : None	ไม่มีหรือมีแต่ไม่ใช่วิธีการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่ใช่วิธีการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่ใช่วิธีการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่ใช่วิธีการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่ใช่วิธีการ
๑ : Initial	มีการกำหนดผู้กำกับดูแลอย่างไม่เป็นทางการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่ใช่วิธีการมาตรฐาน	ไม่มีหรือมีแต่ไม่ใช่วิธีการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่ใช่วิธีการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่ใช่วิธีการ
๒ : Managed	มีการกำหนดผู้กำกับดูแลในแต่ละส่วนงาน/บริการ	มีกระบวนการเป็นมาตรฐานส่วนงาน/บริการ	บังคับใช้ในส่วนงาน/บริการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่ใช่วิธีการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่ใช่วิธีการ
๓ : Standardized	มีหน่วยงานกลางในการกำกับดูแล ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลด้านธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ	มีกระบวนการเป็นมาตรฐานหน่วยงาน	บังคับใช้ทั้งหน่วยงาน	ประเมินคุณภาพข้อมูลหรือความมั่นคงปลอดภัย	ไม่มีหรือมีแต่ไม่ใช่วิธีการ
๔ : Advanced	มีหน่วยงานกลางในการกำกับดูแล ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลด้านธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ	มีกระบวนการเป็นมาตรฐานหน่วยงาน	บังคับใช้ทั้งหน่วยงาน	ประเมินคุณภาพข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัย	ไม่มีหรือมีแต่ไม่ใช่วิธีการ
๕ : Optimized	มีหน่วยงานกลางในการกำกับดูแล ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลด้านธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ	มีกระบวนการเป็นมาตรฐานหน่วยงาน	บังคับใช้ทั้งหน่วยงาน	ประเมินคุณภาพข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัย	มีการวัดคุณค่าการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ที่มา : Data Governance Framework กรอบการกำกับดูแลข้อมูล เวอร์ชัน 1.0, Digital Government Development Agency (DGA)

5. การบริหารความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management) (น้ำหนักร้อยละ 10)

5.1 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management) ขององค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

- กระบวนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management) ของรัฐวิสาหกิจ

- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดนโยบายหรือแผนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศครอบคลุมประเด็น ดังนี้

1. การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT asset management)
2. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ (Data and Information security)
3. การควบคุมการเข้าถึง (Access control)
4. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางกายภาพและสภาพแวดล้อม (Physical and environmental security)

5. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเครือข่ายสื่อสาร (Communications security)

6. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT operations security)

7. การจัดหาและการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (System acquisition and development)

8. การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติและปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT incident and problem management)

9. การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Contingency Plan)

10. การบริหารจัดการผู้ให้บริการภายนอก (Third party management)

- รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารนโยบายหรือแผนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management) ขององค์กร

- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management) ขององค์กร



ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศและแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ
- การควบคุมการเข้าถึง
- การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางกายภาพและสภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อม

- การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเครือข่ายสื่อสาร
- การรักษาความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- การจัดหาและการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติและปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การบริหารจัดการผู้ให้บริการภายนอก

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมิน

การรับรู้ของ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

หมายเหตุ :

การประเมินกระบวนการจะใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง



ความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ (information security)

คือ การธำรงไว้ซึ่งความลับ (confidentiality) ความถูกต้องครบถ้วน (integrity) และสภาพพร้อมใช้งาน (availability) ของสารสนเทศ รวมทั้งคุณสมบัติอื่น ได้แก่ ความถูกต้องแท้จริง (authenticity) ความรับผิดชอบ (accountability) การห้ามปฏิเสธความรับผิดชอบ (non-repudiation) และความน่าเชื่อถือ (reliability)

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology - IT)

คือ เทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมถึงข้อมูล ระบบปฏิบัติการ (operating system) ระบบงาน (application system) ระบบฐานข้อมูล (database system) อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ (hardware) และระบบเครือข่ายสื่อสาร (communication) เป็นต้น

การรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT security)

ตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่องหลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน ลงวันที่ 20 ธันวาคม 2560 กำหนดให้สถาบันการเงินต้องนำนโยบายการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มาจัดทำระเบียบวิธีปฏิบัติและกระบวนการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันการเงิน โดยครอบคลุมอย่างน้อยในเรื่องดังต่อไปนี้

(1) การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT asset management)

สถาบันการเงินต้องจัดให้มีการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม โดยต้องมีการจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้สามารถระบุรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างครบถ้วน และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม รวมถึงต้องจัดให้มีการบำรุงรักษาทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความพร้อมใช้งานและสามารถรองรับการดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

(2) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล (information security)

สถาบันการเงินต้องจัดให้มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล ทั้งในการรับส่งข้อมูลผ่านเครือข่ายสื่อสารและการจัดเก็บข้อมูลบนระบบงานและสื่อบันทึกข้อมูลต่าง ๆ มีการจัดชั้นความลับของข้อมูล (information classification) มีการเก็บรักษาและทำลายข้อมูลให้เหมาะสมกับชั้นความลับ และมีการบริหารจัดการการเข้ารหัสข้อมูล (cryptography) ที่เชื่อถือได้และเป็นมาตรฐานสากล เพื่อรักษาความมั่นคงปลอดภัยและความลับของข้อมูล



(3) การควบคุมการเข้าถึง (access control)

สถาบันการเงินต้องจัดให้มีการควบคุมการเข้าถึงระบบปฏิบัติการตัวตนตามสิทธิที่กำหนดไว้ ตามความจำเป็นในการใช้งาน และระดับความเสี่ยง เพื่อป้องกันการเข้าถึงและเปลี่ยนแปลงระบบหรือข้อมูลโดยผู้ที่ไม่มีความรู้หรือไม่ได้รับอนุญาต

(4) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางกายภาพและสภาพแวดล้อม (physical and environmental security)

สถาบันการเงินต้องจัดให้มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของศูนย์คอมพิวเตอร์ สถานที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญ รวมทั้งมีระบบการป้องกันและกระบวนการในการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และระบบสาธารณูปโภค (facility) ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น จากการบุกรุกหรือจากภัยธรรมชาติ และให้ความร่วมมือใช้งานสามารถรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

(5) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเครือข่ายสื่อสาร (communications security)

สถาบันการเงินต้องจัดให้มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบ เครือข่ายสื่อสารของสถาบันการเงิน เพื่อให้ระบบเครือข่ายสื่อสารและข้อมูลที่มีการรับส่งผ่านเครือข่ายสื่อสารมีความมั่นคงปลอดภัย และสามารถป้องกันการบุกรุกหรือภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น

(6) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT operations security)

สถาบันการเงินต้องจัดให้มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความมั่นคงปลอดภัย โดยต้องครอบคลุมอย่างน้อยในเรื่องดังต่อไปนี้

(6.1) การบริหารจัดการขีดความสามารถของระบบและระบบสาธารณูปโภค (capacity management)

(6.2) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของเครื่องแม่ข่าย (server) และอุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงานของผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (endpoint)

(6.3) การสำรองข้อมูล (data backup) ด้วยวิธีการและระยะเวลาที่เหมาะสม

(6.4) การจัดเก็บข้อมูลบันทึกเหตุการณ์ (logging) ของเครื่องแม่ข่าย ระบบงาน และอุปกรณ์เครือข่ายที่สำคัญ

(6.5) การติดตามดูแลระบบและเฝ้าระวังภัยคุกคาม (security monitoring)

(6.6) การบริหารจัดการช่องโหว่ (vulnerability management) ของระบบที่เหมาะสมตามระดับความเสี่ยง

(6.7) การทดสอบเจาะระบบ (penetration test) โดยจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญภายในหรือภายนอกที่มีความเป็นอิสระทำหน้าที่ทดสอบเจาะระบบ สม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

(6.8) การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (change management) โดยจัดให้มีกระบวนการในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงและควบคุมการเปลี่ยนแปลงอย่างรัดกุมและเพียงพอ

(6.9) การบริหารจัดการการตั้งค่าระบบ (system configuration management) โดยจัดให้มีกระบวนการในการควบคุมการตั้งค่าของระบบที่ใช้งานจริง และมีการสอบทาน การตั้งค่าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

(6.10) การบริหารจัดการ patch (patch management) โดยจัดให้มีกระบวนการในการควบคุมการติดตั้ง patch ของระบบที่ใช้งานจริง เพื่อให้สามารถติดตั้ง patch ที่สำคัญในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยได้อย่างทันการณ์

(7) การจัดหาและการพัฒนาระบบ (system acquisition and development)

(7.1) การจัดหาระบบ (system acquisition) สถาบันการเงินต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและเหมาะสมในการคัดเลือกระบบและผู้ให้บริการ เช่น ความน่าเชื่อถือของระบบและผู้ให้บริการ การได้รับการรับรองตาม มาตรฐานสากล หรือมาตรฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไป (certificate) ความมั่นคงปลอดภัยของระบบ การสนับสนุนและการบำรุงรักษาระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบและผู้ให้บริการ สามารถตอบสนองต่อความต้องการในการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงินได้ รวมถึงต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น ในการเปลี่ยนแปลงผู้ให้บริการ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจในอนาคต

(7.2) การพัฒนาระบบ (system development) สถาบันการเงินต้องจัดให้มีการออกแบบ พัฒนา และทดสอบระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบมีความถูกต้อง มั่นคงปลอดภัย เชื่อถือได้ พร้อมใช้งาน และมีความยืดหยุ่น เพียงพอที่จะรองรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบในอนาคต โดยสถาบันการเงินต้องจัดให้มีอย่างน้อย ในเรื่องดังต่อไปนี้

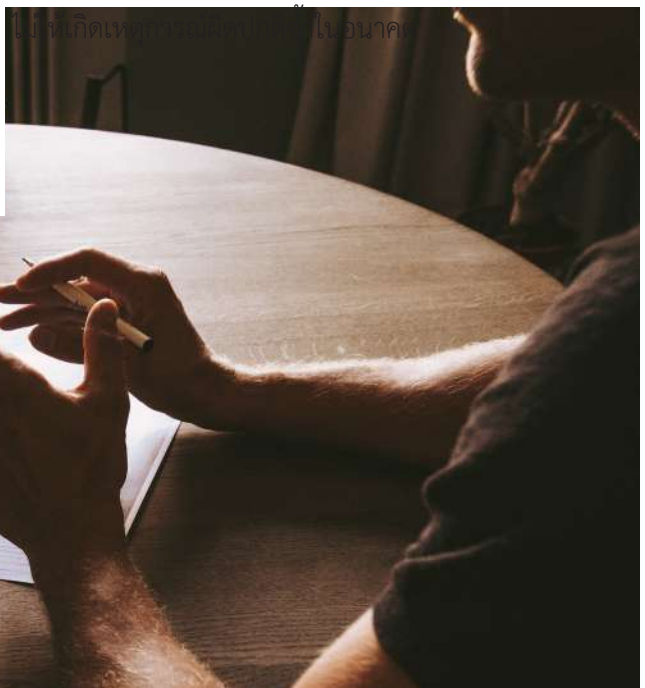
- เอกสารรายละเอียดคุณสมบัติทางเทคนิค (technical specification)
- กระบวนการหรือเครื่องมือในการควบคุมเวอร์ชันของคำสั่งในการเขียนโปรแกรม (source code version control)
- การแบ่งแยกบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของ

ผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาระบบ

- การแบ่งแยกสภาพแวดล้อมของระบบงานที่ใช้สำหรับการพัฒนา (development) และการทดสอบ (testing) ออกจากระบบงานที่ให้บริการจริง (production)
- การทดสอบระบบก่อนการใช้งานจริง
- การพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงระบบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการหรือการทำการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ สถาบันการเงินต้องจัดให้มีการทดสอบประสิทธิภาพ (performance test)
- แนวทางในการควบคุมการรักษาความมั่นคงปลอดภัยและความลับของข้อมูลสำคัญที่นำไปใช้ในการทดสอบ
- การจัดทำคู่มือและอบรมผู้ใช้งานระบบและผู้ดูแลระบบ

(8) การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติและปัญหา (IT incident and problem management)

สถาบันการเงินต้องจัดให้มีการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติและปัญหา ที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างเหมาะสมและทันท่วงที โดยมีการบันทึก วิเคราะห์ และรายงานเหตุการณ์ผิดปกติและปัญหา และการแก้ไข ให้คณะกรรมการของสถาบันการเงิน คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายหรือผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับมอบหมายทราบ ในระยะเวลาที่เหมาะสม นอกจากนี้สถาบันการเงินต้องมีการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง (root cause) ของปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ไขจากสาเหตุที่แท้จริง และป้องกัน



(9) การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

(9.1) สถาบันการเงินต้องจัดให้มีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ และแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าวต้องได้รับอนุมัติโดยคณะกรรมการของสถาบันการเงิน

(9.2) ในการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สถาบันการเงินต้องคำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงิน รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดจากเหตุการณ์ ความเสียหายต่าง ๆ และความเสียหายทั่วไป เช่น ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (operational risk) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (reputational risk) และความเสี่ยงอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ความเสี่ยงจากการพึ่งพาศักดิ์อื่นในการดำเนินธุรกิจ (interdependency risk) ความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของระบบงานหรือทรัพยากรที่สำคัญ (concentration risk) และความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อสถาบันการเงิน ผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้เสีย และระบบสถาบันการเงิน (systemic risk)

(9.3) แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต้องมีความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ สามารถนำมาใช้รองรับความเสียหายที่เกิดขึ้นได้จริง และสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) และการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) โดยแผน ฉุกเฉินดังกล่าวควรครอบคลุมถึงการกำหนดระยะเวลาในการกู้คืนระบบ (recovery time objective : RTO) และระยะเวลาสูงสุดที่ยอมให้ข้อมูลเสียหาย (recovery point objective : RPO) ที่สอดคล้องกับความสำเร็จ

ของระบบ รวมทั้งการกำหนดระยะเวลาสูงสุดที่ยอมให้ธุรกิจหยุดชะงัก (maximum tolerance period of disruption : MTPD) เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องของสถาบันการเงิน และรองรับการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติต่าง ๆ ที่อาจส่งผลให้เกิดการหยุดชะงักหรือเกิดความเสียหายต่อระบบ เช่น ภัยคุกคามทางไซเบอร์ ภัยธรรมชาติ เพื่อให้สถาบันการเงินดำเนินการกู้ระบบและกลับสู่การทำงานได้ตามปกติให้เร็วที่สุด

(9.4) สถาบันการเงินต้องจัดทำคู่มือหรือเอกสารประกอบการดำเนินการตามแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งประชาสัมพันธ์แผนและฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานทุกคน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามแผนได้

(9.5) สถาบันการเงินต้องจัดให้มีการทบทวนและทดสอบการปฏิบัติตาม แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

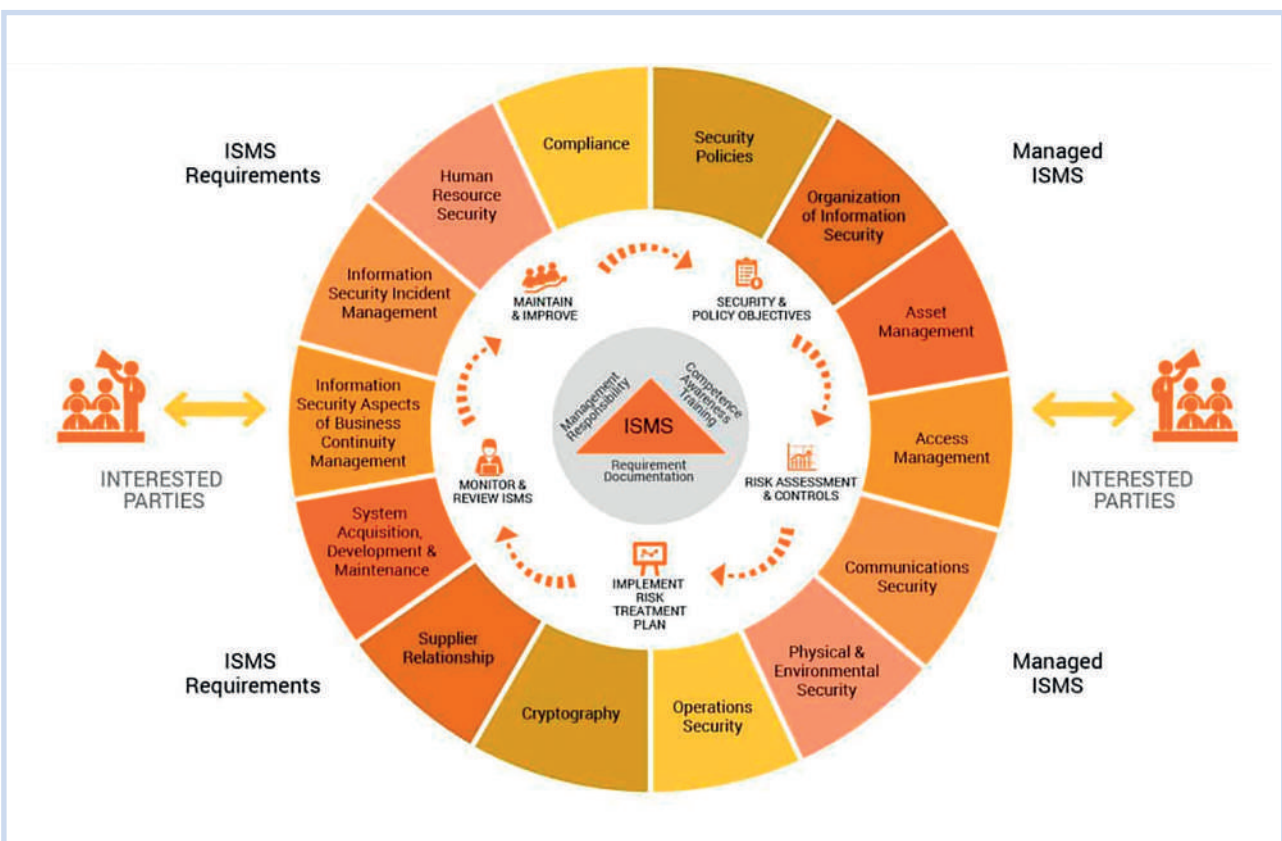
(9.6) สถาบันการเงินต้องจัดให้มีศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง (disaster recovery site) ที่มีความพร้อมใช้งานและสามารถปฏิบัติงานทดแทนได้เมื่อศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก (primary site) หยุดชะงัก โดยสถาบันการเงินควรพิจารณาให้ศูนย์คอมพิวเตอร์สำรองอยู่ห่างจากศูนย์คอมพิวเตอร์หลักเพียงพอที่จะไม่ให้เกิดปัญหาหรือได้รับผลกระทบในลักษณะเดียวกันในช่วงเวลาเดียวกัน เช่น ระบบไฟฟ้า ขัดข้อง และภัยธรรมชาติ



(10) การบริหารจัดการผู้ให้บริการภายนอก (third party management)

ในกรณีที่สถาบันการเงินมีการจัดจ้างผู้ให้บริการภายนอก หรือมีพันธมิตรทางธุรกิจที่มีการเชื่อมต่อกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันการเงิน หรือสามารถเข้าถึงข้อมูลสำคัญของสถาบันการเงินหรือของลูกค้าของสถาบันการเงินได้ สถาบันการเงินต้องมีการจัดทำสัญญาหรือข้อตกลงในการให้บริการโดยระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ และเงื่อนไขในการให้บริการอย่างชัดเจน เช่น การทำลายข้อมูลของสถาบันการเงิน หรือของลูกค้าทั้งหมดเมื่อสิ้นสุดสัญญาหรือเลิกใช้บริการ

ความรับผิดชอบต่อการรั่วไหลของข้อมูลอันเนื่องมาจากการนำข้อมูลไปใช้นอกเหนือจากที่ระบุไว้ในสัญญาหรือข้อตกลงในการให้บริการ นอกจากนี้ ในการจัดจ้างผู้ให้บริการภายนอก หรือมีพันธมิตรทางธุรกิจ ในการร่วมพัฒนาหรือให้บริการทางการเงิน สถาบันการเงินต้องคำนึงถึงความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงิน ข้อจำกัดหรือข้อตกลงในการเปลี่ยนแปลงผู้ให้บริการภายนอกหรือพันธมิตรทางธุรกิจและการยกเลิกหรือสิ้นสุดสัญญา (exit strategy) เพื่อให้สถาบันการเงินสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต



ที่มา : ISO 27001 Solutions

5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ขององค์กร (นำหน้าร้อยละ 2.5)

- กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ของรัฐวิสาหกิจ*

- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และบริบทขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการบรรลุผลลัพธ์ตามที่ต้องการของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร

- รัฐวิสาหกิจมีนโยบายหรือแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ โดยอย่างน้อยประกอบด้วย

1. โครงสร้างองค์กรและบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

2. หลักเกณฑ์ ระเบียบวิธีปฏิบัติ และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ได้แก่

2.1 การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) ประกอบด้วย

- การระบุความเสี่ยง (Risk identification)
- การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis)
- การประเมินค่าความเสี่ยง (Risk evaluation)

2.2 การจัดการความเสี่ยง (Risk treatment) เป็นแนวทางในการจัดการ ควบคุม และป้องกันความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมและสอดคล้องกับผลการประเมินความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

2.3 การติดตามและทบทวนความเสี่ยง (Risk monitoring and review) ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและจัดให้มีกระบวนการในการติดตามตัวชี้วัดความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ตามที่กำหนดและทบทวนความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2.4 การรายงานความเสี่ยง (Risk reporting) มีการนำเสนอผลการบริหารแผนความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ พร้อมกับการรายงานผลการประเมินและการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ โดยเชื่อมโยงกับความเสี่ยงในระดับองค์กร

- รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารนโยบายหรือแผนความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ขององค์กร

- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ขององค์กร



ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศและแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- โครงสร้างองค์กร บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง (risk identification), การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis), การประเมินค่าความเสี่ยง (risk evaluation) การจัดการความเสี่ยง (risk treatment) การติดตามและทบทวนความเสี่ยง (risk monitoring and review)
- การจัดทำ/ทบทวนขอบเขตของระบบบริหารความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (Scope of Information Security Management System) นโยบายการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management System Policy Statement) และคู่มือหรือแนวปฏิบัติการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น

ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศและมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

หมายเหตุ :

การประเมินกระบวนการจะใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อระบบหรือการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ (cyber threat)

การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT risk management)

ตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน ลงวันที่ 20 ธันวาคม 2560 เพื่อให้สถาบันการเงินสามารถบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันการเงินต้องกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ครอบคลุมเรื่องโครงสร้างองค์กรและบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและต้องนํานโยบายดังกล่าวมาจัดทำระเบียบวิธีปฏิบัติและกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันการเงิน โดยครอบคลุมอย่างน้อยในเรื่องดังต่อไปนี้

(1) การประเมินความเสี่ยง (risk assessment)

(1.1) การระบุความเสี่ยง (risk identification) สถาบันการเงินต้องระบุถึงความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งรวมถึงภัยคุกคามทางไซเบอร์ และช่องโหว่ต่าง ๆ โดยความเสี่ยงดังกล่าวอาจมีสาเหตุมาจากกระบวนการ ปฏิบัติงาน ระบบงาน บุคลากร หรือปัจจัยภายนอก

(1.2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis) สถาบันการเงินต้องเข้าใจและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อหาแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

(1.3) การประเมินค่าความเสี่ยง (risk evaluation) สถาบันการเงินต้องประเมินถึงโอกาสที่ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศจะเกิดขึ้นและผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและการดำเนินธุรกิจ รวมถึงกำหนดระดับความเสี่ยง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยอมรับได้ (IT risk appetite)

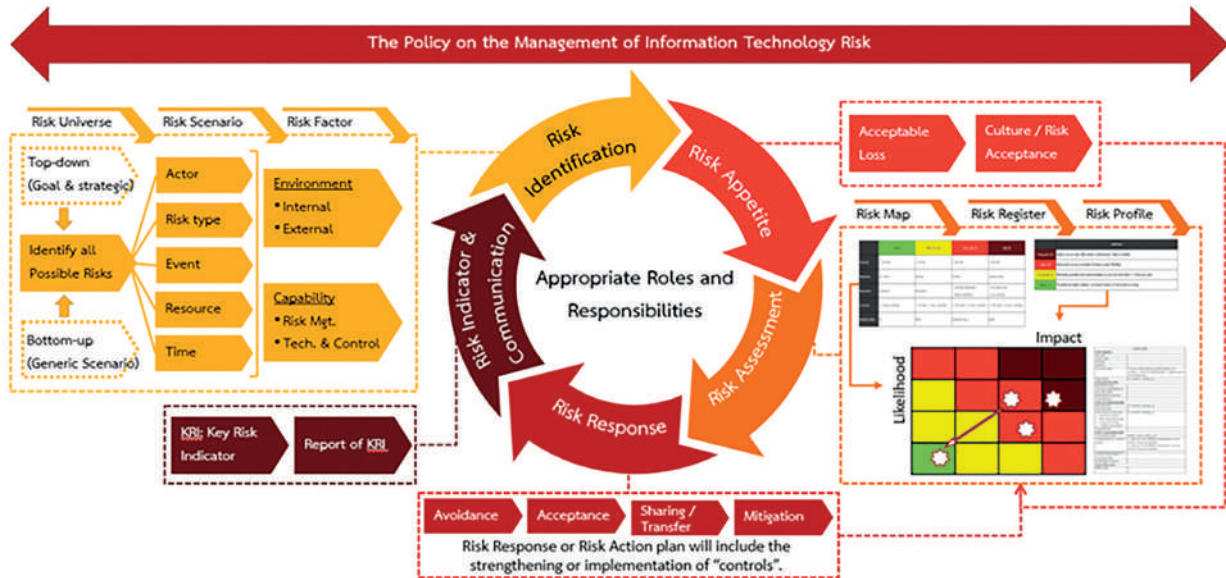
(2) การจัดการความเสี่ยง (risk treatment) สถาบันการเงินต้องมีแนวทางในการจัดการควบคุม และป้องกันความเสี่ยงที่เหมาะสมสอดคล้องกับผลการประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (residual risk) อยู่ในระดับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยอมรับได้ โดยต้องคำนึงถึงความสมดุล ระหว่างต้นทุนในการป้องกันความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ นอกจากนี้ สถาบันการเงินต้องจัดให้มีการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT key risk indicators) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับความเสี่ยงสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศแต่ละงาน เพื่อใช้ในการติดตามและทบทวนความเสี่ยง

(3) การติดตามและทบทวนความเสี่ยง (risk monitoring and review) สถาบันการเงินต้องจัดให้มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการติดตามและทบทวนความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยอมรับได้ที่กำหนดไว้

(4) การรายงานความเสี่ยง (risk reporting) สถาบันการเงินต้องมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและแนวโน้มของความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่อาจเกิดขึ้น ต่อคณะกรรมการของสถาบันการเงินหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายในระยะเวลาที่เหมาะสม ทั้งนี้ สถาบันการเงินต้องจัดให้มีการทบทวนระเบียบวิธีปฏิบัติและกระบวนการ ในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

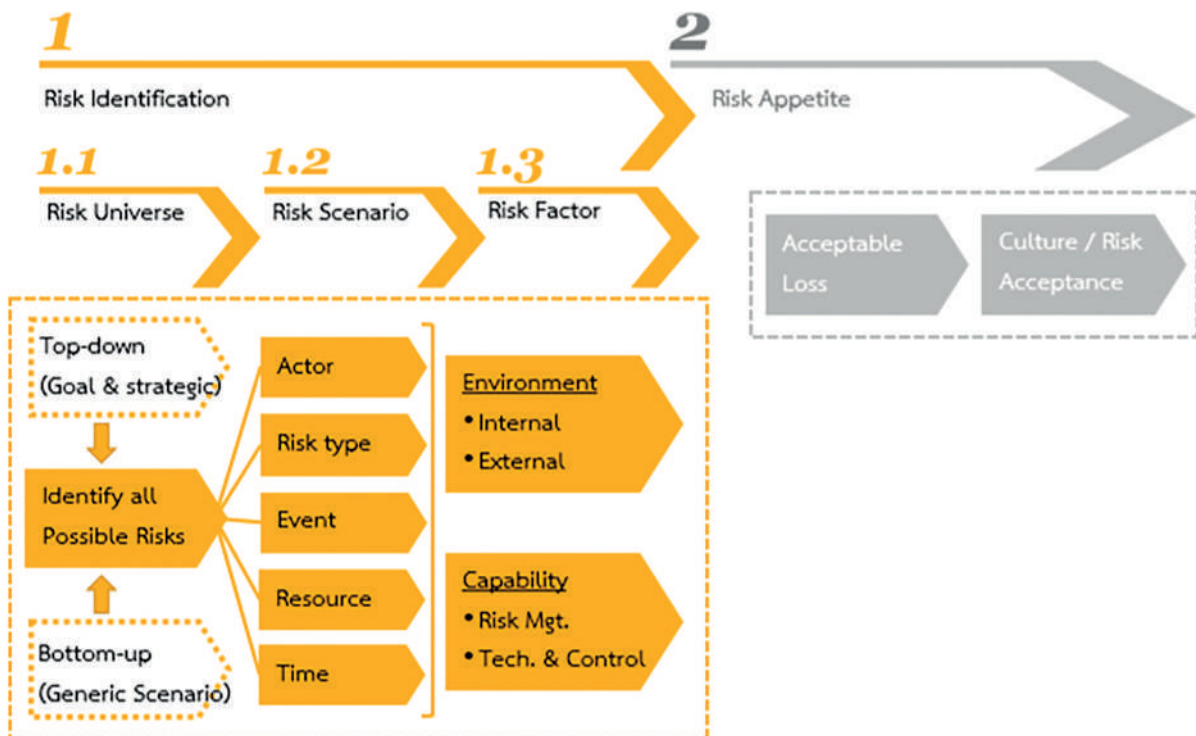
ที่มา : หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย

กรอบการบริหารและจัดการความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



ที่มา : กสท.

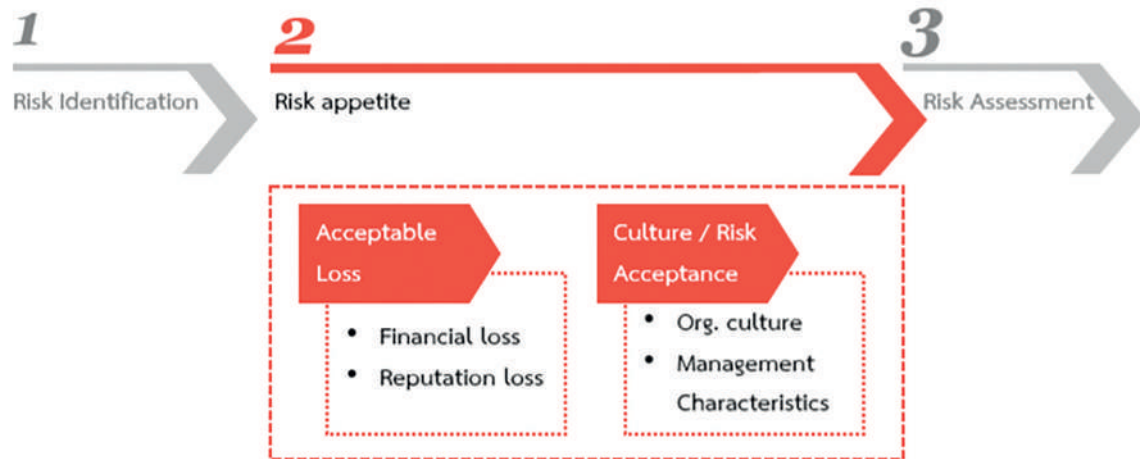
การระบุความเสี่ยง



ที่มา : กสท.

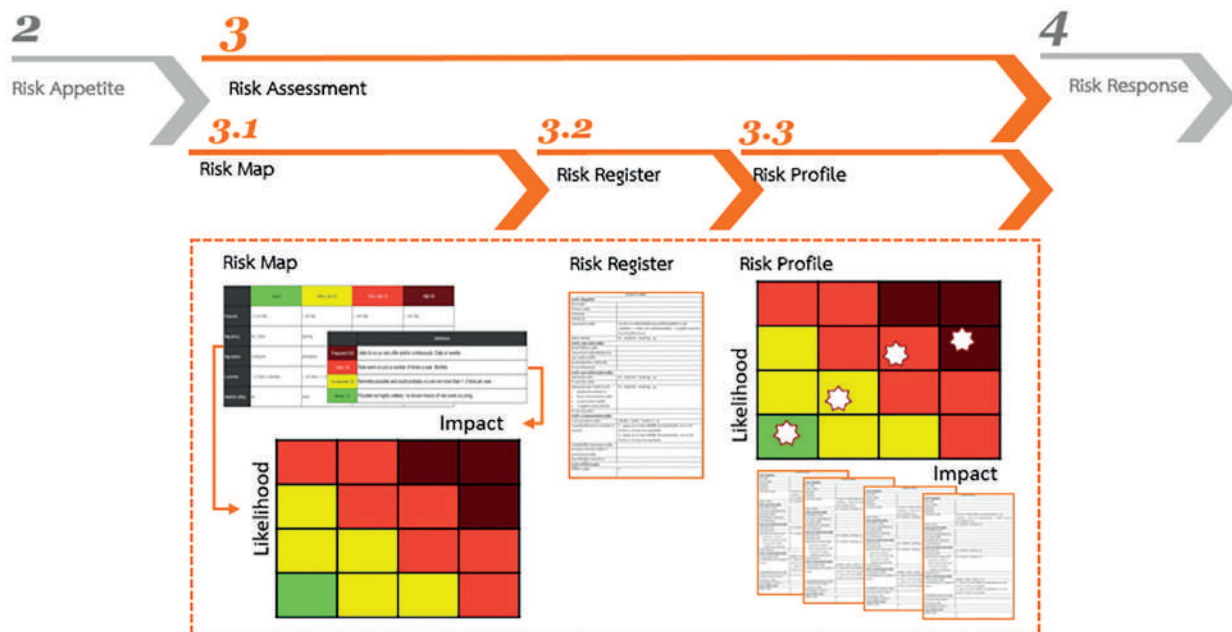
2.5

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้



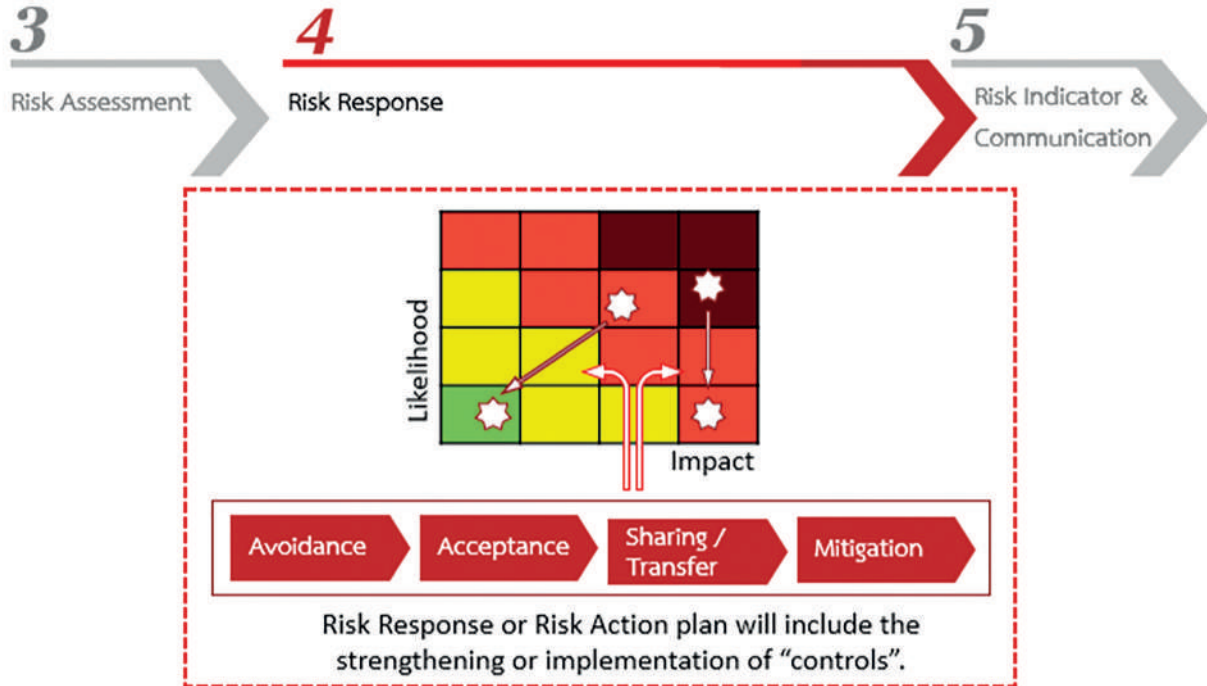
ที่มา : กสท.

การประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



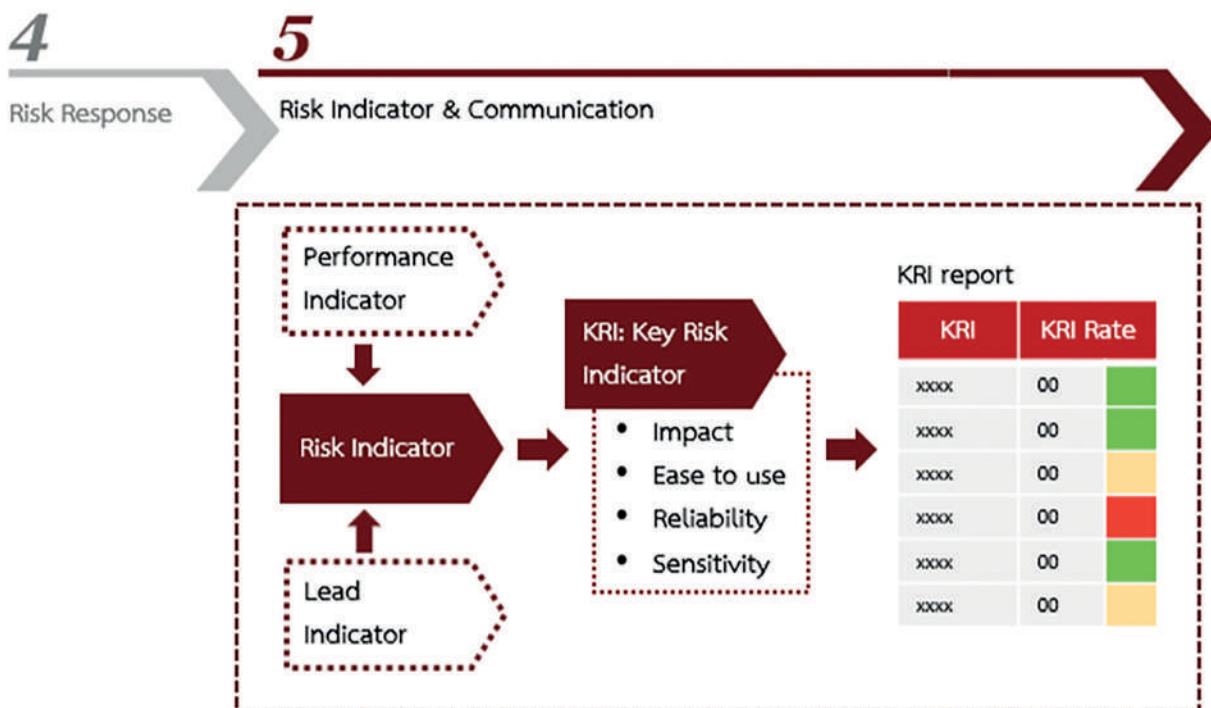
ที่มา : กสท.

แนวทางการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



ที่มา : กสท.

การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง การติดตาม และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง



ที่มา : กสท.

5.3 การตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management System (ISMS) Audit) (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

กระบวนการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (ISMS Audit)*

รัฐวิสาหกิจมีการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (ISMS Audit) โดยมีแนวทางดังนี้

1. วางแผน จัดตั้ง นำไปปฏิบัติ และรักษาให้คงไว้ตามแผนการตรวจประเมิน รวมถึงความถี่ วิธีการ หน้าที่ความรับผิดชอบ ข้อกำหนดของการวางแผนและการรายงานผล รวมทั้งให้ความสำคัญกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องและผลการประเมินครั้งก่อน

2. กำหนดเกณฑ์การตรวจประเมิน และขอบเขตการประเมินแต่ละครั้ง

3. คัดเลือกผู้ตรวจประเมินและดำเนินการตรวจประเมินที่มีความเป็นกลางและเป็นธรรม

4. รายงานผลการตรวจประเมินเสนอต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้องและเก็บรักษาเอกสารสนเทศ เพื่อใช้เป็นหลักฐานแสดงแผนการตรวจประเมินและผลการตรวจประเมิน

รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (ISMS) ขององค์กร

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบซึ่งประกอบด้วย

- การวางแผน จัดตั้ง นำไปปฏิบัติ และรักษาให้คงไว้ตามแผนการตรวจประเมิน

- การกำหนดเกณฑ์การตรวจประเมิน และขอบเขตการประเมินแต่ละครั้ง

- การคัดเลือกผู้ตรวจประเมินและดำเนินการตรวจประเมินที่มีความเป็นกลาง และเป็นธรรม

- การรายงานผลการตรวจประเมินเสนอต่อผู้บริหาร

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล/จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

หมายเหตุ :

การประเมินกระบวนการจะใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

การตรวจสอบภายใน คือ กิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร การตรวจสอบภายในช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบ

ข้อกำหนดระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 กำหนดแนวทางในการตรวจประเมินภายใน (Internal audit) ไว้ดังนี้ องค์กรต้องดำเนินการตรวจประเมินภายในตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ข้อมูลที่แสดงว่าระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศสอดคล้องกับ 1) ข้อกำหนดขององค์กรเองสำหรับระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศ และ 2) ข้อกำหนดของมาตรฐานฉบับนี้ (ISO /IEC 27001:2013) ได้นำไปปฏิบัติและรักษาให้คงไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรต้องมีการดำเนินการต่อไปนี้

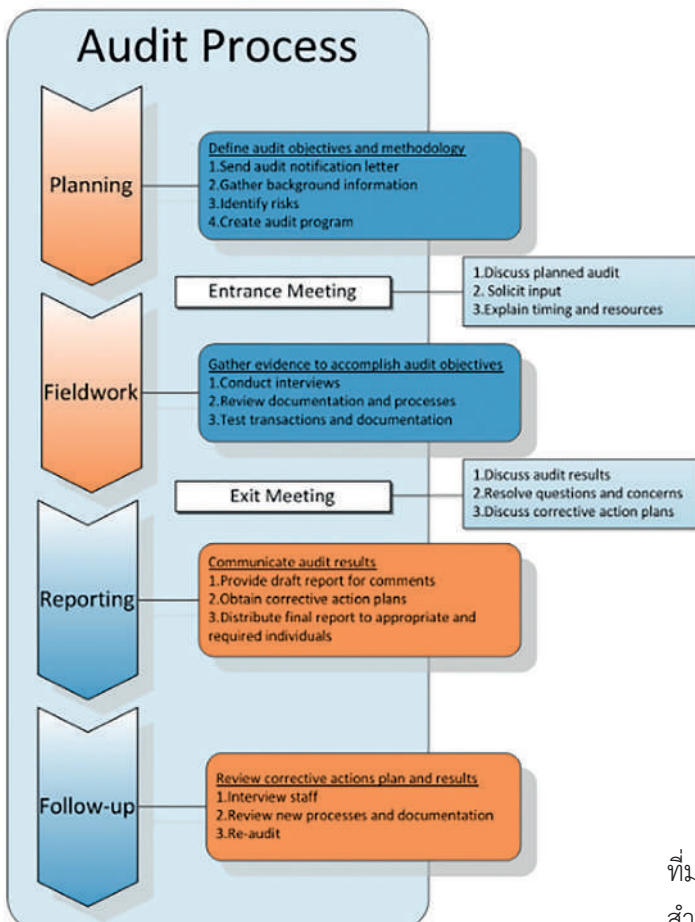
1.วางแผน จัดตั้ง นำไปปฏิบัติ และรักษาให้คงไว้ของแผนงานการตรวจประเมิน (Audit Programme) ซึ่งรวมถึงความถี่ วิธีการ หน้าที่ความรับผิดชอบ ข้อกำหนดของการวางแผน และ รายงานผล โดยแผนงานการตรวจประเมินต้องพิจารณาถึงความสำคัญของกระบวนการที่เกี่ยวข้องและผลที่ได้จากการตรวจประเมินครั้งก่อน

2.กำหนดเกณฑ์การตรวจประเมิน และขอบเขตสำหรับการตรวจประเมินแต่ละครั้ง

3.คัดเลือกผู้ตรวจประเมินและดำเนินการตรวจประเมิน ที่มั่นใจได้ถึงความเป็นกลางและความเป็นธรรมของกระบวนการการตรวจประเมิน

4.มั่นใจว่าผลที่ได้จากการตรวจประเมินได้นำไปรายงานต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง และเก็บรักษาบันทึก เพื่อเป็นหลักฐานแสดงแผนงานการตรวจประเมินและผลที่ได้จากการตรวจ

กระบวนการตรวจสอบภายใน



ที่มา : ข้อกำหนดระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัย
สำหรับสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013

5.4 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยในการติดต่อสื่อสารและเครือข่ายขององค์กร (Communications and Network Security Management) (น้ำหนักร้อยละ 1.25)

• รัฐวิสาหกิจมีนโยบายหรือมาตรการติดตั้งซอฟต์แวร์ป้องกันโปรแกรมไม่ประสงค์ดี (Malicious Software Prevention Policy) และแนวทางในการตรวจหา การป้องกัน และการกู้คืนจากโปรแกรมไม่ประสงค์ดี รวมทั้งดำเนินการให้ความรู้ความเข้าใจ และสร้างความตระหนักให้ผู้ใช้งานที่เหมาะสม

• รัฐวิสาหกิจมีนโยบายหรือมาตรการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยเว็บไซต์และการใช้งานอินเทอร์เน็ต (Website and Internet Security Policy) เพื่อปกป้องข้อมูลของผู้ใช้บริการจากการถูกทำลาย หรือบุกรุกจากผู้ไม่หวังดี หรือผู้ที่ไม่มีสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล มีการกำหนดมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยเว็บไซต์และการใช้งานอินเทอร์เน็ต

• รัฐวิสาหกิจมีนโยบายหรือมาตรการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสำหรับการสื่อสารข้อมูล (Communications security) ซึ่งประกอบด้วย

1. การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยของเครือข่าย (Network Security Management) ซึ่งประกอบด้วย มาตรการเครือข่าย (Network controls) ความมั่นคงปลอดภัยสำหรับบริการเครือข่าย (Security of network services) และการแบ่งแยกเครือข่าย (Segregation in networks)

2. การถ่ายโอนสารสนเทศ (Information transfer) ซึ่งต้องประกอบด้วยนโยบายและขั้นตอนปฏิบัติสำหรับการถ่ายโอนสารสนเทศ (Information transfer policies and procedures) และข้อตกลงสำหรับการถ่ายโอนสารสนเทศ (Agreements on information transfer) สำหรับการถ่ายโอนสารสนเทศทางธุรกิจให้มีความปลอดภัยระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอก

รัฐวิสาหกิจมีนโยบายหรือมาตรการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยในอุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงาน (Endpoint Security) มีการกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยอุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งอุปกรณ์ขององค์กรและอุปกรณ์ส่วนตัว

• รัฐวิสาหกิจมีนโยบายหรือมาตรการในการควบคุมการเข้าถึง (Access Control) ประกอบด้วย

1. นโยบายควบคุมการเข้าถึง (Access control policy) ที่ใช้ควบคุมการเข้าถึงต้องมีการกำหนด จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการทบทวนตามความต้องการของธุรกิจและความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

2. การเข้าถึงเครือข่ายและบริการคอมพิวเตอร์ (Access to network and network services) โดยผู้ใช้งานต้องได้รับสิทธิการเข้าถึงเฉพาะเครือข่ายและบริการเครือข่ายตามที่ตนได้รับอนุมัติการเข้าถึงเท่านั้น

• รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารนโยบายหรือมาตรการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยในการติดต่อสื่อสารและเครือข่าย (Communications and Network Security Management) ขององค์กร

ระดับ 1 มีการกำหนดนโยบายหรือมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยในการติดต่อสื่อสารและเครือข่าย ที่สอดคล้องกับประเด็นย่อยของ “ระดับ 5” 1 หัวข้อ

ระดับ 2 มีการกำหนดนโยบายหรือมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยในการติดต่อสื่อสารและเครือข่าย ที่สอดคล้องกับประเด็นย่อยของ “ระดับ 5” 2 หัวข้อ

ระดับ 3 มีการกำหนดนโยบายหรือมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยในการติดต่อสื่อสารและเครือข่าย ที่สอดคล้องกับประเด็นย่อยของ “ระดับ 5” 3 หัวข้อ

ระดับ 4 มีการกำหนดนโยบายหรือมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยในการติดต่อสื่อสารและเครือข่าย ที่สอดคล้องกับประเด็นย่อยของ “ระดับ 5” 4 หัวข้อ

ระดับ 5 มีการกำหนดนโยบายหรือมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยในการติดต่อสื่อสารและเครือข่าย ที่ครบถ้วนและครอบคลุม ดังนี้

- การป้องกันโปรแกรมไม่ประสงค์ดี (Protection from malware)
- การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของเว็บไซต์ (Website Security Policy)
- การรักษาความมั่นคงปลอดภัยสำหรับการสื่อสารข้อมูล (Communications security)
- การรักษาความปลอดภัยในอุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงาน (Endpoint Security)
- การควบคุมการเข้าถึง (Access Control)

หมายเหตุ :

ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) คือ ภาพรวม ของเครื่องมือ (tools), นโยบาย (policies), แนวคิดการรักษาความปลอดภัย (security concepts), การรักษาความปลอดภัย (security safeguards), แนวทาง (guidelines), วิธีการบริหารความเสี่ยง (risk management approaches), การปฏิบัติ (actions), การอบรม (training), วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices), การรับประกัน (assurance) และเทคโนโลยี (technologies) ที่สามารถปกป้องสภาพแวดล้อมทางไซเบอร์ องค์กร และสินทรัพย์ของผู้ใช้งาน ได้แก่ อุปกรณ์สำหรับเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์, ข้อมูลส่วนตัว, โครงสร้างพื้นฐาน, แอปพลิเคชัน, บริการ, ระบบสารสนเทศ และภาพรวมของการส่งผ่านหรือเก็บข้อมูลในไซเบอร์

การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเครือข่ายสื่อสาร (Communications Security) เพื่อให้ รส. มีโครงสร้างของระบบเครือข่ายสื่อสารที่มั่นคงปลอดภัย มีการออกแบบระบบเครือข่ายสื่อสารที่เหมาะสมตามมาตรฐานสากลและมีการป้องกันหรือเฝ้าระวังการบุกรุกหรือภัยคุกคามในรูปแบบต่าง ๆ

1. กำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติในการรับส่งข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายสื่อสารในองค์กร และระหว่างเครือข่ายสื่อสารภายในองค์กรกับระบบเครือข่ายสื่อสารภายนอกองค์กร ให้มีความมั่นคงปลอดภัย โดยควรจัดให้มีแนวทางป้องกันการเปลี่ยนแปลงแก้ไข ทำความเสียหายหรือเข้าถึงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต และมีกระบวนการตรวจสอบผู้ใช้งานอย่างเข้มงวด

2. แนวทางการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเครือข่ายสื่อสาร ให้ รส. ปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับการควบคุมความเสี่ยงของระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนธุรกิจหลัก (IT Best Practices)

การรักษาความปลอดภัยในอุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงาน (Endpoint Security)

เพื่อให้อุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงานมีความปลอดภัยและไม่เป็นช่องทางที่ทำให้ข้อมูลสำคัญของ รส. รั่วไหลหรือมีการเข้าใช้งานโดยไม่ได้รับอนุญาต

1. กำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการรักษาความปลอดภัยในอุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรทั้งอุปกรณ์ของ รส. และอุปกรณ์ส่วนตัว (Bring Your Own Device : BYOD) เช่น personal computer, notebook, tablet, smartphone, removable media เป็นต้น เพื่อให้ รส. มีแนวทางที่ใช้ในการควบคุมความเสี่ยงจากการใช้งานอุปกรณ์ดังกล่าว



กำหนด Security Baseline สำหรับอุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงานของ รส. เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อุปกรณ์เหล่านั้น อาจเป็นช่องทางในการแพร่กระจายของโปรแกรมไม่ประสงค์ดี (malware) และการรั่วไหลของข้อมูลสำคัญตามระดับความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยอย่างน้อยครอบคลุม ดังนี้

- ติดตั้งระบบปฏิบัติการและโปรแกรมพื้นฐานที่ใช้ในการปฏิบัติงานบนเครื่องคอมพิวเตอร์ (personal computer, notebook) โดยมีกระบวนการหรือเครื่องมือในการควบคุมและติดตามไม่ให้ผู้ใช้งานสามารถติดตั้งโปรแกรมอื่น ๆ นอกเหนือจาก รส. กำหนด
- ติดตั้งโปรแกรมรักษาความปลอดภัย เช่น anti-Virus/ anti-malware, Host-based Intrusion Prevention System (HIPS) เป็นต้น โดยมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของการป้องกันโปรแกรม ไม่ประสงค์ดี (malware) ให้เพียงพอและเป็นปัจจุบัน เพื่อให้เท่าทันในการป้องกันภัยคุกคามใหม่ ๆ
- ควบคุมไม่ให้มีการจัดเก็บข้อมูลที่มีระดับชั้นความลับสูงสุดในเครื่องคอมพิวเตอร์ของผู้ใช้งาน แต่หาก มีความจำเป็นต้องจัดเก็บ ต้องมีการรักษาความปลอดภัยที่รัดกุมเพียงพอ เช่น มีการเข้ารหัส เป็นต้น
- มีกระบวนการหรือเครื่องมือในการตรวจจับ (detect) คัดกรอง (filter) สกัดกั้น (block) เพื่อป้องกันข้อมูลสำคัญรั่วไหล (Data Leakage Prevention : DLP)
- จำกัดการเข้าถึง shared drive หรือ shared folder ตามความจำเป็นในการใช้งานเท่านั้น

การควบคุมการใช้งานอินเทอร์เน็ต โดย รส. ควรมีเครื่องมือในการควบคุมให้อุปกรณ์ที่สามารถเชื่อมต่อ อินเทอร์เน็ตเข้าถึง เฉพาะเว็บไซต์ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น รวมถึงมีการจำกัดการดาวน์โหลดหรืออัปโหลดข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

- การควบคุมการใช้สื่อบันทึกข้อมูลพกพา (removable media) เช่น กำหนดแนวทางการอนุญาต ให้ใช้งาน Universal Serial Bus (USB) หรือ external harddisk เป็นต้น
- การควบคุมการใช้ Email เช่น กำหนดแนวทางการใช้งาน Email เป็นต้น

มีกระบวนการบริหารจัดการอุปกรณ์ส่วนตัว (Bring Your Own Device : BYOD) ตั้งแต่การลงทะเบียน การต่ออายุ และการยกเลิกการใช้งาน BYOD อย่างน้อยครอบคลุมดังนี้

หลักเกณฑ์การอนุญาตให้ใช้งาน BYOD

- การควบคุมการใช้ BYOD ในการเข้าถึงระบบเครือข่ายสื่อสาร ระบบงานและข้อมูล ของ รส. มีกระบวนการตรวจสอบ วิเคราะห์ และติดตามความเสี่ยงของอุปกรณ์ที่นำมาใช้งาน ใน รส. กำหนดรหัสผ่านเพื่อใช้ในการล็อกหรือปลดล็อก ในการเข้าถึงอุปกรณ์ส่วนตัว กรณีเครื่องคอมพิวเตอร์ (personal computer, notebook) ต้องติดตั้ง anti-virus/ anti-malware หรือโปรแกรมตามที่ รส. กำหนด ไม่อนุญาตให้อุปกรณ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ (tablet, smartphone) ที่ถูกปรับแต่ง (rooted หรือ jailbroken) ลงทะเบียนใช้งาน BYOD ใช้วิธีการพิสูจน์ตัวตนอุปกรณ์ที่เชื่อถือได้ขององค์กร เช่น trusted root certification authorities, digital certificate เป็นต้น

ที่มา : หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย

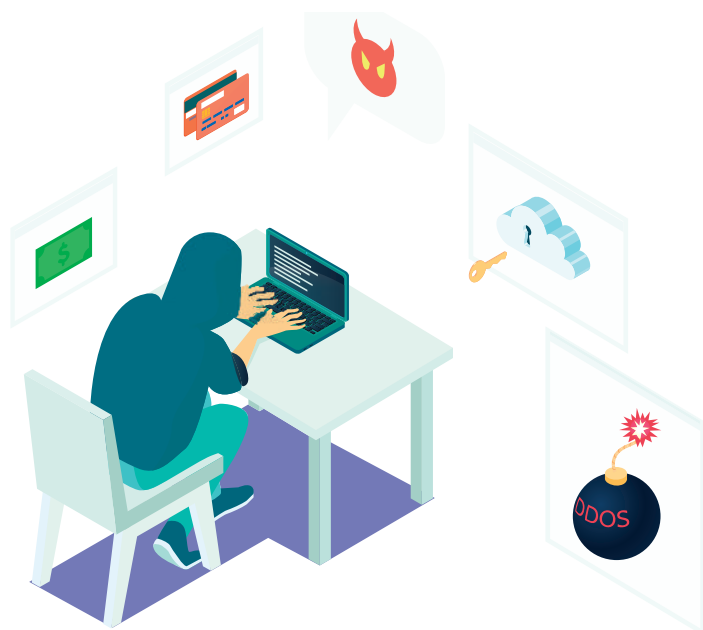
NIST Cyber Security Framework

NIST
National Institute of
Standards and Technology
U.S. Department of Commerce

2.5

IDENTIFY	PROTECT	DETECT	RESPOND	RECOVER
Asset Management	Access Control	Anomalies& Events	Response Planning	Recovery Planning
Business Environment	Awareness & Training	Security Continuous Monitoring	Communications	Improvements
Governance	Data Security	Detection Processes	Analysis	Communications
Risk Assessment	Info Protection Processes and Procedures		Mitigation	
Risk Management	Maintenance		Improvements	
	Protective Technology			

ที่มา : National Institute of Standards and Technology



5.5 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลสารสนเทศ (IT Asset, Data and Information Security Management) (น้ำหนักร้อยละ 1.25)

- รัฐวิสาหกิจกำหนดพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องการรักษาความปลอดภัย เพื่อป้องกันการเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต ความเสียหาย และการแทรกแซงการทำงานที่มีต่อสารสนเทศและอุปกรณ์ ประมวลผลสารสนเทศขององค์กร โดยต้องมียุทธศาสตร์หรือมาตรการ เช่น กำหนดขอบเขตหรือบริเวณโดยรอบทางกายภาพที่ต้องการรักษาความปลอดภัย การควบคุมการเข้าออกทางกายภาพ การกำหนดสิทธิผู้เข้าถึง (Approved access requests) และมีการเก็บข้อมูลการเข้าถึง (Access logs) พื้นที่

- รัฐวิสาหกิจมีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ (Data and Information security) โดยต้องประกอบด้วย

1. การกำหนดให้ผู้เป็นเจ้าของข้อมูลสารสนเทศ (Data and Information owner) รับผิดชอบในการกำหนดผู้ใช้งาน สิทธิในการเข้าถึงและการใช้งานข้อมูลสารสนเทศอย่างปลอดภัย
2. การกำหนดหลักเกณฑ์การจัดชั้นความลับของข้อมูลสารสนเทศ (Data and Information classification)
3. กำหนดแนวทางการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลที่สอดคล้องตามชั้นความลับ
4. การกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำลายข้อมูลสารสนเทศ (Data and Information disposal) ที่ครอบคลุมขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง วิธีการทำลายข้อมูลให้สอดคล้องกับระดับความสำคัญของข้อมูลสารสนเทศ

- รัฐวิสาหกิจบริหารจัดการการเข้ารหัสข้อมูลสารสนเทศ (Cryptography) กำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติ การบริหารจัดการการเข้ารหัสข้อมูลสารสนเทศ ที่สอดคล้องตามลำดับความสำคัญของข้อมูลสารสนเทศและการบริหารจัดการกุญแจ (Key management)

- รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารแนวทางการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลสารสนเทศ (IT Asset, Data and Information Security Management) ขององค์กร

ระดับ 1 เริ่มมีมาตรการ/นโยบายการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล (Information security)

ระดับ 2 มาตรการ/นโยบายการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล (Information security) ประกอบด้วย

- การกำหนดให้ผู้เป็นเจ้าของข้อมูล (Information owner) รับผิดชอบในการกำหนดผู้ใช้งาน สิทธิในการเข้าถึงและการใช้งานข้อมูลอย่างปลอดภัย
- การกำหนดหลักเกณฑ์การจัดชั้นความลับของข้อมูล (information classification)

ระดับ 3 มาตรการ/นโยบายการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล (Information security) ประกอบด้วย

- การกำหนดให้ผู้เป็นเจ้าของข้อมูล (Information owner) รับผิดชอบในการกำหนดผู้ใช้งาน สิทธิในการเข้าถึงและการใช้งานข้อมูลอย่างปลอดภัย
- การกำหนดหลักเกณฑ์การจัดชั้นความลับของข้อมูล (information classification)
- กำหนดแนวทางการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลที่สอดคล้องตามชั้นความลับ

ระดับ 4 มาตรการ/นโยบายการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล (Information security) ประกอบด้วย

- การกำหนดให้ผู้เป็นเจ้าของข้อมูล (Information owner) รับผิดชอบในการกำหนดผู้ใช้งาน สิทธิในการเข้าถึงและการใช้งานข้อมูลอย่างปลอดภัย

- การกำหนดหลักเกณฑ์การจัดชั้นความลับของข้อมูล (information classification)
- กำหนดแนวทางการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลที่สอดคล้องตามชั้นความลับ
- การกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำลายข้อมูล (Information disposal)

ระดับ 5 มาตรการ/นโยบายการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล (Information security) ประกอบด้วย

- การกำหนดให้ผู้เป็นเจ้าของข้อมูล (Information owner) รับผิดชอบในการกำหนดผู้ใช้งาน สิทธิในการเข้าถึงและการใช้งานข้อมูลอย่างปลอดภัย
- การกำหนดหลักเกณฑ์การจัดชั้นความลับของข้อมูล (information classification)
- กำหนดแนวทางการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลที่สอดคล้องตามชั้นความลับ
- การกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำลายข้อมูล (Information disposal)
- การบริหารจัดการการเข้ารหัสข้อมูล (Cryptography) กำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการการเข้ารหัสข้อมูล ที่สอดคล้องตามลำดับความสำคัญของข้อมูลและการบริหารจัดการกุญแจ (Key management)

หมายเหตุ :

การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล (Information Security)

เพื่อให้ รส. มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยและความลับของข้อมูลครอบคลุมการรับส่งข้อมูล ผ่านเครือข่ายสื่อสาร

การจัดเก็บหรือใช้งานบนระบบและสื่อบันทึกข้อมูลต่าง ๆ การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล (information security)

1.กำหนดให้ผู้เป็นเจ้าของข้อมูล (information owner) รับผิดชอบในการกำหนดผู้ใช้งาน สิทธิในการเข้าถึงและการใช้งานข้อมูลอย่างปลอดภัย

2.กำหนดหลักเกณฑ์การจัดชั้นความลับของข้อมูล (information classification) โดยควรระบุชั้นความลับของข้อมูล (labeling) อย่างชัดเจน

3.กำหนดแนวทางการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลที่สอดคล้องตามชั้นความลับ ครอบคลุมข้อมูลที่อยู่บนอุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงาน (data at endpoint) ข้อมูลที่อยู่ระหว่างการรับส่งผ่านเครือข่าย (data in transit) ข้อมูลที่อยู่บนระบบงานและสื่อบันทึกข้อมูล (data at rest)

4.กำหนดแนวทางการควบคุมดูแลรักษาความปลอดภัยสื่อบันทึกข้อมูลระหว่างขนส่ง (physical media transfer) เพื่อให้มีการควบคุมการเข้าถึงสื่อที่มีข้อมูลสำคัญในระหว่างการขนส่ง

5.กำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการทำลายข้อมูล (information disposal) ครอบคลุม ขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง วิธีการทำลายข้อมูลให้สอดคล้องกับระดับความสำคัญของข้อมูล โดยมีกระบวนการควบคุมการทำลายข้อมูลที่ครอบคลุมการอนุมัติจากหน่วยงานเจ้าของข้อมูล ก่อนดำเนินการควบคุมการทำลาย ในลักษณะ dual control การสอบทานการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้างาน รวมทั้งจัดให้มีการจัดทำทะเบียนการทำลายข้อมูลสำคัญ โดยระบุผู้รับผิดชอบในการทำลายข้อมูล วันที่ เวลา ชนิดของสื่อบันทึกข้อมูล serial number และวิธีการที่ใช้ทำลายข้อมูล

การจัดเก็บข้อมูลบันทึกเหตุการณ์ (logging)

เพื่อให้ รส. มีข้อมูลบันทึกเหตุการณ์ที่ครบถ้วนเพียงพอและปลอดภัย สามารถใช้ติดตาม ตรวจสอบร่องรอยการเข้าถึงและใช้งานระบบหรือข้อมูลของผู้ใช้งาน รวมทั้งใช้เป็นหลักฐานการทำการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ตามที่กฎหมายกำหนด

1. มีการจัดเก็บข้อมูลบันทึกเหตุการณ์ของเครื่องแม่ข่ายระบบงาน อุปกรณ์เครือข่ายสื่อสารที่สำคัญด้วยวิธีการที่ปลอดภัย โดยมีรายละเอียดที่ครบถ้วนเพียงพอที่จะใช้เป็นหลักฐานในการตรวจสอบที่สามารถระบุตัวบุคคลผู้กระทำได้ และจัดเก็บย้อนหลังเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 90 วัน หรือตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนด

- บันทึกร่องรอยกิจกรรมการทำการธุรกรรม (transaction log)
- บันทึกการเข้าถึง (access log)
- บันทึกการดำเนินงาน (activity log) ที่สำคัญ โดยอย่างน้อยต้องครอบคลุม
 - การเปลี่ยนแปลงแก้ไขโครงสร้างฐานข้อมูลและการเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูล (update/ insert/ delete) ในตารางที่สำคัญ
 - การเปลี่ยนแปลงการตั้งค่าความปลอดภัยของระบบ
 - การเข้าถึง object ที่สำคัญของระบบ
 - การเปลี่ยนแปลงแก้ไขบัญชีและสิทธิ์ของผู้ใช้งาน

2. มีการใช้ระบบในการควบคุมค่าเวลาของเครื่องแม่ข่ายระบบงาน อุปกรณ์เครือข่ายสื่อสารให้ตรงกับ เครื่องแม่ข่าย Network Time Protocol : NTP (clock synchronization) เพื่อให้ค่าเวลาในการบันทึก เหตุการณ์มีความถูกต้องในลักษณะ real-time ซึ่งเครื่องแม่ข่าย NTP ต้องรับสัญญาณนาฬิกาจากแหล่งที่มีความน่าเชื่อถือ

3. ข้อมูลการบันทึกเหตุการณ์ของอุปกรณ์สำคัญควรจัดเก็บไว้ที่เครื่องแม่ข่ายที่แยกเฉพาะ อย่างน้อยครอบคลุม access log และ activity log โดยมีการรักษาความปลอดภัยที่รัดกุมเพียงพอในการป้องกันการเปลี่ยนแปลง แก้ไข หรือทำลาย

4. มีการสอบทานบันทึกการเข้าถึง (access Log) และบันทึกการดำเนินงาน (activity log) ของผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีสิทธิ์สูงอย่างสม่ำเสมอ เช่น system administrator หรือ system operator เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้ปฏิบัติงานเข้าถึงและปฏิบัติงานตามขอบเขตหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

การบริหารจัดการการเข้ารหัสข้อมูล (cryptography)

1. กำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการการเข้ารหัสข้อมูล ครอบคลุม ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง วิธีการเข้ารหัสข้อมูล (cryptographic algorithm) ที่สอดคล้องตามระดับความสำคัญของข้อมูลและการบริหารจัดการกุญแจเข้ารหัสข้อมูล (key management)

2. กำหนดให้มีการเข้ารหัสข้อมูลสำคัญและช่องทางการสื่อสารที่ใช้รับส่งข้อมูลสำคัญกับภายนอก

3. วิธีการเข้ารหัสข้อมูล ควรใช้มาตรฐานการเข้ารหัสข้อมูลที่เชื่อถือได้และเป็นมาตรฐานสากล เช่น การเข้ารหัสข้อมูลแบบสมมาตร (เช่น AES) การเข้ารหัสข้อมูลแบบสมมาตร (เช่น public key cryptography) เป็นต้น โดยมีการทบทวนประสิทธิภาพของวิธีการเข้ารหัสข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าวิธีการเข้ารหัสข้อมูลที่ใช้กันยังคงมีความแข็งแรงเพียงพอ

4. การบริหารจัดการกุญแจเข้ารหัสข้อมูล (key management) ควรกำหนดกระบวนการที่มีความรัดกุม ปลอดภัยครอบคลุมตั้งแต่การสร้างและติดตั้ง การจัดเก็บ และการยกเลิกกุญแจเข้ารหัสข้อมูล



การสร้างและติดตั้งกุญแจเข้ารหัสข้อมูล

- มีการควบคุมสภาพแวดล้อมในการสร้างรหัสที่มีความรัดกุมปลอดภัย เช่น เลือกใช้ผู้ให้บริการออกใบรับรอง (Certification Authority) ที่น่าเชื่อถือ มีขั้นตอนการทำลายหลักฐานที่ใช้หลังจากสร้างกุญแจแล้วเสร็จ
- กุญแจเข้ารหัสข้อมูล จะต้องไม่มีพนักงานหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งรู้รหัสทั้งหมด
- กำหนดขนาดของกุญแจเข้ารหัสข้อมูลที่มีความยาวเพียงพอในการป้องกันการถูกถอดรหัส เช่น การถูกโจมตีแบบ brute force เป็นต้น
- การแลกเปลี่ยนกุญแจต้องผ่านกระบวนการและช่องทางที่ปลอดภัยกำหนดไม่ให้อีกุญแจเข้ารหัสข้อมูลเดียวกันกับหลายระบบงาน

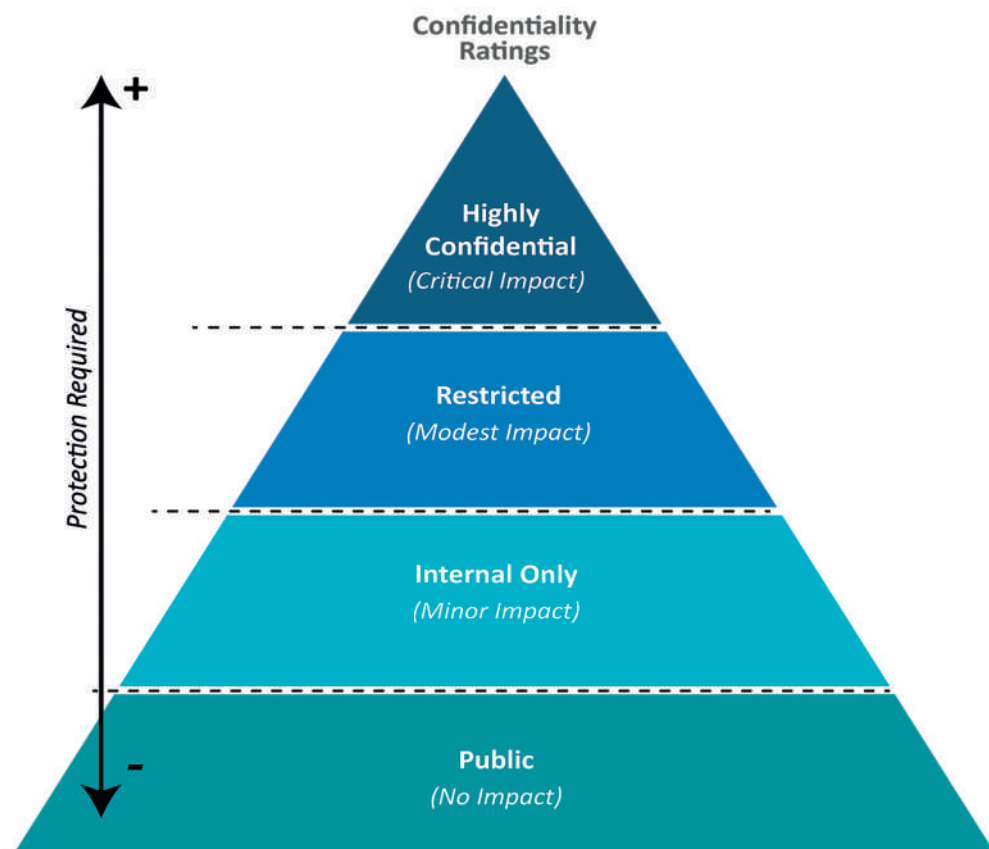
- มีการรักษาความปลอดภัยของกุญแจเข้ารหัสข้อมูลทั้งด้าน physical และ logical โดยใช้อุปกรณ์ รักษาความปลอดภัย HSM หรืออุปกรณ์ที่ทำหน้าที่ในลักษณะเดียวกัน

- มีการสำรองข้อมูลกุญแจเข้ารหัสข้อมูล โดยวิธีการเก็บรักษากุญแจเข้ารหัสข้อมูลชุดสำรองต้องมีการรักษาความปลอดภัยในระดับเดียวกับกุญแจเข้ารหัสข้อมูลชุดหลัก

การเปลี่ยนและเพิกถอนกุญแจเข้ารหัสข้อมูล

- กำหนดเกณฑ์และแนวทางในการเปลี่ยนและเพิกถอนกุญแจเข้ารหัสข้อมูล เช่น กรณีกุญแจหมดอายุแล้วล้มหรือไม่ปลอดภัย เป็นต้น
- กำหนดกระบวนการทำลายกุญแจ โดยต้องมั่นใจว่าไม่สามารถนำกุญแจนั้นมาใช้งานได้อีก

แนวทางการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดชั้นความลับของข้อมูล



ที่มา : SecureLink

6. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity and Availability Management) (น้ำหนักร้อยละ 10)

6.1 การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

- กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management) ของรัฐวิสาหกิจ*
- รัฐวิสาหกิจกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ครอบคลุมการจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สิน การปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สิน การยกเลิกและการเรียกคืนทรัพย์สิน
- รัฐวิสาหกิจกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและบำรุงรักษาทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอรวมทั้งวางแผนรองรับทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใกล้จะสิ้นสุดตามอายุการใช้งาน (End of life) หรือสิ้นสุดการใช้งาน (End of support) จากผู้ผลิตได้อย่างเหมาะสมทันการณ์
- รัฐวิสาหกิจจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT inventory list) ของฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) ที่รองรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรได้อย่างครบถ้วนและเป็นลายลักษณ์อักษร
- รัฐวิสาหกิจมีการปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการในการยกเลิกและเรียกคืนทรัพย์สิน (Return asset) เมื่อสิ้นสุดอายุการใช้งาน

• รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการบำรุงรักษาเชิงป้องกันสำหรับฮาร์ดแวร์ทั้งหมด (Preventive Maintenance Plan) หรือข้อตกลงในการบำรุงรักษาทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับหน่วยงานภายนอกที่ให้บริการ

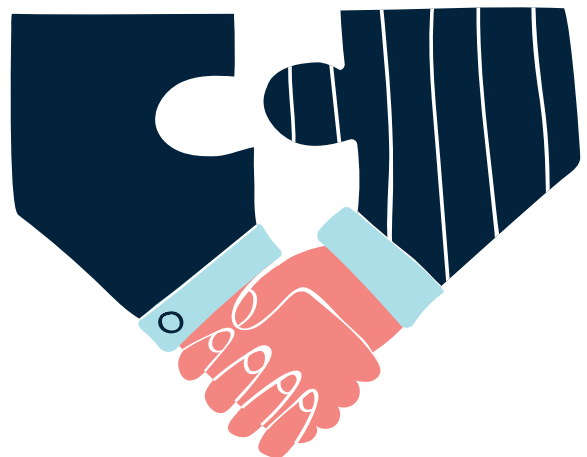
• รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management) ขององค์กร

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- * การจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สิน
- * การปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สิน
- * การยกเลิกและการเรียกคืนทรัพย์สิน
- * การบำรุงรักษาทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- * การวางแผนรองรับทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใกล้จะสิ้นสุดตามอายุการใช้งาน (end of life) หรือสิ้นสุดการใช้งาน (end of support)

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แก่ผู้รับผิดชอบพนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน



ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรสินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรสินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

หมายเหตุ :

การประเมินกระบวนการจะใช้อุปกรณ์ประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง



ทรัพย์สินด้านสารสนเทศ คือ

1. ทรัพย์สินสารสนเทศประเภทระบบ ซึ่งได้แก่ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบงานคอมพิวเตอร์ และระบบสารสนเทศ
2. ทรัพย์สินสารสนเทศประเภทอุปกรณ์ ซึ่งได้แก่ ตัวเครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เครื่องบันทึกข้อมูล และอุปกรณ์อื่นใด
3. ทรัพย์สินสารสนเทศประเภทข้อมูล ซึ่งได้แก่ ข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และข้อมูลคอมพิวเตอร์

การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management)

เพื่อให้ รส. มีการจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างครบถ้วนและควบคุม ดูแลทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งาน และสามารถรองรับการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

1. กำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ครอบคลุม การจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สิน การปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สิน การยกเลิกและเรียกคืนทรัพย์สิน

2. จัดให้มีหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการจัดทำปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและบำรุงรักษาทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งวางแผนรองรับทรัพย์สินด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ที่ใกล้จะสิ้นสุดตามอายุการใช้งาน (end of life) หรือสิ้นสุดการให้บริการ (end of support) จากผู้ผลิตได้อย่างเหมาะสมทันการณ์

3. มีการจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT inventory list) ของฮาร์ดแวร์ (hardware) และซอฟต์แวร์ (software) ที่รองรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ของ รส. อย่างครบถ้วนและเป็นลายลักษณ์อักษร โดยครอบคลุมอย่างน้อย ดังนี้

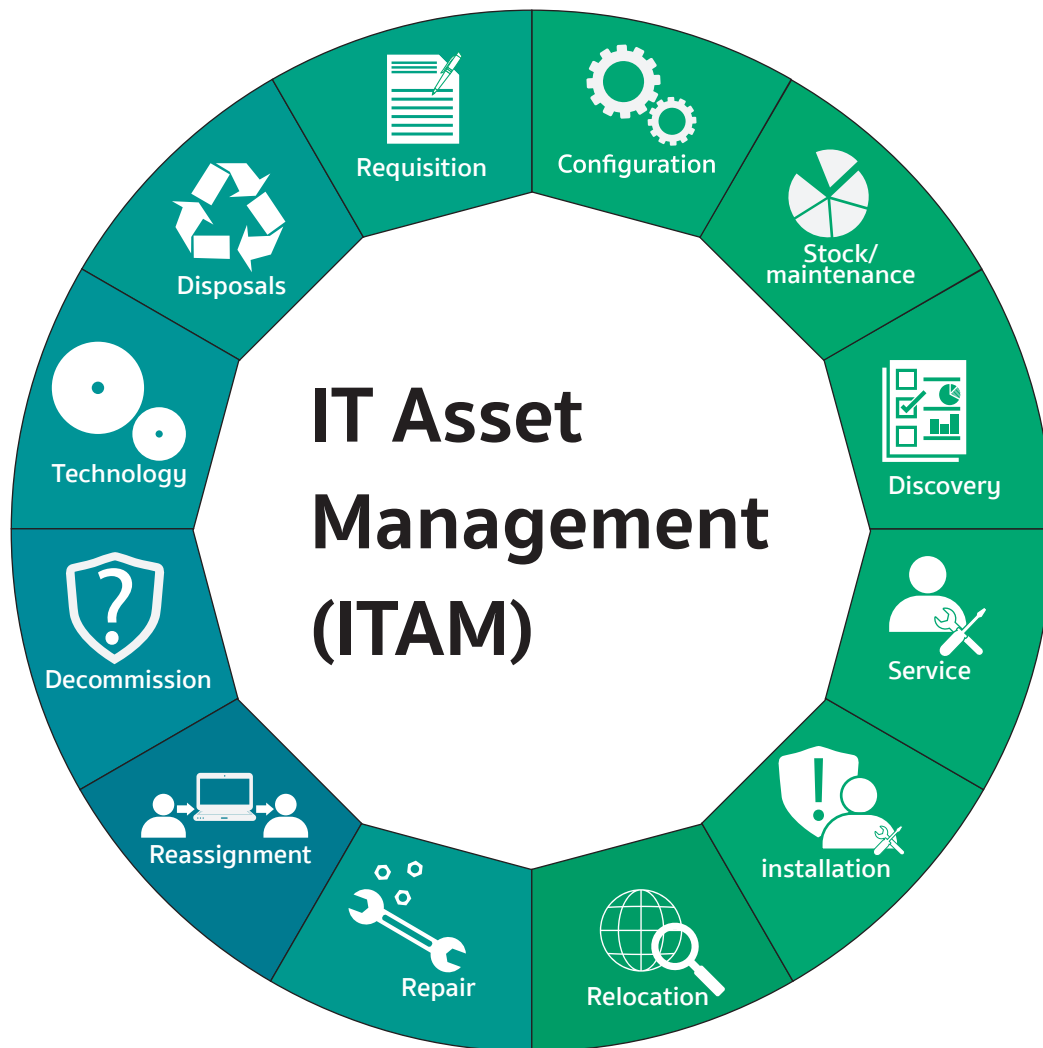
- ชื่อเครื่องแม่ข่าย
- ชื่อระบบปฏิบัติการ (operating system) และเวอร์ชัน
- ชื่อระบบงาน (application) และเวอร์ชัน
- เจ้าของทรัพย์สิน (owner)
- ประเภทของอุปกรณ์ ยี่ห้อ รายละเอียดทางเทคนิค (specification)
- หมายเลขอ้างอิงของฮาร์ดแวร์ (serial number) และหมายเลขอ้างอิงของซอฟต์แวร์ (software license)
- สถานที่ตั้ง
- วันที่เริ่มติดตั้ง
- ประเภทการครอบครอง (ซื้อหรือเช่า)
- รายละเอียดผู้ให้บริการหรือผู้บำรุงรักษา
- วันที่บำรุงรักษาล่าสุด
- วันสิ้นสุดการใช้งานตามสัญญา (warranty) และวันสิ้นสุดการรับประกันการใช้งาน (support contract)
- วันสิ้นสุดการให้บริการจากผู้ผลิต (end of support)

4. มีการปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง โดยมีการตรวจสอบทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่จริงกับทะเบียนรายการอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

5. มีกระบวนการในการยกเลิกและเรียกคืนทรัพย์สิน (return asset) เมื่อสิ้นสุดการใช้งานครอบคลุมทั้งทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้งานภายใน รส. และกรณีให้ผู้ให้บริการภายนอกมีการใช้งานทรัพย์สินของ รส. ทันทีที่มีการยกเลิกสัญญาจ้างด้วย

ที่มา : หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย

การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



ที่มา : Wheel Chronicle

6.2 การบริหารจัดการคอนฟิกูเรชัน (Configuration Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

- กระบวนการบริหารจัดการคอนฟิกูเรชัน (Configuration Management) ของรัฐวิสาหกิจ*
- รัฐวิสาหกิจกำหนดขอบเขตและแนวทางในการบริหารจัดการคอนฟิกูเรชัน (Configuration Management)
- รัฐวิสาหกิจจัดทำเอกสาร minimum baseline standard เพื่อเป็นมาตรฐานในการการตั้งค่าของระบบปฏิบัติการระบบฐานข้อมูลและอุปกรณ์เครือข่ายสื่อสารต่าง ๆ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการทบทวนปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ
- รัฐวิสาหกิจมีการจัดเก็บการเปลี่ยนแปลงของการตั้งค่าระบบของทุกอุปกรณ์ ระบบ และระบบงาน (system configuration version control)
- รัฐวิสาหกิจมีการสอบทานการตั้งค่าจากหน่วยงานที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลความปลอดภัยหรือความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ
- รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการคอนฟิกูเรชัน (Configuration Management) ขององค์กร

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการบริหารจัดการคอนฟิกูเรชัน

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการคอนฟิกูเรชัน และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วน และเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- การจัดทำ/ทบทวน minimum baseline standard
- การจัดเก็บการเปลี่ยนแปลงของการตั้งค่าระบบของทุกอุปกรณ์ ระบบและระบบงาน (system configuration version control)

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการคอนฟิกูเรชัน แก่ผู้รับผิดชอบพนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการคอนฟิกูเรชัน

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการคอนฟิกูเรชัน และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล / จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

หมายเหตุ :

การประเมินกระบวนการจะใช้เวลาประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง



กระบวนการบริหารจัดการคอนฟิกูเรชัน (Configuration Management)

คือการบริหารจัดการ IT Infrastructure สำหรับการให้บริการด้าน IT ทั้งที่เป็น ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และอุปกรณ์ต่อพ่วงต่าง ๆ ซึ่งจะต้องเก็บข้อมูลรายละเอียดของอุปกรณ์ทั้งหมดไว้เพื่อประกอบการใช้งาน และเรียกข้อมูลรายละเอียดของอุปกรณ์แต่ละตัวว่า Configuration Item

การบริหารจัดการการตั้งค่าระบบ (system configuration management)

เพื่อให้ รส. มีกระบวนการควบคุมการเปลี่ยนแปลงการตั้งค่าระบบที่มีความรัดกุม ปลอดภัย และเป็นไปตามมาตรฐาน

1. จัดทำเอกสาร minimum baseline standard เพื่อใช้เป็นมาตรฐานการตั้งค่าของระบบปฏิบัติการ ระบบฐานข้อมูล และอุปกรณ์เครือข่ายสื่อสารต่าง ๆ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีการทบทวน ปรับปรุงเอกสารให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ

2. การเปลี่ยนแปลงการตั้งค่าบนระบบที่ให้บริการจริง

ต้องผ่านกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ รส. กำหนดเพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

3. มีการจัดเก็บการเปลี่ยนแปลงของการตั้งค่าระบบของทุกอุปกรณ์ ระบบและระบบงาน (system configuration version control) โดยมีการรักษาความปลอดภัยที่รัดกุมเพียงพอ

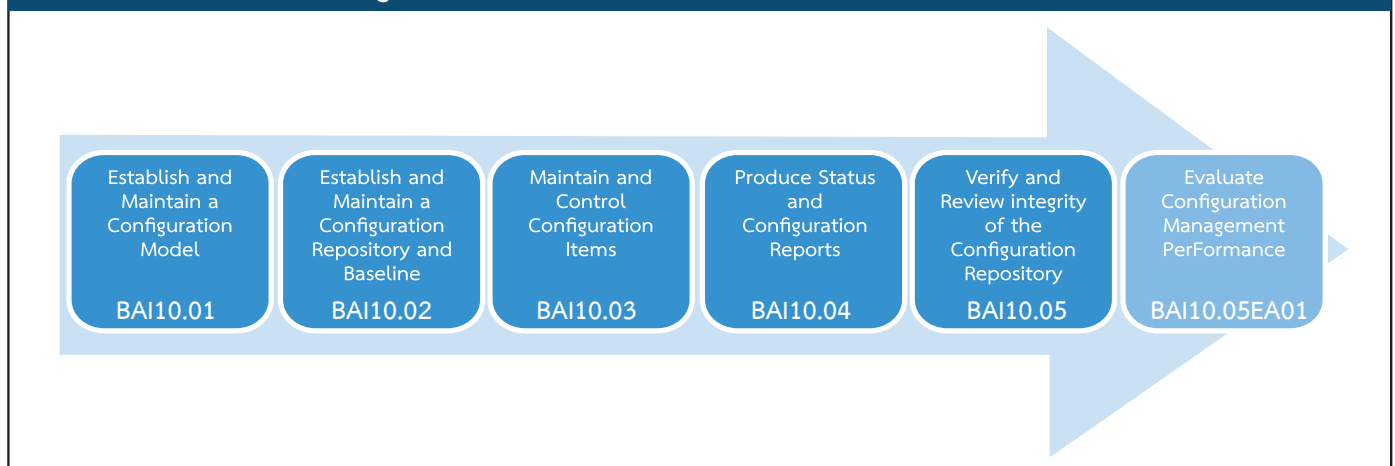
4. มีการสอบทานการตั้งค่าจากหน่วยงานที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลความปลอดภัยหรือความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องตามมาตรฐานของ รส.

5. กรณีมีความจำเป็นต้องตั้งค่าที่ไม่เป็นไปตามเอกสาร minimum baseline standard ควรผ่านกระบวนการขออนุมัติยกเว้น (exception) เพื่อประเมินความเสี่ยงและพิจารณาแนวทางควบคุมความเสี่ยงที่เพียงพอเหมาะสมก่อนดำเนินการ

ที่มา : หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย

กระบวนการจัดการคอนฟิกูเรชัน

Figure 3 -----CM Process(BAI10 and MEA01)



ที่มา : Cobit 5 ISACA

6.3 การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Incident, Service Requests and Problem Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

• กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Incident, Service Requests and Problem Management) ของรัฐวิสาหกิจ*

• รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติและการร้องขอการบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT incident management and Service Requests) ซึ่งประกอบด้วย

1. การกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติและการร้องขอการบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยครอบคลุมกระบวนการหรือเครื่องมือในการบันทึกเหตุการณ์ผิดปกติและการร้องขอการบริการ การกำหนดประเภท การจัดระดับความรุนแรง การวิเคราะห์สาเหตุ การดำเนินการแก้ไข การติดตามแก้ไข การรายงานเหตุการณ์ผิดปกติและการร้องขอการบริการ

2. การกำหนดหลักเกณฑ์การส่งต่อเหตุการณ์ผิดปกติ (Escalation) และรายงานความคืบหน้าเหตุการณ์ผิดปกติให้ผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหาร หรือคณะกรรมการ ได้รับทราบ

3. การจัดลำดับความรุนแรงของปัญหา ควรครอบคลุมผลกระทบต่อการให้บริการ ผลกระทบต่อผู้ใช้งาน โดยกรอบระยะเวลาในการแก้ไขเหตุการณ์ผิดปกติและการร้องขอการบริการ ควรคำนึงถึงเป้าหมายระยะเวลาในการกู้คืน (Recovery Time Objective : RTO) และเป้าหมายระยะเวลาสูงสุดที่ยอมให้ธุรกิจหยุดชะงัก (Maximum Tolerance Period of Disruption : MTPD)

4. การมีศูนย์รับแจ้งเหตุการณ์ผิดปกติและการร้องขอการบริการ โดยทำหน้าที่ในการบันทึกและแก้ไข ในเบื้องต้นหรือส่งต่อเหตุการณ์ผิดปกติไปยังหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

5. จัดทำแผนการรับมือกับเหตุการณ์ผิดปกติและการร้องขอการบริการ (Incident and Service Request response plan) ตามความสำคัญของเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถรับมือและตอบสนองได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์ โดยแผนควรมีการระบุกระบวนการรับมือและช่องทางประสานงานจากผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งมีแนวทางในการตรวจสอบ วิเคราะห์หาสาเหตุ และประเมินผลกระทบ

6. มีการจัดทำรายงานเหตุการณ์ผิดปกติและการร้องขอการบริการเสนอต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย

7. มีกระบวนการบริหารสภาวะวิกฤติ (Crisis management) เพื่อรองรับเหตุการณ์กรณีผิดปกติและการร้องขอการบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพิ่มระดับความรุนแรงหรือมีความยืดเยื้อ

รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Problem Management) ซึ่งประกอบด้วย

1. การกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้มีการนำเหตุการณ์ผิดปกติที่ยังไม่ทราบสาเหตุที่แท้จริง (Unknown root cause) เหตุการณ์ผิดปกติที่เกิดขึ้นซ้ำ (Repeated incident) มาวิเคราะห์และพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหามาจากสาเหตุที่แท้จริง (Root cause)

2. กระบวนการหรือเครื่องมือในการบันทึกปัญหาหลักเกณฑ์ในการจัดประเภทปัญหา การจัดลำดับความสำคัญ วิเคราะห์ และจัดให้มีการติดตามแก้ไขปัญหา เพื่อให้ปัญหาได้รับการแก้ไข

3. กระบวนการหรือเครื่องมือบันทึกปัญหาที่เคยเกิดขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลความรู้ให้สามารถสืบค้นเหตุการณ์ปัญหาและแนวทางแก้ไขในภายหลังให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

- รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารแนวการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการและปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Incident, Service Requests and Problem Management) ขององค์กร

- รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการและปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Incident, Service Requests and Problem Management) ขององค์กร

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- * การแก้ไขปัญหาและกู้คืนความเสียหายที่เกิดขึ้นจาก Incident, Problems และ Service requests

- * การสำรวจความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ Incident หรือ Service requests

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการและปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการและปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตามวิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ขององค์กร (ระยะยาว)



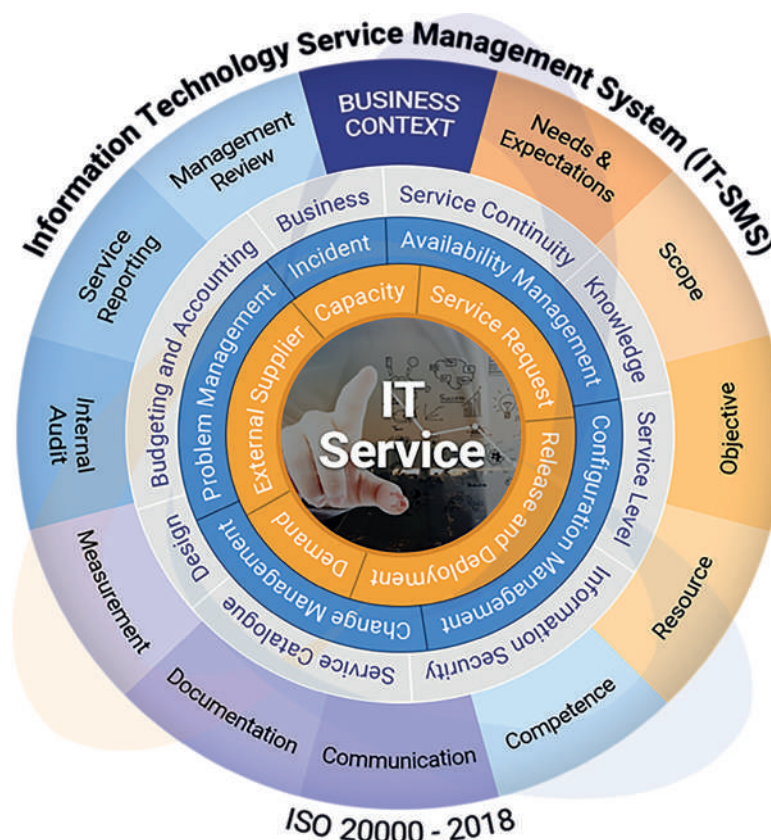
หมายเหตุ :

การประเมินกระบวนการจะใช้เวลาประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Service Management) คือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนความต้องการและเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร (Business Requirements & Objectives) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการโดยอ้างอิงจาก กระบวนการบริหารจัดการงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ “IT Service Management” หรือ “ITSM” ซึ่งเน้นเรื่องการบริหารจัดการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้ตอบสนองต่อความต้องการของธุรกิจ และมุ่งไปที่ความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบสารสนเทศ (Users) หรือ ลูกค้า (Customers) เป็นใหญ่

การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ (Incident management) คือ การบริหารและจัดการกับสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้น เหตุการณ์ที่ทำให้ผู้ใช้งาน (User) ไม่สามารถใช้งานบริการด้าน IT ได้ตามปกติ หรือไม่ปฏิบัติตามที่ตกลงกันไว้ใน Service Level Agreement ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความพร้อมในการให้บริการ ดังนั้น กระบวนการนี้จึงจำเป็นต้องมีไว้ เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือ โดยมุ่งเน้นที่การกู้ระบบงานและ/หรือความสามารถในการใช้งานระบบให้กลับคืนสู่สภาวะปกติให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรและผู้ใช้งานให้มน้อยที่สุดนั่นเอง

การบริหารจัดการปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Problem Management) คือ มุ่งเน้นที่การแก้ไขปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อป้องกันไม่ให้อุปกรณ์นั้นกลับมาเกิดขึ้นซ้ำได้อีกในภายหลัง และจะเก็บเป็น KEDB (Know Error Data base) โดยที่ Problem นั้นจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อเกิด Incident ที่ซ้ำ ๆ กัน บ่อย



6.4 การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

• กระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) ของรัฐวิสาหกิจ*

• รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งคำนึงถึงความเสี่ยงสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจขององค์กรและนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

• รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการขององค์กร

• รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจโดยครอบคลุมอย่างน้อย

1. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการผู้บริหารระดับสูง และผู้เกี่ยวข้อง
2. การประเมินความเสี่ยง
3. การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจและกำหนดเป้าหมายในการกู้คืนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. การจัดความสำคัญของระบบงาน
5. การกำหนดกลยุทธ์แผนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ
6. การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
7. การสื่อสารและฝึกอบรมแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
8. การทดสอบ การปรับปรุง และการสอบทานแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

• รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยครอบคลุมการดำเนินงาน ดังนี้

1. การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการขององค์กร

2. มีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมด้วย

3. รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ควรคำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ความเสียหายต่าง ๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ

4. รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยครอบคลุมการดำเนินงาน ดังนี้

1. การประเมินความเสี่ยง (Risk analysis)
2. การสื่อสารและฝึกอบรมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
3. การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business impact analysis)
4. การทดสอบ ปรับปรุง และการสอบทานแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
5. การจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน
6. การกำหนดกลยุทธ์แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
7. การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ



- รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารแนวทางหรือแผนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) ขององค์กร
- รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) ขององค์กร

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วน และเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- การประเมินความเสี่ยง (risk analysis)
- การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (business impact analysis) ที่ครอบคลุมระบบงานที่สำคัญอย่างครบถ้วน (ทั้ง 8 เภษ)

• การจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน

• การกำหนดกลยุทธ์แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

• การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

• การสื่อสารและฝึกอบรมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

• การทดสอบ ปรับปรุง และการสอบทานแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล / จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

หมายเหตุ :

การประเมินกระบวนการจะใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง



การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

เพื่อให้ รส. มีแนวทางรองรับเหตุการณ์ผิดปกติที่ระบบเกิดหยุดชะงักหรือเกิดความเสียหาย โดยที่ธุรกิจดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่องและสามารถกู้คืนระบบให้กลับคืนสู่สภาพปกติภายในระยะเวลาที่ยอมรับได้

นโยบายการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. กำหนดนโยบายการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยคำนึงความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจและนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ รส.

2. นโยบายดังกล่าวต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการของ รส. และได้รับการทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อแผน เช่น มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจ นโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยรวมสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจหรือทรัพยากรหรือโครงสร้างระบบ IT เป็นต้น

3. นโยบายการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรครอบคลุมอย่างน้อย

- บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้อง
- การประเมินความเสี่ยง
- การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจและกำหนดเป้าหมายในการกู้คืนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน
- การกำหนดกลยุทธ์แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การสื่อสารและการฝึกอบรมแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การทดสอบ การปรับปรุงและการสอบทานแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. มีการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการของ รส. โดยจัดให้มีการทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

2. จัดให้มีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมด้วย เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านธุรกิจ และด้านสื่อสารองค์กร เป็นต้น

3. การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศควรคำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ความเสียหายต่าง ๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจของ รส. เช่น ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (operational risk) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (reputational risk) ความเสี่ยงจากการพึ่งพาองค์กรอื่นในการดำเนินธุรกิจ (interdependency risk) ความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของระบบงานหรือทรัพยากรที่สำคัญ (concentration risk) และความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ รส. ผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้เสีย

4. กระบวนการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศควรครอบคลุมการดำเนินการ ดังนี้

(1) การประเมินความเสี่ยง (risk analysis) เพื่อให้ รส. สามารถระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของกระบวนการและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีแนวทางดำเนินการ อย่างเหมาะสมเพียงพอดังนี้

- ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (risk scenarios) ที่อาจทำให้กระบวนการและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหยุดชะงัก ทั้งจากภายในและภายนอก เช่น การโจมตีด้านไซเบอร์ เป็นต้น
- ประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาการควบคุมที่มีอยู่ รวมถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้งกำหนดกระบวนการและทรัพยากรที่จะใช้ในการควบคุม
- ความเสี่ยง จัดทำแผนในการจัดการความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงกระบวนการและจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็น ในการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(2) การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (business impact analysis) เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของ รส. รวมถึงผลกระทบจากการหยุดชะงักและความเชื่อมโยงของการดำเนินธุรกิจกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- ระบุระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งหมดของ รส. และทรัพยากรที่มีการเชื่อมโยงพึ่งพาระหว่างกัน (dependency)
- วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการหยุดชะงักของเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยคำนึงถึงเป้าหมาย ระยะเวลาสูงสุดที่ยอมให้ธุรกิจหยุดชะงัก (Maximum Tolerance Period of Disruption : MTPD)



- กำหนดเป้าหมายระยะเวลาในการกู้คืนระบบ (Recovery Time Objective : RTO) และ เป้าหมายระยะเวลาสูงสุดที่ยอมให้ข้อมูลเสียหาย (Recovery Point Objective : RPO)

(3) การจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน โดยคำนึงถึงทรัพยากร ระยะเวลาในการกู้คืนระบบ เป้าหมายของระบบงาน และข้อมูลที่ควรกู้คืนภายหลังเกิดการหยุดชะงัก และทรัพยากรทางเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นต่ำที่จำเป็นต้องใช้ในการกู้คืนระบบ ทั้งนี้ รส. ควรพิจารณาให้ระบบการชำระเงินหรือระบบที่มีผลกระทบกับระบบ รส. เป็นวงกว้างเป็นระบบที่มีความสำคัญสูงสุด

(4) การกำหนดกลยุทธ์แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รส. ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและแนวทางจัดเตรียมทรัพยากรระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมตาม การจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน โดยพิจารณาอย่างน้อยครอบคลุม

- เป้าหมายระยะเวลาที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ เช่น RTO, RPO เป็นต้น
- ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้แผนเป็นไปตามกลยุทธ์ เช่น เทคโนโลยีในการสำรองและกู้คืนข้อมูล ความพร้อมใช้ของสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง เป็นต้น เพื่อให้ รส. มีทิศทางในการพัฒนาแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ทรัพยากรและงบประมาณ เพื่อจัดเตรียมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทั้งหมด

(5) การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศควรมีการระบุกระบวนการและขั้นตอนสนับสนุนการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและง่ายต่อการปฏิบัติ รวมทั้งมีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น อย่างน้อยครอบคลุม

- ชื่อแผน วัตถุประสงค์ ขอบเขต และความสัมพันธ์กับแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ผังโครงสร้างของการบังคับบัญชาในการดำเนินงานตามแผน ผู้ปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบ และผู้ปฏิบัติที่ทำหน้าที่แทนในกรณีที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ รวมถึงการบันทึกการเปลี่ยนแปลงของแผน
- รายละเอียดของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น โครงสร้างสถาปัตยกรรม แผนภาพระบบ เครือข่ายสื่อสาร เป็นต้น
- ขั้นตอนในการประกาศใช้แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การตอบสนองต่อเหตุการณ์ ฉุกเฉินและแผนการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ
- ขั้นตอนในการดำเนินการกู้คืนระบบ โดยควรระบุรายละเอียดอย่างชัดเจนและเพียงพอ เพื่อให้สามารถใช้เป็น checklist ควบคุมไม่ให้เกิดการข้ามหรือละเลยขั้นตอนที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ รส. ควรจัดทำเอกสารหรือคู่มือประกอบการกู้คืนในแต่ละระบบ ในกรณีที่มีการปรับปรุงหรือเพิ่มเติมขั้นตอนนอกเหนือจากที่ระบุในแผนขณะปฏิบัติงานจริง รส. ควรมีกระบวนการรายงานและขออนุมัติจากผู้บริหารตามที่กำหนดในโครงสร้างการบังคับบัญชา พร้อมทั้งนำขั้นตอนดังกล่าวมาปรับปรุงแผนให้เป็นปัจจุบัน
- ขั้นตอนในการกลับคืนสู่ภาวะปกติ (return to normal) และการประกาศยกเลิกแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พร้อมเอกสารประกอบการทำงานภายใต้แผนฉุกเฉิน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรจัดเก็บไว้ในสถานที่ปลอดภัยและมีความพร้อมใช้ในสถานที่ปฏิบัติงานหลักและสำรอง

(6) การสื่อสารและการฝึกอบรมแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รส. ต้องจัดให้มีการสื่อสารแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และจัดให้มีการฝึกอบรมแก่บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ในการสื่อสารแผนฯ ต้องมีการระบุแนวทางสื่อสารที่ชัดเจนให้บุคลากรทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบถึงรายละเอียดในการจัดทำแผน ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผน
- จัดให้มีการฝึกอบรมแก่บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยอย่างน้อยควรครอบคลุม วัตถุประสงค์ของแผน ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามแผน การประสานงาน และการสื่อสารกันระหว่างกลุ่ม ขั้นตอนในการรายงานระบบรักษาความปลอดภัย กระบวนการเฉพาะของแต่ละกลุ่มดำเนินงาน และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล เป็นต้น

(7) การทดสอบ การปรับปรุง และการสอบทานแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- จัดให้มีแผนงานเพื่อทดสอบแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศประจำปี โดยมีรายละเอียดอย่างน้อยครอบคลุมสถานการณ์จำลอง รูปแบบการทดสอบ วัน เวลา สถานที่ในการทดสอบ บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้แผนงานเพื่อทดสอบแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประจำปีในภาพรวมควรได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย
- จัดให้มีการทดสอบแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งในระดับหน่วยงานและระดับองค์กรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยเฉพาะระบบงานหรือข้อมูล

ที่มีผลกระทบต่อการให้บริการลูกค้าหรือ ต่อ รส. นอกจากนี้ อาจพิจารณาการทดสอบระบบสำรองในลักษณะเสมือนจริง (DR live test) เพื่อให้มั่นใจว่าระบบสำรองสามารถรองรับให้ธุรกิจสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่อง

- กรณีระบบงานมีการเชื่อมโยงเครือข่ายสื่อสารหรือใช้บริการจากหน่วยงานภายนอก รส. ควรมีการทดสอบแผนฉุกเฉินร่วมกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ รส. มีความพร้อมใช้งานร่วมกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานภายนอก

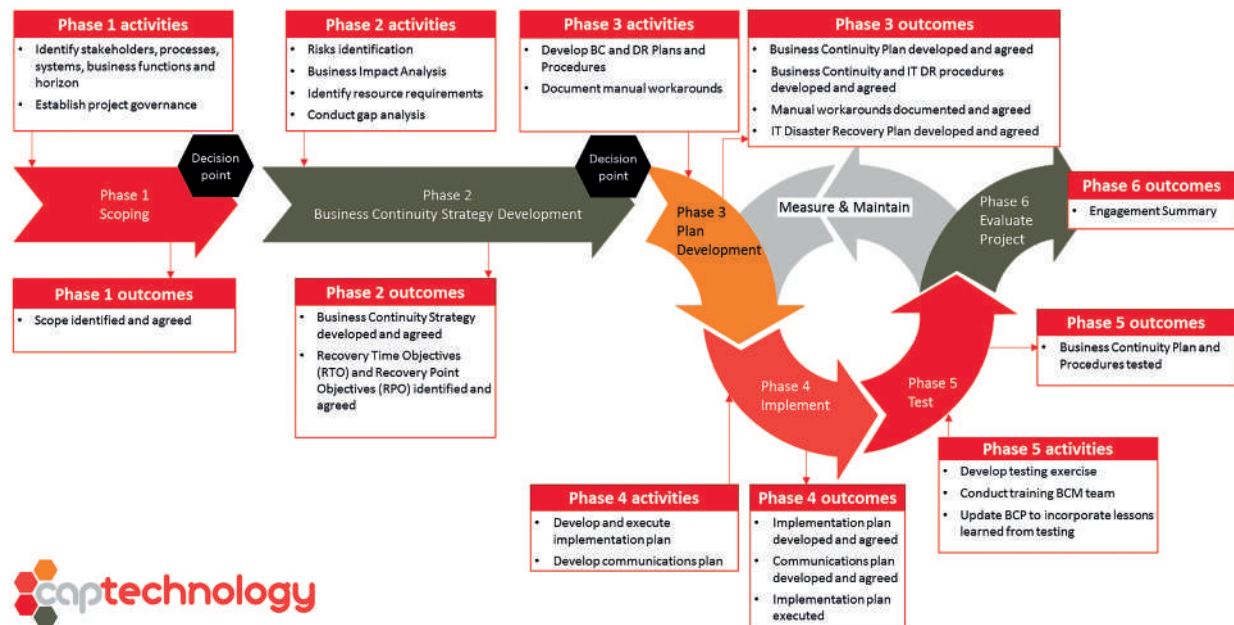
- มีการรายงานผลการทดสอบต่อคณะกรรมการของ รส. โดยมีรายละเอียดอย่างน้อยครอบคลุม วัตถุประสงค์ ขอบเขตการทดสอบ สถานการณ์จำลอง ระยะเวลาที่ใช้ในการกู้คืนระบบเทียบกับ เป้าหมายที่กำหนด ข้อผิดพลาดและปัญหาหรืออุปสรรคที่พบ พร้อมทั้งแนวทางปรับปรุงแก้ไข

- รส. ควรจัดให้มีการทบทวนและปรับปรุงแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงบุคลากร ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผน การเปลี่ยนสภาพแวดล้อมของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น เพื่อให้แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจุบัน

- รส. อาจจัดให้มีการสอบทานแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยหน่วยงานภายนอกหรือภายในที่มีความเป็นอิสระเพื่อยืนยันถึงความเหมาะสมของขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดทำแผนให้สามารถใช้งานได้จริง

ที่มา : หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย

กระบวนการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



ที่มา : captechnology



7. การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management) (น้ำหนักร้อยละ 10)

7.1 การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management Implementation) (น้ำหนักร้อยละ 5)

• กระบวนการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management Implementation) ของรัฐวิสาหกิจ*

• รัฐวิสาหกิจมีกรอบการจัดสรรงบประมาณ และกำกับให้การจัดสรรและใช้ทรัพยากรทั้งทางการเงินและไม่ใช่งานการเงินเป็นไปอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงด้านการจัดสรรทรัพยากรและมาตรการรองรับความเสี่ยงด้านการจัดสรรทรัพยากร ทุกโครงการที่สำคัญ

• รัฐวิสาหกิจมีนโยบายหรือแผนในการลดการใช้กระดาษและสาธารณูปโภคอื่นๆ เมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานในองค์กร

• รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารแนวทางหรือแผนการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management) ขององค์กร

• รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management) ขององค์กร

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบซึ่งประกอบด้วย

- การกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการจัดสรรทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการขีดความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติในการกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลลัพธ์การใช้ทรัพยากรและการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดมูลค่าสูงสุด
- การกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลลัพธ์การใช้ทรัพยากร ทางการเงิน การลงทุน และด้านอื่น ๆ สำหรับการดำเนินโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ให้เป็นไปตามขั้นตอนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างน้อยประกอบด้วย



- ทรัพยากรทางการเงิน
- ทรัพยากรคน
- ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล
- ระยะเวลา
- ทรัพยากรพื้นฐานต่างๆ (เช่น อาคาร สถานที่ เป็นต้น)

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมแก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล / จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

หมายเหตุ :

การประเมินกระบวนการจะใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการขีดความสามารถของระบบ (Capacity Management)

เพื่อให้ รส. สามารถบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเพียงพอรองรับต่อการดำเนินธุรกิจและสามารถวางแผนการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศให้รองรับการใช้งานในอนาคต

1. กำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติเรื่องการบริหารจัดการขีดความสามารถของระบบ เพื่อประเมินและติดตามดูแลความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ครอบคลุมถึง ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบฐานข้อมูล ระบบเครือข่ายสื่อสาร และระบบสาธารณูปโภคที่เกี่ยวข้องกับงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. มีการประเมินแนวโน้มการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อวางแผนรองรับการใช้งานในอนาคต (capacity planning) โดยครอบคลุมทั้งระบบหลักและระบบสำรอง

3. มีกระบวนการหรือเครื่องมือในการติดตามประสิทธิภาพและความเพียงพอของการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของระบบ เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างทันทั่วทั้งที่ และสามารถตอบสนองความต้องการในการดำเนินงานทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

4. มีการกำหนดตัวชี้วัดการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (threshold และ trigger) ในระดับต่าง ๆ เพื่อให้มีการแจ้งเตือนผู้เกี่ยวข้องอย่างทันทั่วทั้งที่ และสามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการรับมือที่เหมาะสม รวมถึงการประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกรณีเกิดเหตุขัดข้อง

5. จัดทำรายงานความเพียงพอของทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนำเสนอต่อคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายหรือผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องรับทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีการกำกับดูแลความพร้อมและความเพียงพอของระบบในการรองรับการให้บริการทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเพื่อพิจารณาแนวทางลดความเสี่ยงได้ทันการณ์

ที่มา : หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย

7.2 การบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management)

(น้ำหนักร้อยละ 5)

• กระบวนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management) ของรัฐวิสาหกิจ*

• รัฐวิสาหกิจมีนโยบายหรือมาตรการด้านการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT) ที่ให้ความสำคัญกับ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วงจรชีวิตของอุปกรณ์ (Equipment Lifecycle) ประกอบด้วย การจัดซื้อ (Procurement) การรีไซเคิลและการนำกลับมาใช้ซ้ำ (Recycle & Reuse) การกำจัด (Disposal)

2. การใช้ไอทีของผู้ใช้งาน (End User Computing) ประกอบด้วย คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Personal Computing) แบ่งเป็น Desktop และ Mobile คอมพิวเตอร์ในแต่ละหน่วยงาน (Departmental Computing) การพิมพ์และวัสดุสิ้นเปลือง (Printing and Consumables)

3. ระบบประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ในองค์กร (Enterprise Computing) ประกอบด้วย Data Center ICT Equipment, Data Center Environmental, Networking & Communications, Outsourcing & Cloud, Software Architecture

4. การนำ ICT มาใช้ในการลดการปล่อยคาร์บอน (ICT as a Low – Carbon Enabler) ประกอบด้วย Governance & Compliance, Teleworking & Collaboration, Business Process Management, Business Applications, Carbon Emissions Management

• รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารนโยบายหรือมาตรการด้านการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT) ขององค์กร

• รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT) ขององค์กร

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

* วงจรชีวิตของอุปกรณ์ (Equipment Lifecycle)

* การใช้ไอทีของผู้ใช้งาน (End User Computing)

* ระบบประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ในองค์กร (Enterprise Computing)

* การนำ ICT มาใช้ในการลดการปล่อยคาร์บอน (ICT as a Low – Carbon Enabler)

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมแก่ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

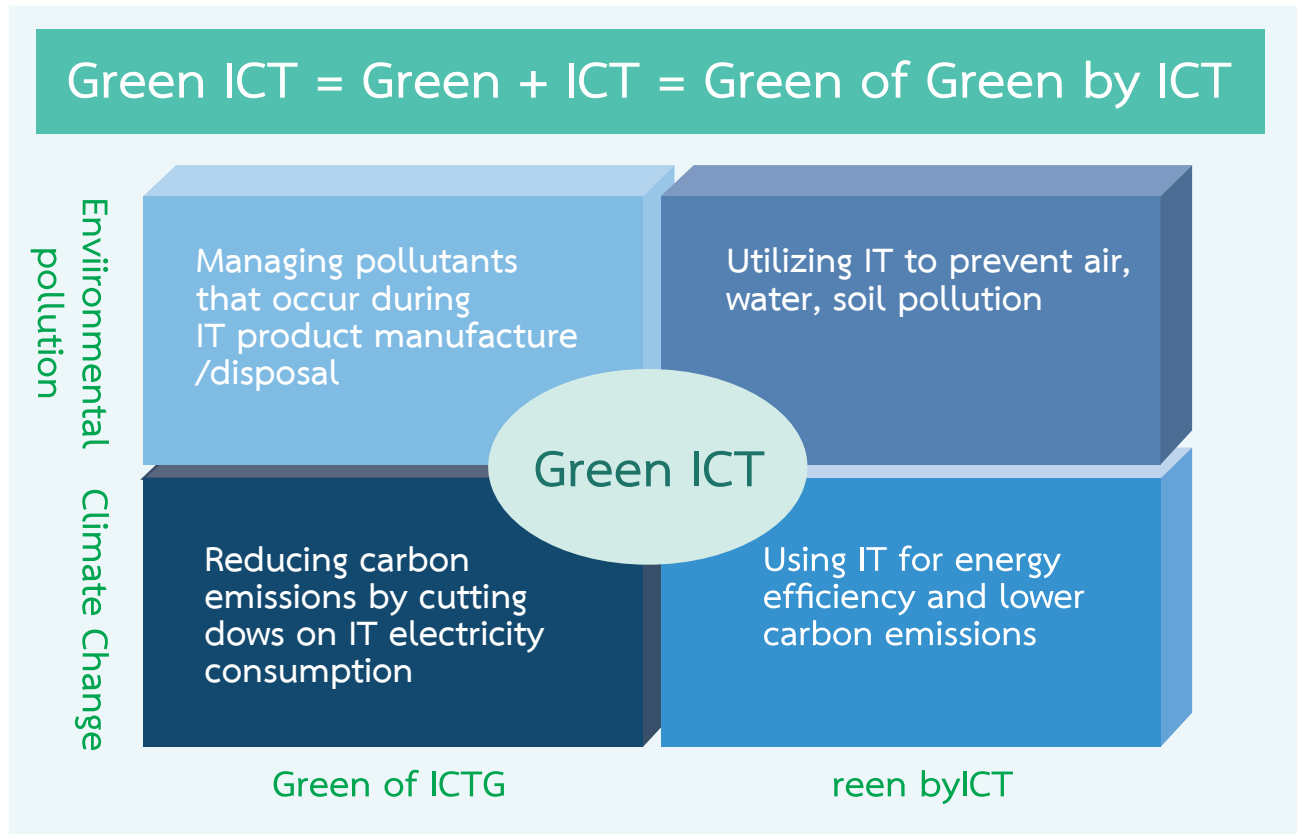
ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

หมายเหตุ :

* การประเมินกระบวนการจะใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

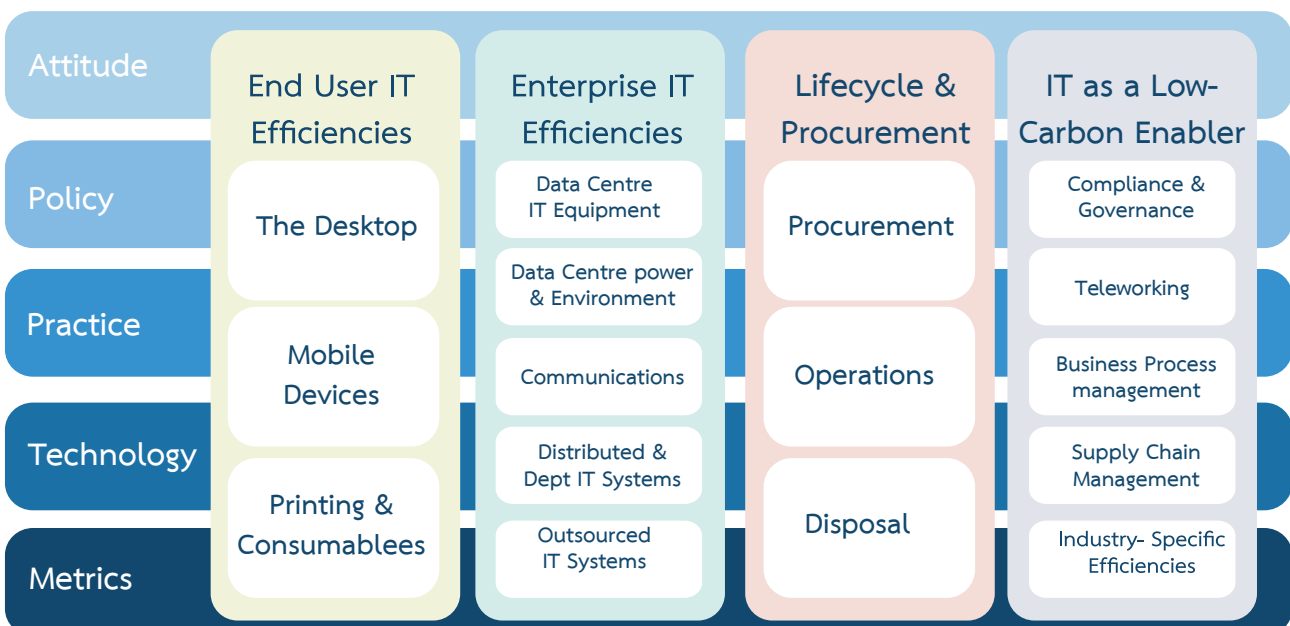
Green IT หรือ เทคโนโลยีสีเขียว คือ แนวคิดใน การบริหารจัดการ และเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการการใช้พลังงาน ลดการใช้พลังงาน ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ลดการสร้างขยะ รวมถึงการนำขยะอิเล็กทรอนิกส์รีไซเคิลใหม่ ซึ่งเป้าหมายสูงสุด คือ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือขยะอิเล็กทรอนิกส์ ต้องถูกนำกลับมาใช้ใหม่ได้ทั้งหมด และไม่มีส่วนประกอบที่ทำจากสารพิษ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ต้องใช้พลังงานน้อยลง

ความหมายของ Green ICT



ที่มา : สวทช.

กรอบการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม



ที่มา : ISACA

2.6

2.6 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)

เกณฑ์ประเมินการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็น

การประเมินกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Strategy)
2. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Management)
3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development)
4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment)

โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่เกี่ยวข้องกับด้านบุคลากร รวมถึงมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากล แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน HR ของโลก มาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงผลผลิตประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร ด้วยการสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้บุคลากรรู้คุณค่าของตนเองและคุณค่าของงานที่ทำ ผ่านการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้โอกาสแก่บุคลากรในการเรียนรู้และการเติบโตในสายอาชีพ ทั้งนี้

นอกจากรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบทาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศในที่สุด

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้



วัตถุประสงค์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์

1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจ มีความตระหนักและมีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์ที่ดีอย่างถูกต้อง และสามารถนำเกณฑ์ประเมินผลฯ ไปพัฒนาระบบงานด้าน HCM ที่จะเป็นกลไกที่สร้างความเท่าเทียม (Equality) ความเสมอภาค (Equity) และ/หรือความแตกต่างที่เหมาะสม (Appropriate Difference) ในการสนับสนุนให้บุคลากรได้สร้างคุณค่าให้แก่ตนเองและองค์กร

2. รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้าน HR ของโลก อีกทั้งมีมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทุนมนุษย์เทียบเท่าระดับประเทศและระดับสากล เช่น Thailand Quality Awards:

TQA, Society for Human Resource Management: SHRM, Harvard Business Review: HBR, International Organization for Standardization : ISO เป็นต้น และเป็นกลไกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารทุนมนุษย์หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์ เกิดจากการประยุกต์มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้



1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี 2. เกณฑ์ประเมินผลในปัจจุบัน 3. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน HR 4. ยุทธศาสตร์ของ สคร.

• เกณฑ์การประเมินผลใหม่ด้าน HCM



1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี



2. เกณฑ์ประเมินผลในปัจจุบัน



3. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน HR

- HR Digitalization
- HR analytics / AI in HR
- Re-modeling of learning & development system
- Employee experience
- Wellness focused

Source : SIRM, Harvard Business review, McKinsey



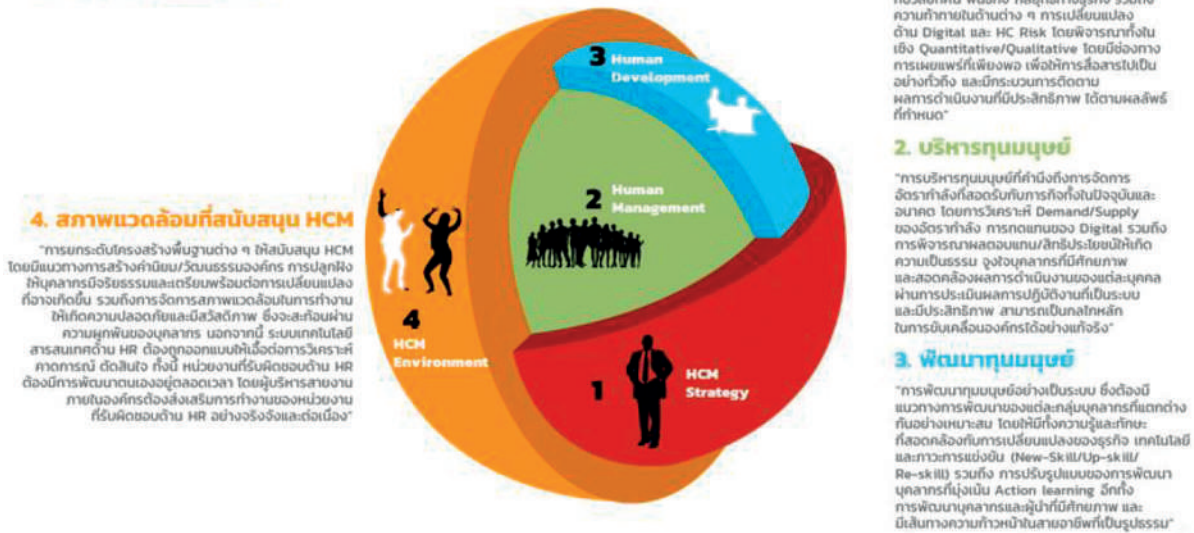
4. ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อน สส. ของ สคร. (ด้านบุคลากร)

- กระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร
- การจัดทำ Skill matrix สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุด รวมถึงการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม ค่านิยม โดยให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี
- สรรหาและพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงการสร้างภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์

- หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์

HCM module of 4



โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	30	1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (น้ำหนักร้อยละ 30)
2. การบริหารทุนมนุษย์	25	2.1 อัตราค่าจ้าง (น้ำหนักร้อยละ 7.5) 2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 15) 3. การพัฒนาทุนมนุษย์
3. การพัฒนาทุนมนุษย์	25	3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (น้ำหนักร้อยละ 15) 3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (น้ำหนักร้อยละ 10)
4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	20	4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลงจรรยาบรรณและจริยธรรม (น้ำหนักร้อยละ 5) 4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (น้ำหนักร้อยละ 2) 4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3) 4.4 บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (น้ำหนักร้อยละ 10)
รวม	100	

2.6

รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารทุนมนุษย์

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (น้ำหนักร้อยละ 30)

1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (น้ำหนักร้อยละ 30)

“ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึง ความท้าทายในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยมีช่องทางการเผยแพร่ที่เพียงพอ เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างทั่วถึง และมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด”

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กร และการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่เทียบ

ระดับ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กร และการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่เทียบ

ระดับ 2 ยุทธศาสตร์มีความครบถ้วน เพียงพอ และเหมาะสม โดยต้องออกแบบให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ เจตนารมณ์ นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ และ สคร. และกำหนดให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของแต่ละรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 3 การแปลงยุทธศาสตร์ด้าน HR เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม Output/Outcome รวมทั้ง กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบ อีกทั้ง มีกลไกหรือกระบวนการติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด

ระดับ 4 แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR ถูกบูรณาการไปกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรม แผนการจัดการความรู้ เป็นต้น

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานในการทบทวนยุทธศาสตร์ด้าน HR รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ



2. การบริหารทุนมนุษย์ (น้ำหนักร้อยละ 25)

“การบริหารทุนมนุษย์ที่คำนึงถึงการจัดการอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยการวิเคราะห์อุปสงค์ อุปทาน ของอัตรากำลัง การทดแทนของเทคโนโลยี รวมถึงการพิจารณาผลตอบแทน/สิทธิประโยชน์ ให้เกิดความเป็นธรรม จูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพ และสอดคล้องผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างแท้จริง”

2.1 อัตรากำลัง (น้ำหนักร้อยละ 7.5)

ระดับ 1 การกำหนดโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน (Job family) และโครงสร้างอัตรากำลัง (Workforce landscape) ที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ และกระบวนการหลักในการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 2 การจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว โดยมีสาระสำคัญอย่างน้อย ดังนี้

1. กระบวนการประมาณการอัตรากำลังที่พิจารณาจากอุปสงค์ อุปทานของอัตรากำลังขององค์กร (Demand and Supply) โดยการวิเคราะห์อัตรากำลังส่วนขาด และส่วนเกิน
2. กระบวนการสรรหา คัดเลือก ที่เป็นระบบทั้งบุคลากรระดับบริหารและปฏิบัติการ รวมถึงแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากร (Job rotation) ที่ชัดเจน

3. การวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลัก องค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในภาพรวมขององค์กร

4. การวิเคราะห์กระบวนการการทำงานและใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD)

ระดับ 3 การดำเนินงานที่ครบถ้วนตามแผนอัตรากำลังประจำปี โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 แผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอัตรากำลังภาครัฐและแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยสะท้อนให้เห็นถึงความเพียงพอเชิงปริมาณที่เหมาะสมของอัตรากำลังที่จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนอัตรากำลังประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

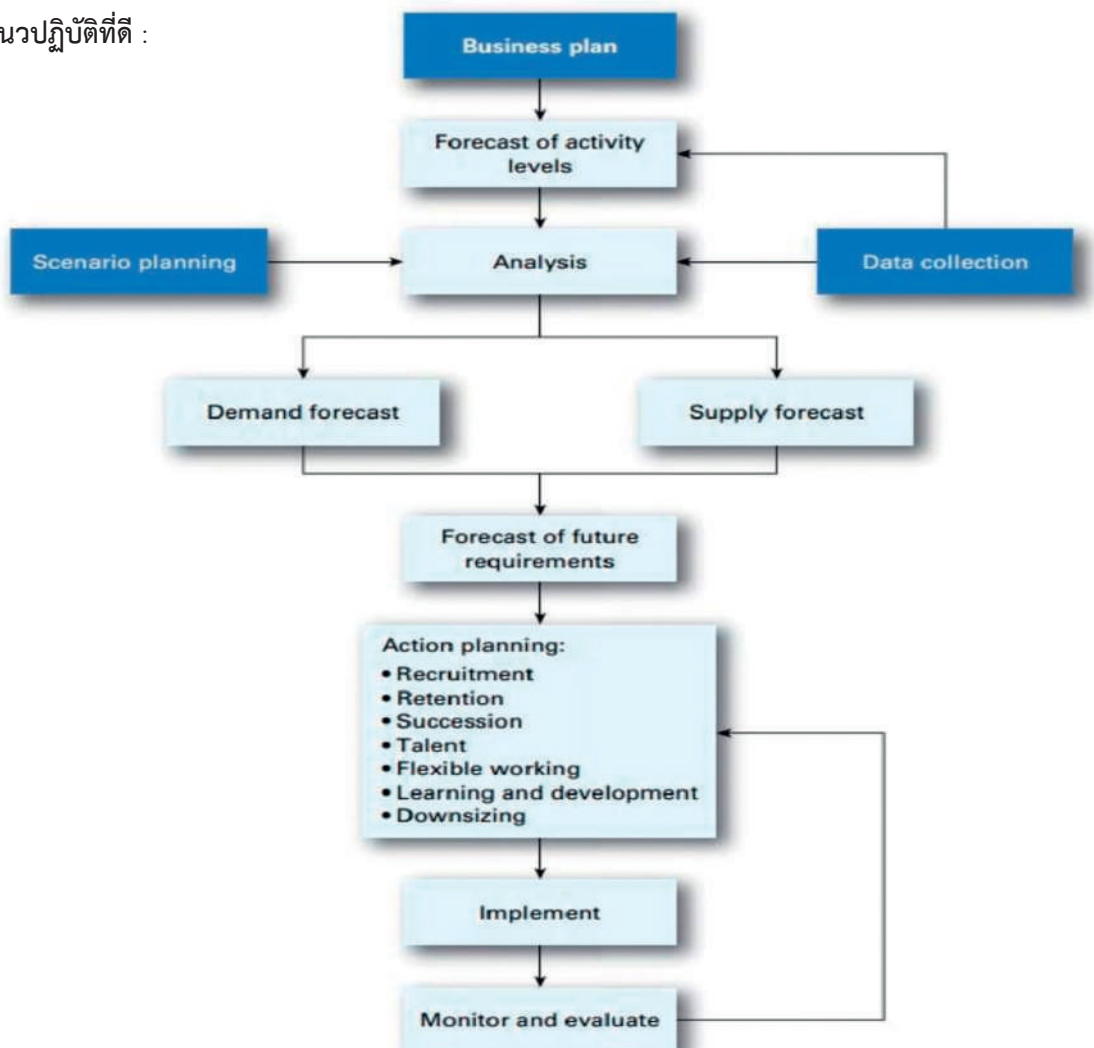
หมายเหตุ :

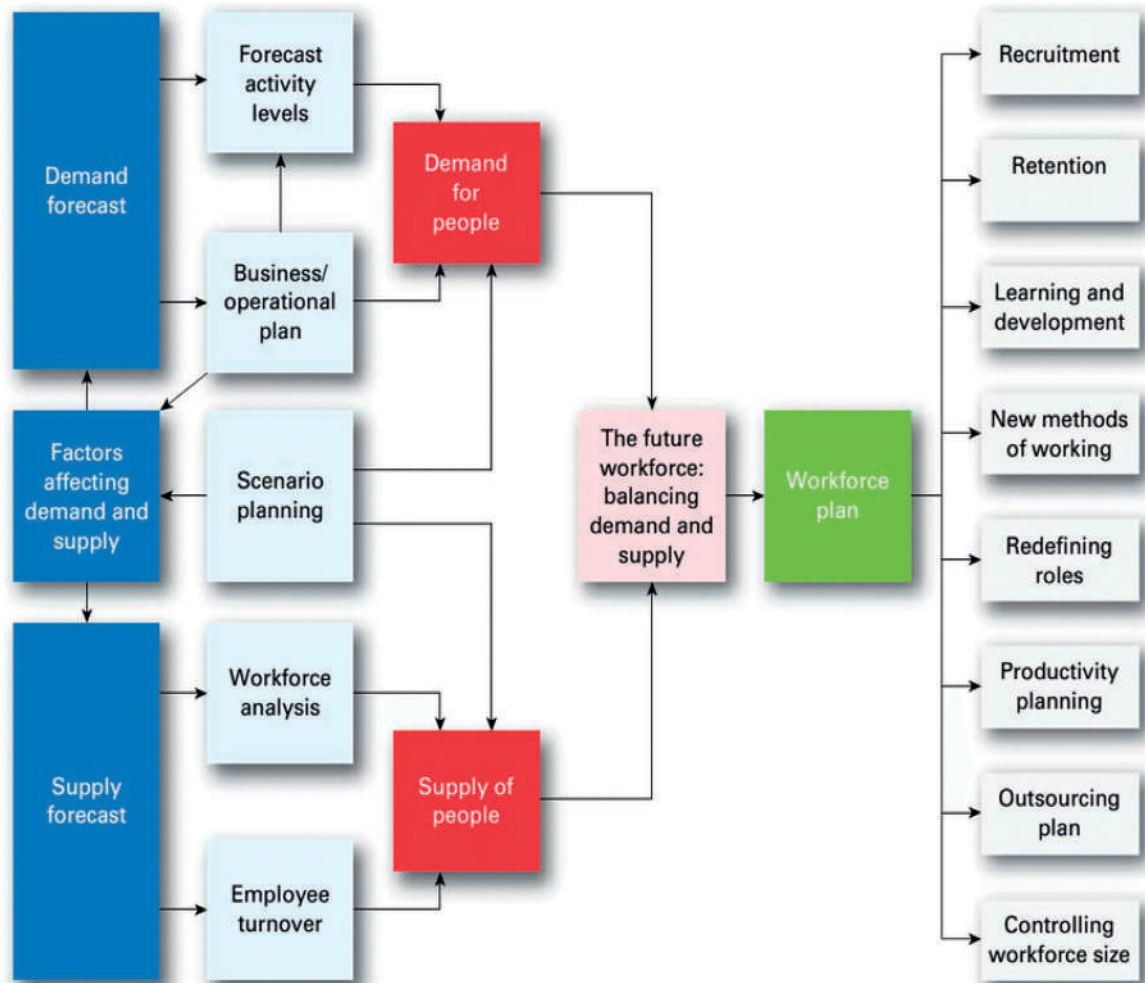
โครงสร้างอัตรากำลัง (Workforce landscape) หมายถึง โครงสร้างที่สะท้อนให้เห็นถึงภาพรวมของอัตรากำลัง ซึ่งไม่ใช่เฉพาะจำนวนของบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน/สายงาน เท่านั้น แต่ควรจะครอบคลุมข้อมูลอื่นที่เกิดจากความต้องการ/ความจำเป็นของการปฏิบัติงานและการดำเนินธุรกิจในหน่วยงาน/สายงานนั้น ๆ ซึ่งข้อมูลอื่นอาจหมายถึง

- ข้อมูลภูมิประชากรศาสตร์ของหน่วยงาน/สายงาน (Demographic data) เช่น อายุ เพศ เป็นต้น
- ข้อมูลขีดความสามารถที่จำเป็นของหน่วยงาน/สายงาน (Required Skill set)
- การกำหนดหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน (Front/Middle/Back office) หรือรูปแบบอื่นที่เหมาะสม

ซึ่งการกำหนดโครงสร้างอัตรากำลังดังกล่าว ควรกำหนดให้มีลักษณะในเชิงเปรียบเทียบ (As is VS To be) และมีการสอบทานอย่างสม่ำเสมอตามสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ หรือการดำเนินงานที่อาจเปลี่ยนแปลงไป เพื่อประโยชน์ในการจัดการอัตรากำลังในมิติต่าง ๆ เช่น การสรรหา การโอนย้าย อัตรากำลัง เป็นต้น

ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดโครงสร้างอัตรากำลัง (Workforce landscape) ในรูปแบบอื่นได้ตามความเหมาะสม แต่ควรมีวัตถุประสงค์เดียวกันกับที่อธิบายข้างต้น คือ การจัดการอัตรากำลังให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี :



ที่มา : https://www.researchgate.net/figure/Strategic-workforce-planning_fig1_309134471

ภาพที่ HCM-1 : แนวทางการวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์

แนวทางการวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ข้างต้นแสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่ออุปสงค์ อุปทานของอัตรากำลังของรัฐวิสาหกิจ (Demand and Supply) เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค การแข่งขันทางธุรกิจ นโยบายภาครัฐ ความเคลื่อนไหวของอัตรากำลังภายในองค์กรในปัจจุบัน นโยบายการจ้างเหมาแรงงานขององค์กร ผลผลิตประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร เป็นต้น โดยพิจารณาจากความจำเป็นของการดำเนินธุรกิจในอนาคต เพื่อนำมาวางแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

ระดับ 1 แนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์

ของกลุ่ม/ส่วนบุคคลการใดมีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits)

ระดับ 2 การปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน

ระดับ 3 การดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาฯ ได้ โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 แนวทางการพัฒนาฯ สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติขององค์กร รวมถึงมีการนำความเห็น และความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาฯ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาฯ รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หมายเหตุ :

ทั้งนี้ ความหมายของกลุ่ม/ส่วนบุคคลมีความหมายที่อาจเหมือนหรือแตกต่างกันในบางกรณี แต่สำหรับเกณฑ์ประเมินประเด็นนี้ การแบ่งกลุ่ม/ส่วนบุคคลเพื่อประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรแต่ละกลุ่ม/ส่วนมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม การจำแนกกลุ่ม/ส่วนบุคคลดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานในด้านอื่น ๆ เช่น การเรียนรู้และพัฒนา ความผูกพันองค์กร การจัดการการเปลี่ยนแปลง การบริหารความปลอดภัย การจัดการความรู้ เป็นต้น หากรัฐวิสาหกิจพิจารณาแล้วเห็นว่าเหมาะสม

• กลุ่มบุคลากร หมายถึง การจำแนกบุคลากรเป็นกลุ่มตามโครงสร้างระดับบังคับบัญชาของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง เช่น ระดับพนักงาน ระดับผู้บริหาร เป็นต้น

• ส่วนบุคลากร หมายถึง การจำแนกบุคลากรตามคุณลักษณะที่มีร่วมกันและสามารถอธิบายการจำแนกได้อย่างมีเหตุผล เช่น ลักษณะงาน ทักษะ ช่วงอายุ (Generation) ระดับการศึกษา เพศ ศาสนา เป็นต้น

2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 15)

ระดับ 1 การกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน

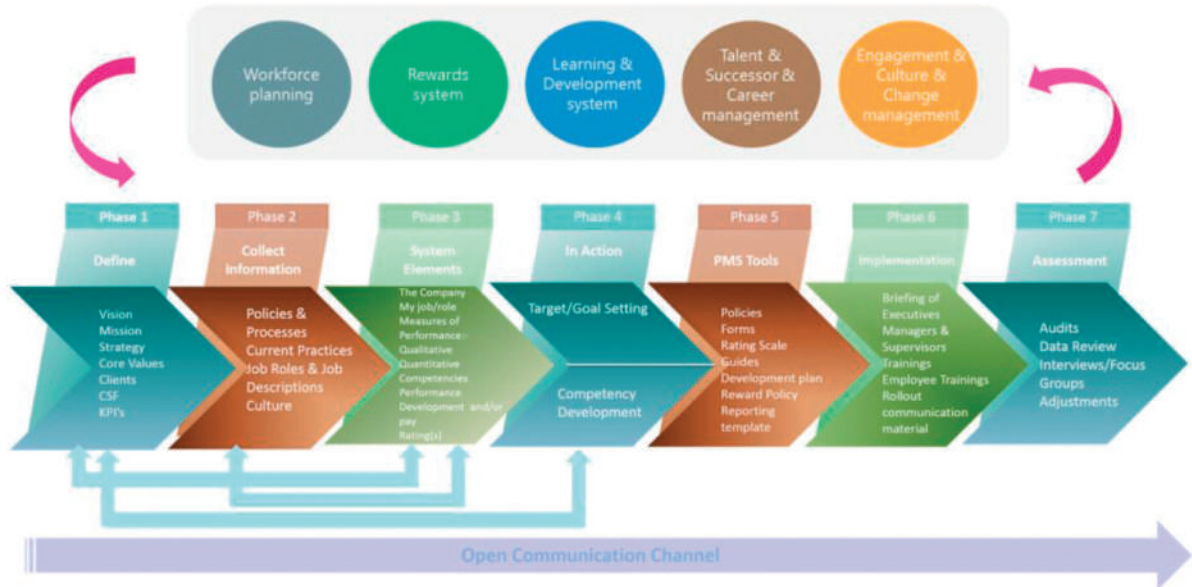
ระดับ 2 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ระดับสายงาน/หน่วยงาน และระดับบุคคลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนธุรกิจ/แผนงานของสายงาน/หน่วยงาน และภาระงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ

ระดับ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจริงทั่วทั้งองค์กร โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 การใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเชื่อมโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่ง (promotion) และการให้ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน การยกย่อง/ชมเชย รวมถึงการนำไปใช้ในระบบการเรียนรู้และการพัฒนา โดยนำผลการประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร/ ทีมงาน /หน่วยงาน

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี:



ที่มา: adapted from <https://www.humanasset.com/portfolio/performance-management-systems/>

ภาพที่ HCM-2: ตัวอย่างระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือ Performance Management System (PMS) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การระบุมูลงค์กร เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยมหลัก ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น
- 2) การเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น นโยบาย กระบวนการ ขั้นตอน การปฏิบัติงาน บทบาทและหน้าที่ของงาน เป็นต้น
- 3) การพัฒนาระบบประเมินผล โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเครื่องมือในการวัดประเมินผลทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative) และในเชิงคุณภาพ (Qualitative) รวมถึงเชื่อมโยงกับสมรรถนะของบุคลากร (Competency) และการจ่ายค่าตอบแทน
- 4) การตั้งเป้าหมายสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการกำหนดกรอบสมรรถนะที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Competency Framework)

5) การพัฒนาเครื่องมือในการประเมินผล (PMS Tools) เช่น นโยบายด้านการประเมินผล แบบฟอร์ม การให้คะแนน (Rating Scale) เครื่องมือการพัฒนา นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน คู่มือการประเมินผลสำหรับบุคลากรและหัวหน้างาน เป็นต้น

6) การนำไปปฏิบัติ โดยต้องมีการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในทุกกระดับ ทั้งผู้ประเมินและ ผู้ได้รับการประเมิน

7) การประเมินผล โดยหลังจากผ่านรอบการประเมินผลรอบแรกไปแล้ว ควรมีการทบทวนและประเมินประสิทธิภาพของระบบ PMS ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การตรวจสอบข้อมูล เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาปรับปรุงการดำเนินงาน

ทั้งนี้ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรบูรณาการกับระบบบริหารทุนมนุษย์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การบริหารผลตอบแทน ระบบการเรียนรู้และพัฒนา การบริหารคนเก่ง การสืบทอดตำแหน่ง การบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการสร้างความผูกพันองค์กร ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการจัดการการเปลี่ยนแปลง

3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (น้ำหนักร้อยละ 25)

“การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องมีแนวทางการพัฒนาของแต่ละกลุ่มบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม โดยให้ทั้งความรู้ และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-Skill/Up-skill/Re-skill) รวมถึง การปรับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง (Action learning) อีกทั้ง การพัฒนาบุคลากรและผู้นำที่มีศักยภาพ และมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นรูปธรรม”

3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (น้ำหนักร้อยละ 15)

ระดับ 1 การออกแบบระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร ที่มีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

1. การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

2. การประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากรอย่างครบถ้วนและมีคุณภาพ เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

3. การวางแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) โดยคำนึงถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีทั้งความรู้ (Knowledge) และทักษะ/ความเชี่ยวชาญ (Skills) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ภาวะการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต และนโยบายไทยแลนด์ 4.0 รวมถึง มีพฤติกรรม/ทัศนคติ (Attitude) ที่ดีในการทำงาน

4. การพัฒนาผู้นำ (Leadership development) ในทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

5. การปรับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว เช่น การสอนงาน (Coaching) และการ On-the-Job Training รวมถึงการสร้างแนวคิดและสร้างความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง (Self-learning)

6. การพัฒนากลุ่มพนักงานจ้างภายนอกและลูกจ้าง (Temporary & Outsourcing Development)

7. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร

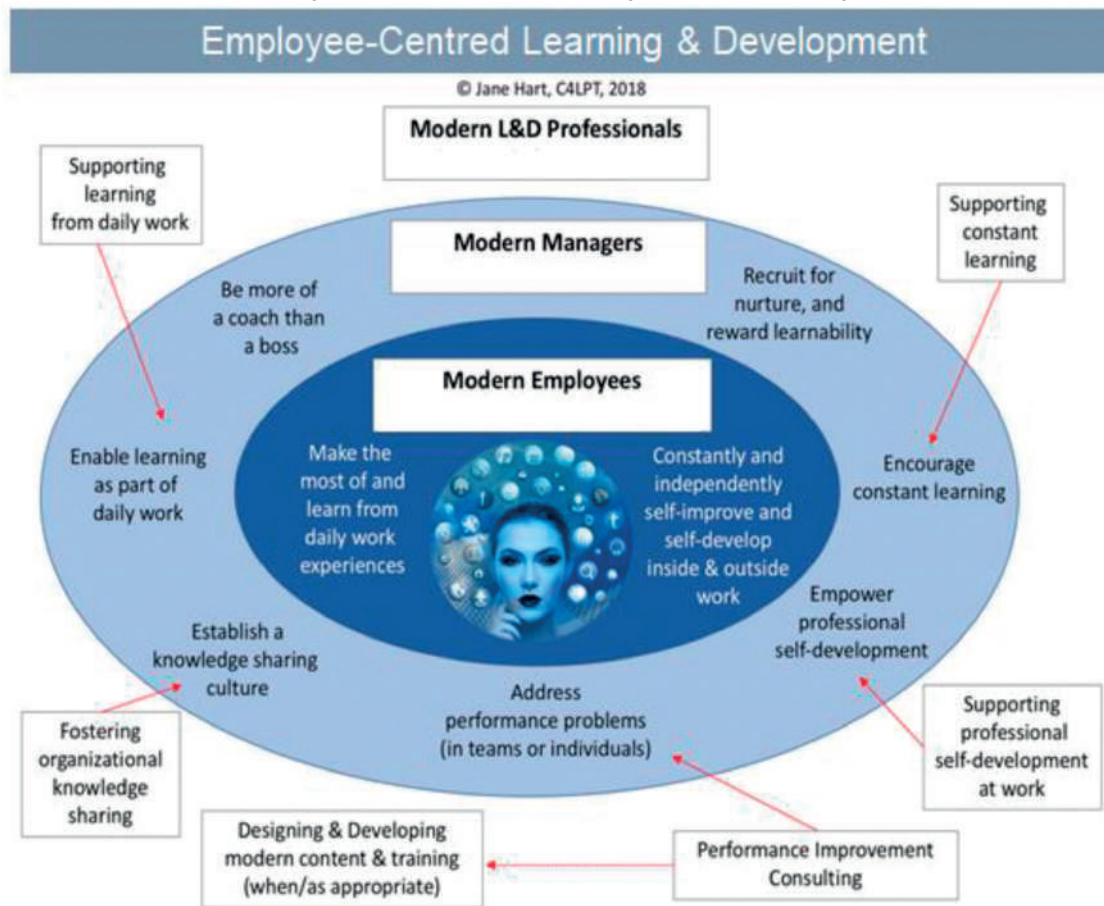
ระดับ 2 การประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม รวมถึงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in employee development) เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ พัฒนาปรับปรุงแผนการพัฒนาบุคลากร

ระดับ 3 การดำเนินงานที่ครบถ้วนตามแผนงานประจำปี โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรม แผนการจัดการความรู้ เป็นต้น

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี : การเรียนรู้และพัฒนาโดยให้บุคลากรเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้และพัฒนา



ภาพที่ HCM-3: แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์

ที่มา: <http://modernworkplacelearning.com/magazine/employee-centred-learning-development/>

2.6

การที่องค์กรมีบุคลากรที่ชอบการค้นคว้า เรียนรู้สิ่งใหม่และมีความคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา จะช่วยให้บุคลากรเหล่านั้น นำความคิดที่ได้เรียนรู้ มาช่วยพัฒนาองค์กร ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องช่วยสร้างบรรยากาศให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้

ดังนั้นในอนาคต การเรียนรู้ด้วยตนเองจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากการเรียนรู้เพื่อนำมาพัฒนาตนเองแล้ว บุคลากรจะเกิดการเรียนรู้เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางานของตนเองให้ดียิ่งขึ้นไป อีกทั้ง ในระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหารสายงาน (Line Manager) จะสามารถช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ได้ โดยการให้คำแนะนำ สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนกันทั้งตัวบุคคล และในทีมงานผนวกไปกับการทำงาน ซึ่งการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เพื่อนำมาพัฒนางาน จะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กร



3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (น้ำหนักร้อยละ 10)

- ระดับ 1** การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ที่มีความเป็นมาตรฐาน โดยครอบคลุมทุกระบวนการตั้งแต่การวิเคราะห์นโยบาย ทิศทางองค์กร ตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position) การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) การจัดทำแผนพัฒนา (Individual Development Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง และการติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) การจัดทำแผนงานการบริหารจัดการคนเก่ง ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ (Talent Acquisition) การจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง (Individual Development Plan) เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร
- ระดับ 2** การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning) ที่มีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยมีหลักเกณฑ์การเคลื่อนย้ายและหมุนเวียนที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางเจริญเติบโตของตำแหน่งงานภายในองค์กร โดยมีกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร เช่น คณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management Committee : CMC) ศูนย์ประเมินสายอาชีพ (Career Assessment Center) และการให้คำปรึกษาบุคลากรในการวางแผนในอาชีพ (Career Counselor) เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายของงานและอาชีพที่ตั้งไว้
- ระดับ 3** การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
- ระดับ 4** แผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการจัดการความรู้ แผนงานการสร้างความรู้ความผูกพัน เป็นต้น
- ระดับ 5** การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หมายเหตุ :

คณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management Committee: CMC) บทบาทและหน้าที่ คือการกำกับ ดูแล ให้การบริหารจัดการสายอาชีพของรัฐวิสาหกิจบรรลุผลตามที่คาดหวัง และเป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม รวมถึงการทบทวน ปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์ในด้านนี้ให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์ในช่วงเวลาต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ในการพิจารณาข้อเสนอในการปรับเปลี่ยนหรือโอนย้ายตำแหน่งของบุคลากรในทุกระดับ (ยกเว้นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่ต้องขอความพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ) ทั้งนี้ คณะกรรมการจัดการสายอาชีพ ควรมียุทธศาสตร์ประกอบของผู้ระดับบริหารระดับสูง ซึ่งเป็นตัวแทนของทุกสายงาน โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทุนมนุษย์เป็นเลขานุการ

ศูนย์ประเมินสายอาชีพ (Career Assessment Center: CAC) ศูนย์ประเมินสายอาชีพมีหน้าที่ในการจัดเตรียมการสอบ ออกแบบแบบทดสอบ สำหรับผู้ที่ได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่งหรือผู้ที่ต้องการโอนย้าย โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นการปรับเลื่อนตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีการทดสอบความพร้อมก่อนการเข้ารับตำแหน่ง (Pre-position assessment) หรือการโอนย้ายที่มีหลักเกณฑ์ให้ผ่านการทดสอบความรู้ ทักษะที่สำคัญในตำแหน่งงานที่ต้องการจะขอโอนย้าย (Pre-requisite knowledge) ซึ่งหลังจากที่มีการสอบเสร็จเรียบร้อยแล้ว ศูนย์ประเมินสายอาชีพจะทำการประมวลผล จัดทำรายงานและส่งสรุปผล

สอบให้คณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพหรือหัวหน้างาน (ขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่งหรือระเบียบปฏิบัติของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง) ได้ใช้ประกอบการพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายตำแหน่งต่อไป ทั้งนี้ ศูนย์ประเมินสายอาชีพอาจจัดตั้งขึ้นภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทุนมนุษย์ โดยมีหัวหน้างานในแต่ละกลุ่มงาน/สายงานคอยให้คำแนะนำในเรื่องของการออกแบบแบบทดสอบ อย่างไรก็ดี ในการจัดตั้งศูนย์ประเมินสายอาชีพนั้น หากองค์กรยังไม่มีความพร้อมในด้านของบุคลากรหรือสถานที่ อาจทำเป็นในลักษณะของการจ้างเหมา (Outsource) สถาบันการศึกษาหรือบริษัทเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดสอบ และออกแบบทดสอบ ให้ดำเนินการแทนในเรื่องดังกล่าว ซึ่งจะมีข้อดีในเรื่องของความโปร่งใสที่จะมากยิ่งขึ้น

กลุ่มที่ปรึกษาสายอาชีพ (Career Counselor Group: CCG) มีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน/สายงาน โดยให้คำแนะนำในการวางแผนสายอาชีพ (Career planning) และให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพที่อาจเกิดขึ้น โดยกลุ่มที่ปรึกษาสายอาชีพควรเป็นกลุ่มบุคลากรจากหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทุนมนุษย์ ร่วมกับหัวหน้างานหรือตัวแทนที่ได้รับการคัดเลือกของแต่ละกลุ่มงาน/สายงาน ทั้งนี้ กลุ่มบุคลากรกลุ่มนี้ ควรได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอให้มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการให้คำปรึกษาด้านการวางแผนสายอาชีพ

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี :



ภาพที่ HCM-4 : กรอบแนวคิดของการเชื่อมโยงแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) กับแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญและระบบงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
ที่มา : <https://joshbersin.com/2010/05/a-new-talent-management-framework/>

แผนสืบทอดตำแหน่งและการบริหารจัดการคนเก่ง ควรออกแบบให้ตอบโจทย์กับแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญหรือกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ และสอดคล้องกับระบบงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่สำคัญต่าง ๆ เช่น ระบบประเมินการปฏิบัติงาน ระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ ระบบการจัดการอัตรากำลัง ระบบการยกย่อง และให้รางวัล เป็นต้น

4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (น้ำหนักร้อยละ 20)

“การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ให้สนับสนุนด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยมีแนวทางการสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร การปลูกฝังให้บุคลากรมีจริยธรรม และเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความปลอดภัย และมีสวัสดิภาพ ซึ่งจะสะท้อนผ่านความผูกพันของบุคลากร นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้าน HR ต้องถูกออกแบบให้เอื้อต่อการวิเคราะห์ คาดการณ์ ตัดสินใจ ทั้งนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยผู้บริหารสายงานภายในองค์กรต้องส่งเสริมการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR อย่างจริงจังและต่อเนื่อง”

4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การมีแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ ความผูกพันองค์กร ค่านิยมองค์กร การจัดการการเปลี่ยนแปลง และระบบทรัพยากรมนุษย์ที่มีธรรมาภิบาล

ระดับ 2 สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ มีลักษณะของการดำเนินงาน ดังนี้

1. การสร้างความผูกพันองค์กร (Employee engagement) โดยทราบถึงระดับความผูกพันและปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากร และมีการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร ตลอดจนการต่อยอดสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience)

2. การเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (core value) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ทั้งนี้ การเสริมสร้างค่านิยม ต้องครอบคลุมถึงการทำงานของรัฐวิสาหกิจที่มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality focused)

3. การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีการกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนการจัดการ



การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น (Changing Capability)

4. การกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรม มีกิจกรรมส่งเสริม มีช่องทางในการรับฟังข้อร้องเรียนต่าง ๆ การส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีธรรมาภิบาล (HR Governance)

ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 แผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา แผนงานการสร้างความรู้ ความผูกพัน ระบบธรรมาภิบาล เป็นต้น

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หมายเหตุ :

การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) หมายถึง การสร้างประสบการณ์ และความประทับใจผ่านงาน/กิจกรรมที่องค์กรสามารถจัดให้บุคลากรเข้าถึงได้ (Touch Point) ตลอดชีวิตการทำงานของบุคลากร (Employee Journey) ทั้งในด้านการงานและการดำเนินชีวิต ครอบคลุมตั้งแต่การรับสมัคร (Attraction) การจ้างงาน (Hiring) การเริ่มทำงาน (Onboard Program) การ

สร้างความผูกพัน (Engagement) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การพัฒนาศักยภาพ (Development) จนถึงการออกจากองค์กร (Departure) เพื่อให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร มีความสุขกับการทำงาน และส่งผลให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

การส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีธรรมาภิบาล (HR Governance) ได้แก่

1. การจัดทำ และสื่อสารคู่มือจรรยาบรรณและจริยธรรม (Code of Conduct) ขององค์กร โดยมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ/จริยธรรมขององค์กร

2. การสื่อสารให้ความรู้ด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้แก่บุคลากร และจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest: COI) ของบุคลากรทุกระดับ ที่แตกต่างตามฐานความเสี่ยง (Risk based declaration) และมีแผนหรือมาตรการตรวจสอบข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรและผู้บริหาร เพื่อป้องกันกรณีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือเพื่อตรวจสอบเมื่อเกิดกรณีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

3. การมีช่องทางในการรับฟัง และบริหารข้อร้องเรียนของบุคลากร

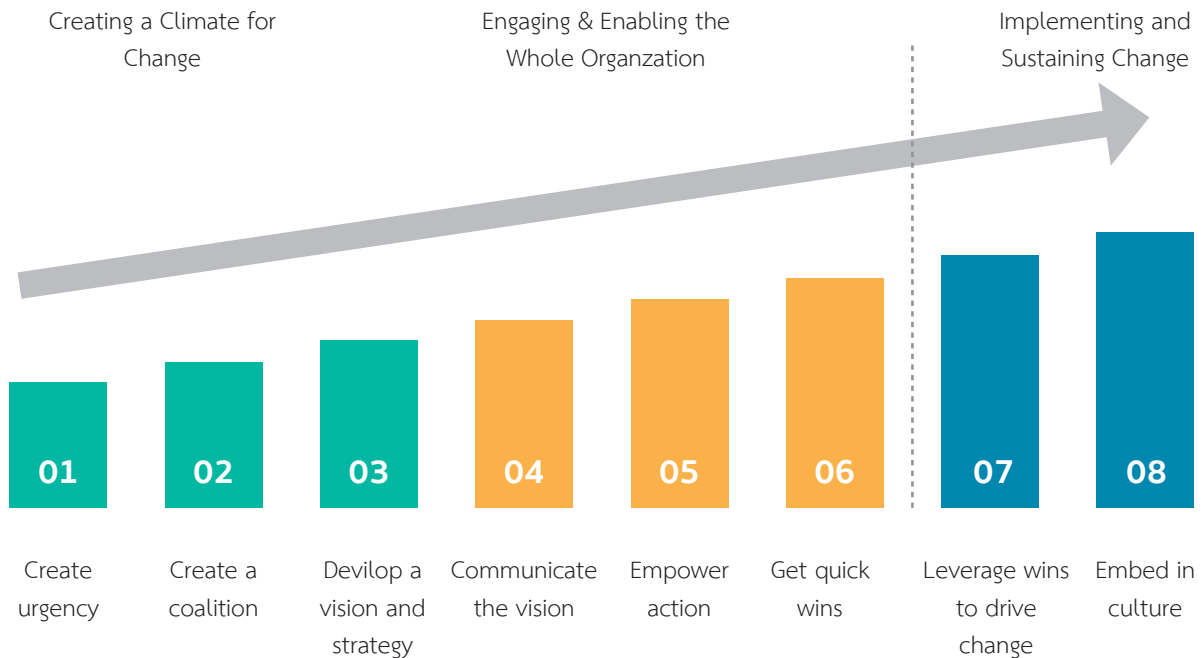
4. การมีโครงสร้างคณะกรรมการ และการดำเนินงานของคณะกรรมการ ประกอบด้วย

1.) การมีคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ ดำเนินการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร

2.) การมีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการลงโทษและการให้รางวัล

3.) มีคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ และพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่งบุคลากร

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี : การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตามแนวคิดของ John P. Kotter



ที่มา: 8 Steps of Change management, John P. Kotter

ภาพที่ HCM-5: การจัดการการเปลี่ยนแปลงของ John P. Kotter

8 ขั้นตอนเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร

1. สร้างความเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง โดยการศึกษาสถานการณ์ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต เพื่อวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นว่าเป็นวิกฤตการณ์ หรือโอกาสทางธุรกิจ

2. สร้างกลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน โดยการสร้างบุคคล/กลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่สนับสนุน และนำกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติในองค์กร เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่กลุ่มบุคลากรเป้าหมาย (Change Targets) ในการเปลี่ยนแปลง เช่น พฤติกรรม ทักษะ ทักษะ และความรู้ เป็นต้น

3. สร้าง/พัฒนา วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ในการจัดการการเปลี่ยนแปลง

4. สื่อสารวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง รวมถึงการใช้กลุ่มผู้นำเป็นแบบอย่างในการสร้าง/เปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร

5. กระจายอำนาจในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เพื่อลดอุปสรรคในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรกล้ายอมรับความเสี่ยง มีความคิด และการปฏิบัติที่แตกต่างจากเดิม

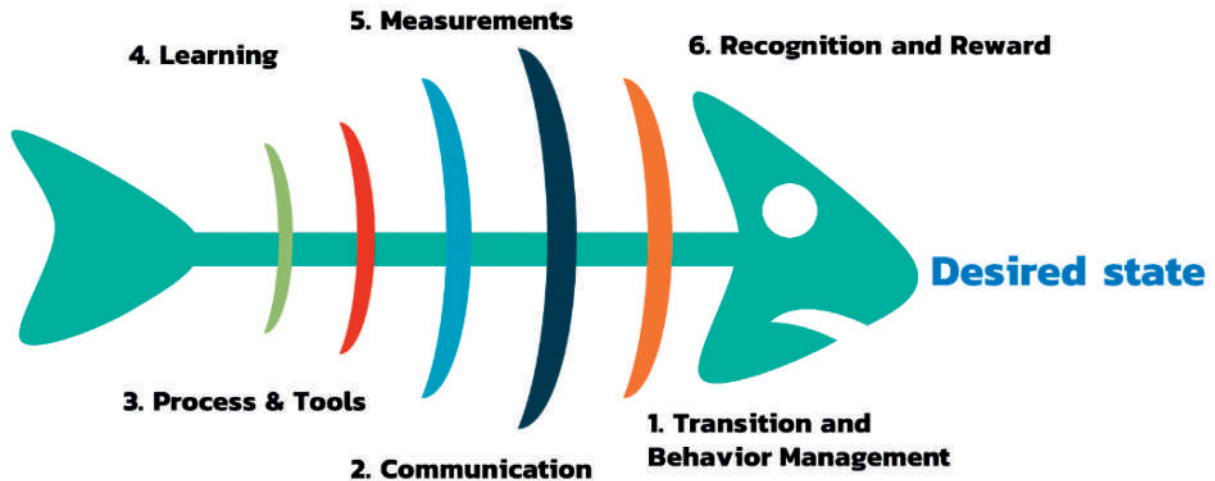
6. สร้างความสำเร็จระยะสั้น โดยการวางแผน เพื่อให้ผลจากการจัดการการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างชัดเจน รวมถึงยกย่องและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีส่วนในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

7. นำผลของการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการขยายการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

8. เชื่อมโยงพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์กร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมและระบบขององค์กร นอกจากนี้ ต้องกำหนดวิธีการในการพัฒนาผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและมีการสืบทอดตำแหน่งผู้นำอย่างต่อเนื่อง

การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตามแนวคิดของ Robert Osterhoff

Change Management Process



ที่มา: Robert J. Osterhoff, 2003

ภาพที่ HCM-6: การจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Robert J. Osterhoff

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behaviour Management) โดยการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหารในกิจกรรมต่าง ๆ การปรับโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การจัดตั้งคณะทำงาน/ หน่วยงานที่รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง การสร้างระบบการติดตามและประเมินผล และการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ชัดเจน
2. การสื่อสาร (Communication) ถึงเป้าหมายในการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น ทั้งต่อองค์กรและบุคลากร สร้างช่องทางให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง
3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process & Tools) กำหนดกระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสมกับ ลักษณะขององค์กร ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์กร
4. การเรียนรู้ (Learning) โดยสร้างความเข้าใจและความ

ตระหนัก โดยพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ และการประเมินผลและปรับปรุง

5. การวัดผล (Measurements) เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ แล้วนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงแผนการดำเนินการ รวมถึงนำผลมาใช้อสื่อสารให้แก่บุคลากรให้ทราบถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้น โดยการวัดผลประกอบด้วย การวัดระบบ (System) การวัดผลลัพธ์ (Output) และประโยชน์ที่ได้รับ (Outcome)

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward) เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ประกอบด้วย การค้นหาความต้องการของบุคลากร การกำหนดแรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว การบูรณาการกับระบบที่มีอยู่และการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมในแต่ละช่วงเวลา

4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การมีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ครบถ้วน ได้แก่ ข้อมูลประวัติส่วนบุคคล และประวัติการทำงาน (ข้อมูลส่วนบุคคล ต้องรวมถึงความสามารถหรือคุณลักษณะพิเศษ/คุณลักษณะที่โดดเด่นของบุคคลนั้น ๆ) ข้อมูลการพัฒนา ข้อมูลผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลอัตราค่าจ้าง เป็นต้น และมีการพัฒนาเครื่องมือ/Platform/Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร

ระดับ 2 การนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านธุรการ (Administration) งานด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)

ระดับ 3 การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มาใช้ได้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นต้น

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หมายเหตุ :

- การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HR Analysis) หมายถึง การนำข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรมาแปลงเป็นสารสนเทศ เช่น ข้อมูลด้านอัตราค่าจ้าง ข้อมูลด้านการพัฒนาบุคลากร ข้อมูลด้านผลตอบแทนสวัสดิการสิทธิประโยชน์ เป็นต้น เพื่อการตัดสินใจในงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านธุรการ (Administration) งานด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)

การคาดการณ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HR Analytics) หมายถึง การนำข้อมูลขององค์กรและการบริหารทุนมนุษย์มาวิเคราะห์คาดการณ์สถานะการณ์/เหตุการณ์ที่มีความน่าจะเป็นในอนาคต อย่างมีระบบ มีเหตุผล โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือทางสถิติ รวมถึงเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจในงานต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านธุรการ (Administration) งานด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี : แนวทางในการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน

ลำดับ	ขั้นตอน	คำถาม	แนวทาง	ผลลัพธ์	Key Factors
1	ประเมินเหมาะสมในการนำ AI มาใช้	AI เหมาะกับหน่วยงานหรือไม่	3 VS Framework	กรอบการดำเนินโครงการเบื้องต้น	องค์ความรู้ในเทคโนโลยี AI
2	กำหนดกรอบการดำเนินโครงการ AI	เริ่มก้าวแรกอย่างไร	- จำกัดกรอบโครงการนำร่อง - กำหนดตัวชี้วัด	กรอบการดำเนินโครงการ	องค์ความรู้ในเทคโนโลยี AI
3	ประเมินความพร้อมด้านข้อมูล	มีข้อมูลพร้อมหรือไม่	- Data Selection - Data Quality Assessment (DGF)	ข้อมูลสำหรับ Train ระบบ AI ที่มีคุณภาพ	ความพร้อมด้านข้อมูล
4	สร้างความร่วมมือในการพัฒนาระบบ AI	ควรดำเนินโครงการร่วมกับภาคส่วนอื่นอย่างไร	Sharing, Accountable และ Multi-Joint Partnerships	ความร่วมมือในการพัฒนาระบบ AI ที่โปร่งใสและตอบโจทย์โครงการ	ศักยภาพของภาคส่วนพันธมิตร
5	สร้างจริยธรรมในระบบ AI	ประเด็นด้านจริยธรรมของโครงการ AI ที่ต้องคำนึงถึงมีอะไรบ้างและรับมืออย่างไร	Bias, Explainability, Human Autonomy, Job Risk, Privacy & Security	แนวทางการรองรับประเด็นปัญหาด้านจริยธรรมจากการดำเนินโครงการ AI	การกำกับดูแล

ภาพที่ HCM-7: ขั้นตอนการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน

ที่มา: เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์สำหรับการบริหารงานและการบริการภาครัฐ เวอร์ชัน 1.0, สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)

4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สุวีรสติภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดลอม (Safety Security Health and Environment) ทั้งแผนงานระยะสั้น และระยะยาว โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบงาน ด้านความปลอดภัย ที่ชัดเจน

ระดับ 2 แผนงานด้านความปลอดภัยฯ ทั้งแผนงานระยะสั้น และระยะยาว มีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

1. การทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือ แผนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แผนงาน มีความครอบคลุมชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การกำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัย สุวีรสติภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดลอม (Safety Security Health and Environment) ในการทำงาน ที่เหมาะสมกับบริบทการทำงาน รวมทั้ง การประเมิน ดัชนีต่าง ๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา
3. การสร้างความตระหนัก และการจัดให้มีกิจกรรม ที่สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัย และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และส่งเสริมให้พนักงาน เห็นถึงความสำคัญและนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างถูกต้อง

ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปี ที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมิน ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 แผนงานด้านความปลอดภัยฯ มีความเชื่อมโยง กับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงาน ที่สำคัญ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนการดำเนิน ธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) เป็นต้น

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตาม แผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4.4 บทบาทของสายงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 การสนับสนุนและการให้ความร่วมมือจากผู้บริหาร ทุกระดับในองค์กรแก่หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR และการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line manager) และผู้แทนของสายงาน (HR Coordinator) ให้มีความรู้และทักษะในงานด้าน HR

ระดับ 2 หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีการพัฒนาระบบ/ ทีมงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการดำเนินงาน ดังนี้

- 2.1 หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีการสร้าง/เข้าร่วม เครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และสามารถนำมาใช้ ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR ได้อย่างแท้จริง
- 2.2 บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพ มีทักษะและสมรรถนะที่เพียงพอ ที่จะขับเคลื่อนงานด้าน HR ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
- 2.3 บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร รวมถึงลักษณะการ ดำเนินงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญของแต่ละ สายงานภายในองค์กร
- 2.4 การปรับบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงาน ที่รับผิดชอบด้าน HR ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic partner) หรือที่ปรึกษา (Internal consultant) ด้าน HR ของสายงานภายใน องค์กร รวมถึง การพัฒนางานของ HR ให้ทันกับ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เช่น AI, Block chain, Digital disruptive เป็นต้น
- 2.5 การกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทาน การดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)

ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 การปรับบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนยุทธศาสตร์ด้าน HR

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR

หมายเหตุ :

แนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการด้าน HR หรือ HR Audit หมายถึง การสอบทานกระบวนการซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทุนมนุษย์ และมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นการสอบทานเชิงป้องกัน (Preventive approach) ในขั้นตอนการปฏิบัติงานในกระบวนการทำงานที่สำคัญให้สามารถดำเนินการไปได้ตามที่กำหนดโดยไม่มีข้อผิดพลาด และเกิดผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ ในขณะที่ผลของการสอบทานสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงในการปฏิบัติงานครั้งต่อไปเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ในขั้นต้น รัฐวิสาหกิจอาจคัดเลือกกระบวนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่สำคัญเพื่อทำการสอบทานในแต่ละปีได้จากการวิเคราะห์ในแง่มุมต่าง ๆ เช่น เป็นกระบวนการ

ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร เป็นกระบวนการหลักที่สนับสนุนการดำเนินงานหรือการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น สำหรับขั้นตอนต่อมา คือ การคัดเลือกขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญในกระบวนการดังกล่าว อาจคัดเลือกขั้นตอนที่เป็นจุดที่ต้องควบคุมหรือจุดวิกฤต (Control point/Critical step) หรือเป็นขั้นตอนที่อาจเกิดความผิดพลาดได้ง่ายหรือเป็นขั้นตอนที่ผิดพลาดแล้วส่งผลกระทบต่อขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหลือทั้งหมด

โดยที่การสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการด้าน HR ในแต่ละปีนั้น ไม่จำเป็นต้องสอบทานกระบวนการทั้งหมด แต่ให้มีความชัดเจนในการกำหนดวิธีการคัดเลือกกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญเพื่อใช้ในการสอบทาน

2.7

2.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&IM)

การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&IM) แบ่งการประเมินออกเป็น 2 หัวข้อหลัก ได้แก่

- การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) (น้ำหนักร้อยละ 40)

- การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management: INNO) (น้ำหนักร้อยละ 60)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

เกณฑ์ประเมินการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินผ่านมุมมองในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติบทบาทผู้นำ/บุคลากร (Influence perspective) มิติกระบวนการ (Process perspective) และมิติผลลัพธ์ (Effect perspective) ด้านการจัดการความรู้ 6 ด้าน ได้แก่

1. การนำองค์กร (KM Leadership)
2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Planning & Resources)
3. บุคลากร (People)
4. กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)
5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process)
6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results)

โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์ของประเทศ มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากลมาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ นอกจากรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีกลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงานด้าน KM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินการสอบทานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ และนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้



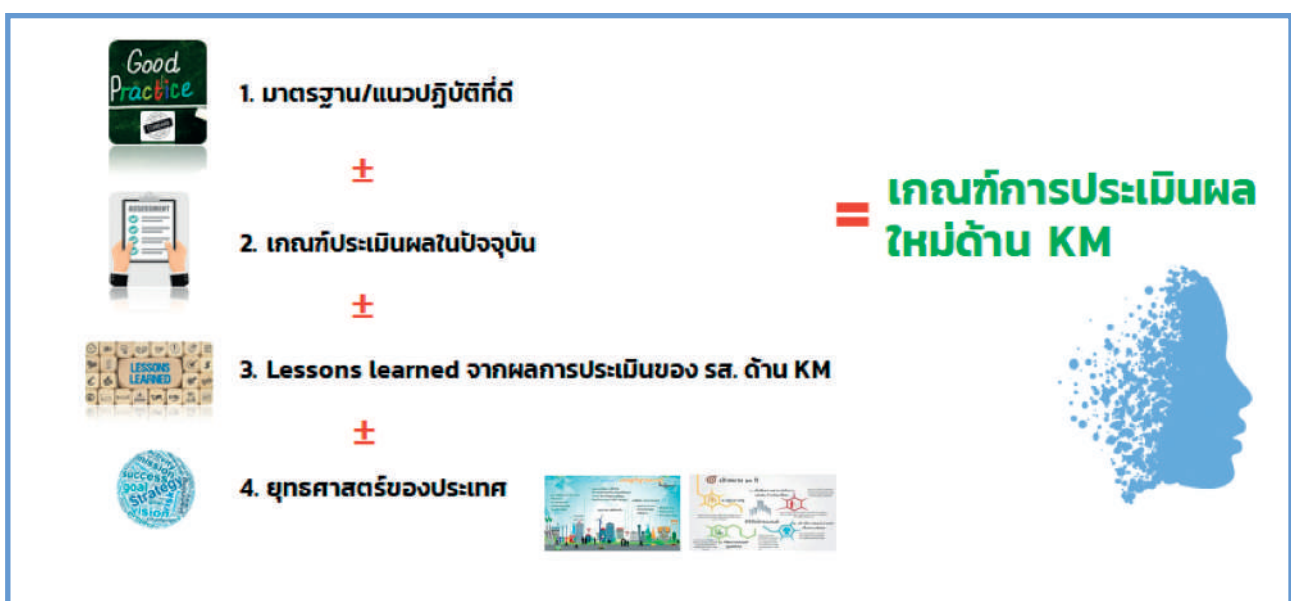
วัตถุประสงค์การประเมินการจัดการความรู้

1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจ มีความตระหนัก และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ที่ได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำเกณฑ์ประเมินผลฯ ไปพัฒนา ระบบงานด้าน KM ที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

2. รัฐวิสาหกิจมีมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการ ความรู้ระดับประเทศและระดับสากล เช่น Thailand Productivity Institute, Thailand KM Network, Asian Productivity Organization: APO, American Productivity & Quality Center: APQC, International Organization for Standardization: ISO เป็นต้น และเป็นกลไกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เพื่อให้ สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการจัดการความรู้

หลักเกณฑ์ประเมินการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการจัดการความรู้ ของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้



1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี



APD = Asian Productivity Organization

APQC = American Productivity & Quality Center

ISO = International Organization for Standardization

2. เกณฑ์ประเมินผลในปัจจุบัน



3. Lessons learned จากผลการประเมินของ รส. ด้าน KM

ประเด็นสำคัญสำหรับการพัฒนาในอนาคต จากการประเมินการจัดการความรู้ของ รส.

- ผู้นำและบุคลากรยังไม่ตระหนักและมีความเข้าใจในเรื่องของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง
- วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานของ รส. ไม่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้
- ขั้นตอนในกระบวนการจัดการความรู้ยังไม่เป็นมาตรฐาน
- การจัดการความรู้ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน Supply chain และ Value chain ยังไม่มีการจัดการอย่างเป็นระบบ
- การบูรณาการเรื่องความตระหนักเรื่องความเสี่ยงกับการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ยังไม่เกิดอย่างชัดเจน

4. ยุทธศาสตร์ของประเทศ



หลักเกณฑ์การประเมินการจัดการความรู้

การประเมินการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 3 ด้าน ประกอบด้วย

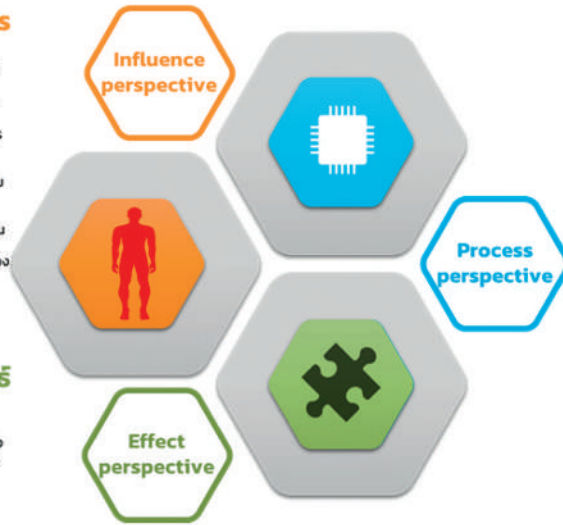
เกณฑ์ประเมินผลฯ ในมุมมอง 3 มิติ : KM's Triplex perspectives (IPE Perspectives)

I บทบาทผู้นำ/บุคลากร

- 1) **KM Leadership** : การนำการจัดการความรู้มาใช้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ ขององค์กร โดยผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 2) **Planning & Resources** : การนำกลยุทธ์การจัดการ ความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบและบรรลุผล สำเร็จ โดยจัดสรรทรัพยากรและใช้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศสนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งการติดตาม และประเมินผล
- 3) **People** : การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการ ความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรม การเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจและพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรด้านการจัดการความรู้

III ผลลัพธ์

6. **KM Results** ผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ทั้งใน เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจาก การจัดการความรู้ที่องค์กรดำเนินการ ซึ่งสะท้อนถึงทั้ง ความมีประสิทธิภาพและแนวโน้มน่าสนใจต่อของ ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ และสามารถวัดผลหรือ หมายเหตุไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร



II กระบวนการ

- 4) **KM Process** : กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วน เสียและการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนส่งเสริม การเรียนรู้
- 5) **Operational Process** : การนำการจัดการความรู้ มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบรวมทั้งการสร้างความรู้ความตระหนัก ผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของกระบวนการปฏิบัติงาน ในกระบวนการที่สำคัญ

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อยของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การนำองค์กร	8	1.1 วิสัยทัศน์ / ทิศทาง / นโยบายด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 4) 1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ (น้ำหนักร้อยละ 4)
2. การวางแผนและ ทรัพยากรสนับสนุน	4	2.1 การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล (น้ำหนักร้อยละ 2) 2.2 การจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 2)
3. บุคลากร	8	3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจ ด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 2)
4. กระบวนการจัดการ ความรู้	8	4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ (น้ำหนักร้อยละ 6) 4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (น้ำหนักร้อยละ 2)
5. กระบวนการปฏิบัติงาน	4	5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2) 5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2)
6. ผลลัพธ์ของการจัดการ ความรู้	8	6.1 ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 8)
รวม	40	

รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

1. การนำองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 8)

การนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหารกำหนดทิศทาง และเป้าหมายของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.1 วิสัยทัศน์ / ทิศทาง / นโยบายด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 ผู้บริหารระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบายรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยวิสัยทัศน์ ทิศทาง การดำเนิน หรือนโยบายดังกล่าว คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ระดับ 2 ผู้บริหารระดับสูงแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พร้อมความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อน และสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

ระดับ 3 ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบายและเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ

ระดับ 4 การจัดการความรู้ มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ เช่น การพัฒนาระบบการเรียนรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 ผู้บริหารระดับสูงติดตาม ดูแล และสนับสนุน การดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างจริงจังและสม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

หมายเหตุ :

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงสุด และผู้บริหารระดับสูงตามคำนิยามและโครงสร้างระดับตำแหน่งของแต่ละรัฐวิสาหกิจ

1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ถึงความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมาย

ระดับ 2 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ระดับ 3 ผู้บริหารกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

ระดับ 4 ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการนำการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานในสายงานตนเอง

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร หรือความต้องการของแต่ละกลุ่มหรือส่วนบุคลากร

หมายเหตุ :

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ตามคำนิยามและโครงสร้างระดับตำแหน่งของแต่ละรัฐวิสาหกิจ

2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (น้ำหนักร้อยละ 4)

การนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุผลสำเร็จ โดยจัดสรรทรัพยากรและใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาสนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งการติดตามและประเมินผล

2.1 การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์และวางแผนงานด้านการจัดการความรู้

ระดับ 2 การใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้กลยุทธ์และแผนงานด้านการจัดการความรู้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบาย ด้านการจัดการความรู้ขององค์กร และมีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน รวมถึงตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

ระดับ 3 การถ่ายทอดแผนไปยังผู้เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ระดับ 4 การติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการความรู้ เพื่อประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน และการดำเนินการที่จำเป็นหลังการติดตามผลเพื่อให้การทบทวนแผนงานการจัดการความรู้ รวดเร็ว ทันการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์/แผนงานการจัดการความรู้

ระดับ 5 การนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และ/หรือการปรับการจัดสรรทรัพยากร

2.2 การจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และระบบสนับสนุนอื่นๆ (ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น) มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม และถูกสื่อสารให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

ระดับ 2 หลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรทรัพยากร ถูกจัดลำดับความสำคัญและได้นำความต้องการขององค์กรและหน่วยงาน มาใช้ในการพิจารณาหลักเกณฑ์/แนวทาง

ระดับ 3 ทรัพยากรที่ได้จัดสรรครอบคลุมการดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญ

ระดับ 4 การจัดสรรทรัพยากรทำได้สอดคล้องกับแผนงานการจัดการความรู้เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย

ระดับ 5 การปรับการจัดสรรทรัพยากรระหว่างการดำเนินงาน พิจารณาจากการประเมินผลการจัดการความรู้ และการทบทวนแผนการจัดการความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่ามีงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอและพร้อมต่อการดำเนินงาน การจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จ

3. บุคลากร (น้ำหนักร้อยละ 8)

การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการจัดการความรู้

3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 3)

- ระดับ 1** การสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร
- ระดับ 2** การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจโดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- ระดับ 3** การสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทได้อย่างทั่วถึง
- ระดับ 4** การยกย่องชมเชยต่อสาธารณะให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
- ระดับ 5** การประเมินและปรับปรุงวิธีการในการสื่อสารสร้างความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3)

- ระดับ 1** การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรและองค์กรภายนอก รวมทั้งกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำ และสร้างสรรค์ สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง
- ระดับ 2** การกำหนดและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ อย่างยั่งยืน
- ระดับ 3** วัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ ถูกสร้างขึ้นครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
- ระดับ 4** การดำเนินการสำรวจหรือประเมินวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง
- ระดับ 5** การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการสำรวจหรือประเมิน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการจัดการความรู้

3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 2)

- ระดับ 1** การคัดเลือกและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ เพื่อให้มีความรู้และความสามารถเพียงพอในการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร

ระดับ 2 การกำหนดหน้าที่ของทีมงานการจัดการความรู้ อย่างชัดเจนเพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติหน้าที่ ตามที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการกำหนดแนวทาง/ วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการ ที่สำคัญด้าน KM (KM audit)

ระดับ 3 ทีมงานการจัดการความรู้ สามารถพัฒนาศักยภาพ บุคลากรและส่งเสริม/สนับสนุน ให้บุคลากรทั่วทั้ง องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ในการจัดการความรู้ได้ตามบทบาทหน้าที่

ระดับ 4 ทีมงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การ ทำหน้าที่ในการสนับสนุนการจัดการความรู้ของ องค์กรบรรลุผลสำเร็จ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของทีมงาน การจัดการความรู้ รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการดำเนินงานของทีมงานการจัดการ ความรู้

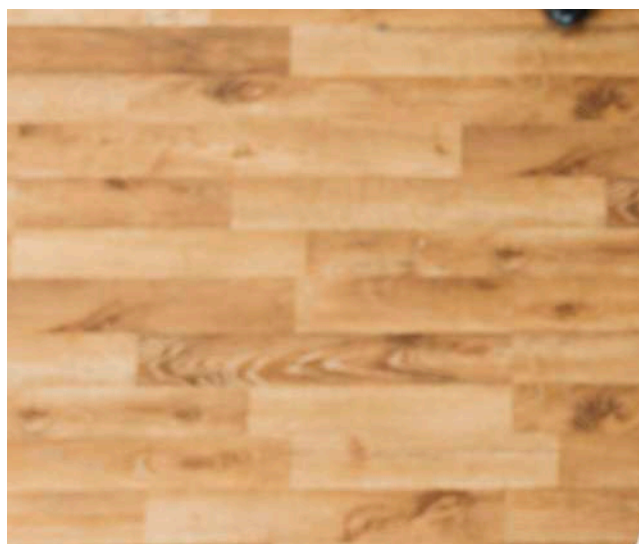
หมายเหตุ :

แนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของ กระบวนการด้าน KM หรือ KM Audit หมายถึง การสอบทาน กระบวนการซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน การจัดการความรู้ และมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นการสอบทาน เชิงป้องกัน (Preventive approach) ในขั้นตอนการปฏิบัติ งานในกระบวนการทำงานที่สำคัญให้สามารถดำเนินการไป

ได้ตามที่กำหนดโดยไม่มีข้อผิดพลาด และเกิดผลลัพธ์ตามที่ กำหนดไว้ ในขณะที่ผลของการสอบทานสามารถนำไปใช้ เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ในขั้นต้น รัฐวิสาหกิจอาจคัดเลือกกระบวนการ การจัดการความรู้ที่สำคัญ เพื่อทำการสอบทานในแต่ละปีได้จาก การวิเคราะห์ในแง่มุมต่าง ๆ เช่น เป็นกระบวนการที่สนับสนุน ยุทธศาสตร์องค์กร เป็นกระบวนการหลักที่สนับสนุนการ ดำเนินงานหรือการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น สำหรับขั้นตอนต่อมา คือ การคัดเลือกขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญในกระบวนการ ดังกล่าว อาจคัดเลือกขั้นตอนที่เป็นจุดที่ต้องควบคุมหรือ จุดวิกฤต (Control point/Critical step) หรือเป็นขั้นตอน ที่อาจเกิดความผิดพลาดได้ง่าย หรือเป็นขั้นตอนที่ผิดพลาดแล้ว ส่งผลกระทบต่อขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหลือทั้งหมด

โดยที่การสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการด้าน KM ในแต่ละปีนั้น ไม่จำเป็นต้องสอบทานกระบวนการงานทั้งหมด แต่ให้มีความชัดเจนในการกำหนดวิธีการคัดเลือกกระบวนการ และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญเพื่อใช้ในการสอบทาน



4. กระบวนการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 8)

กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้

4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ (น้ำหนักร้อยละ 6)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

1. การกำหนดความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
2. การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ (Explicit & Tacit Knowledge) จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งรวมถึงแหล่งความรู้ที่เปิดเผยต่อสาธารณะด้วย
3. การรวบรวม เรียบเรียง และจัดเก็บความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาและการใช้
4. การทำให้ผู้ใช้เข้าถึงความรู้ครบถ้วนตามความต้องการได้อย่างทันการณ์และทั่วถึง
5. การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกองค์กรด้วยวิธีการที่เหมาะสม
6. การรักษาความรู้ ทำให้ทันสมัย ยกกระตือรือร้น และ/หรือต่อยอดความรู้ที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง
7. การนำความรู้มาใช้ เพื่อการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ และการเรียนรู้ระดับองค์กร

ระดับ 2 กระบวนการจัดการความรู้ ถูกสื่อสารให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแต่ละขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง

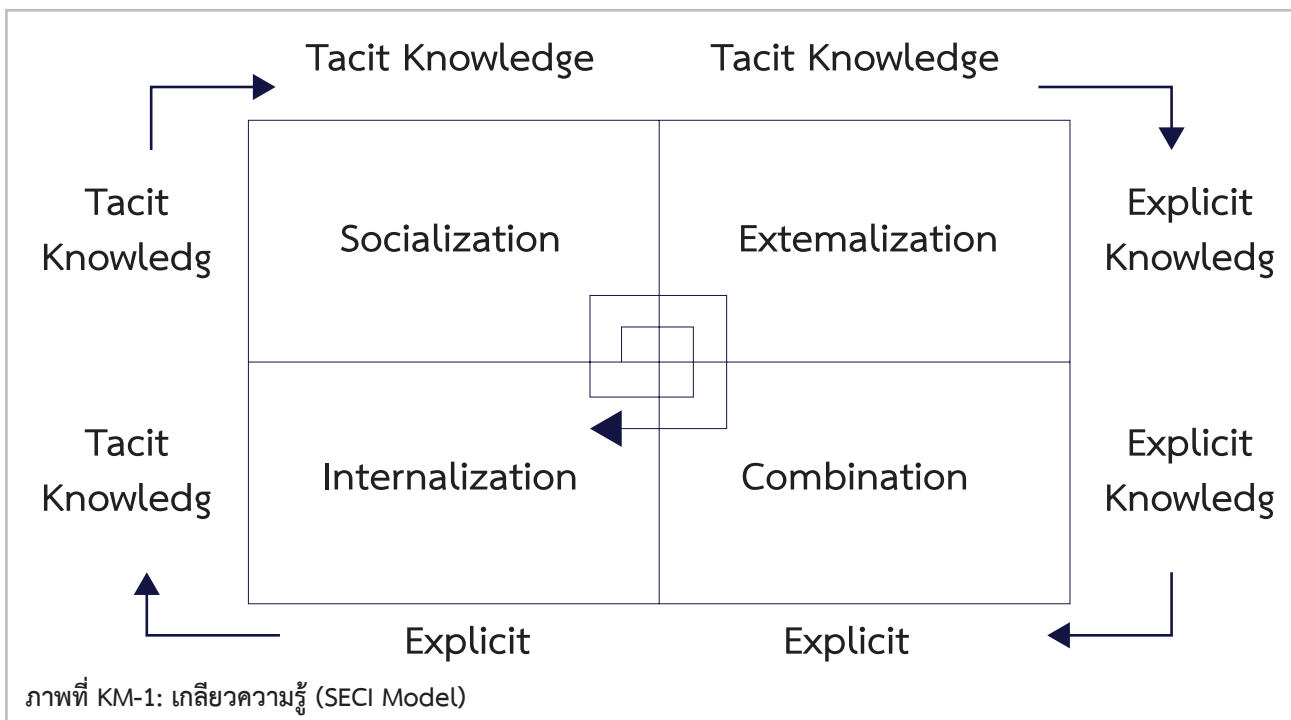
ระดับ 3 กระบวนการจัดการความรู้ถูกนำไปดำเนินการและปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้จริงในทุกขั้นตอน

ระดับ 4 การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม รวมถึงการกำหนดความรู้ที่สำคัญสอดคล้องกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หมายเหตุ :

* เกลิยความรู้ (SECI Model) หมายถึง แผนภาพแสดงความสัมพันธ์การหลอมรวมความรู้ในองค์กรระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ใน 4 กระบวนการ เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นวัฏจักร เริ่มจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) การรวบรวมความรู้ (Combination) และการผนึกฝังความรู้ (Internalization) และวนกลับมาเริ่มต้นทำซ้ำที่กระบวนการแรก เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นงานประจำที่ยั่งยืน



ที่มา : Nonaka & Takeuchi, 1995

การปรับเปลี่ยนและการสร้างความรู้ทั้งสองประเภทนี้เกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. Socialization (S) การแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกันโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การฝึกอบรมในงาน (On-the-Job Training) เป็นต้น

2. Externalization (E) การแปลง Tacit Knowledge ให้กลายเป็น Explicit Knowledge เช่น เมื่อบุคลากรเรียนรู้วิธีทำงานจากหัวหน้างานแล้ว จดบันทึกความรู้หรือเขียนเป็นรายงานความรู้ เพื่อให้เป็นแหล่งความรู้สำหรับบุคลากรอื่นต่อไป เป็นต้น

3. Combination (C) การสร้าง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge ด้วยการรวบรวมความรู้ประเภท Explicit Knowledge จากแหล่งต่าง ๆ มาสร้างเป็น Explicit Knowledge ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน เช่น หัวหน้างานทำการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งนอกและใน

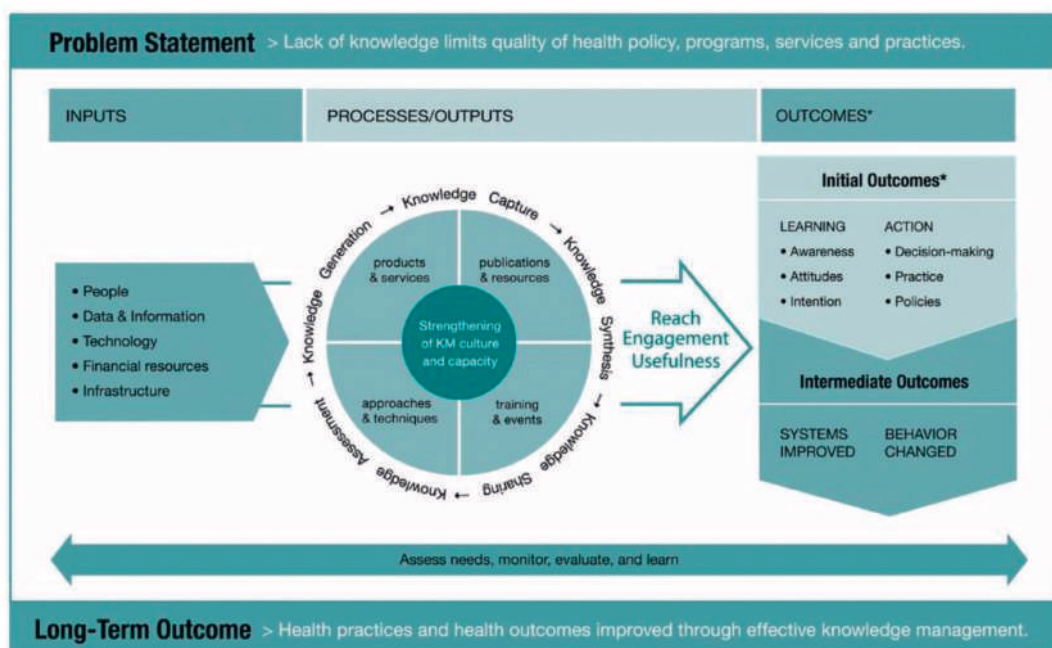
องค์กร รวมทั้งความรู้ที่มีอยู่เดิม มาสรุปเป็นความรู้ใหม่และเผยแพร่ หรือทำการเรียบเรียงความรู้จากภาษาต่างประเทศ เป็นต้น

4. Internalization (I) การแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge โดยการนำความรู้ เชิงทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้เพิ่ม เช่น หัวหน้างานค้นคว้าศึกษาวิธีทำงานจากเอกสารต่าง ๆ นำมาปรับใช้กับงานของตนเองจนเกิดทักษะและความชำนาญในเรื่องนั้น เกิดเป็น Tacit Knowledge ของตน ซึ่งสามารถจะบันทึกออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Externalization) หรือแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ (Socialization) ต่อไป เป็นต้น

เมื่อดำเนินการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้ 2 ประเภทนี้ไปจนครบรอบ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization ความรู้จะมีการพัฒนาขึ้นอีกระดับหนึ่ง โดย 4 กระบวนการนี้ สามารถเกิดต่อไปได้เรื่อย ๆ ทำให้ความรู้ในองค์กรพัฒนาขึ้นอย่างไม่สิ้นสุด มีลักษณะเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral)

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี:

Knowledge Management for Global Health Logic Model



*Project achievements are measured at the initial outcomes level. Intermediate and long-term outcome levels are shown to illustrate how initial outcomes can contribute to these other expected outcomes. Developed by the Global Health Knowledge Collaborative Monitoring and Evaluation Task Team, 2013.

ที่มา : <http://www.ghspjournal.org/content/3/2/150#F1>

ภาพที่ KM-2: รูปแบบการจัดการความรู้ของ Global Health

ตัวอย่างรูปแบบการจัดการความรู้ของ Global Health มีการนำปัจจัยที่ก่อให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ คือ บุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี ทรัพยากร และปัจจัยพื้นฐาน นำเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. Knowledge Assessment คือ การประเมินว่าองค์ความรู้ใดเป็นองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. Knowledge Generation คือ การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญจากแหล่งความรู้ ทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง และความรู้ที่ฝังลึก (Explicit & Tacit Knowledge)

3. Knowledge Capture คือ การจัดเก็บองค์ความรู้ โดยใช้เครื่องมือที่สามารถจัดเก็บ และถ่ายทอดได้อย่างสะดวก และง่ายต่อการค้นหา รวมถึงแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

4. Knowledge Synthesis คือ การรวบรวมองค์ความรู้จากบุคลากรภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสม

5. Knowledge Sharing คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยกระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอน จะช่วยสร้างการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง ซึ่งจะนำไปสู่ผลผลิต/ผลลัพธ์ ทั้งในเรื่องการสร้างความรู้ ทระหนักในการเรียนรู้ ทศนคติ และความตั้งใจที่จะเรียนรู้ ในระดับบุคลากร โดยในระยะกลาง การจัดการความรู้ จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของบุคลากร รวมถึงในระยะยาว จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพที่เกิดจากการจัดการความรู้



4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) (น้ำหนักร้อยละ 2)

- ระดับ 1** การกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสารสนเทศ/ความรู้ที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
- ระดับ 2** การกำหนดวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญผ่านช่องทางที่มีประสิทธิภาพ
- ระดับ 3** การถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนดไว้
- ระดับ 4** การนำสารสนเทศ/ความรู้ที่ได้มาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) การเทียบเคียง (Benchmarking) หรือวิธีการอื่น ๆ ตามความเหมาะสม
- ระดับ 5** การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงแนวทางการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

หมายเหตุ :

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง

- บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรที่มีผลกระทบ และ/หรือได้รับผลกระทบจากกิจกรรม ผลิตภัณฑ์หรือบริการ และผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องขององค์กร (อ้างอิงจาก AA1000SES)
- บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สนใจ ได้รับผลประโยชน์ที่เกิดจากการตัดสินใจหรือการดำเนินการขององค์กร (อ้างอิงจาก ISO26000)
- บุคคลหรือองค์กรที่สามารถสร้างผลกระทบ ได้รับผลกระทบ หรือตามการรับรู้รับทราบว่าเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจหรือจากกิจกรรม (อ้างอิงจาก ISO9000, ISO14001)
- กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ หรืออาจได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการและความสำเร็จขององค์กร (อ้างอิงจาก TQA)
- ทั้งนี้ การระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องสอดคล้องกับการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผลด้านที่ 4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder and Customer Management : SCM)



5. กระบวนการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 4)

การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ

5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2)

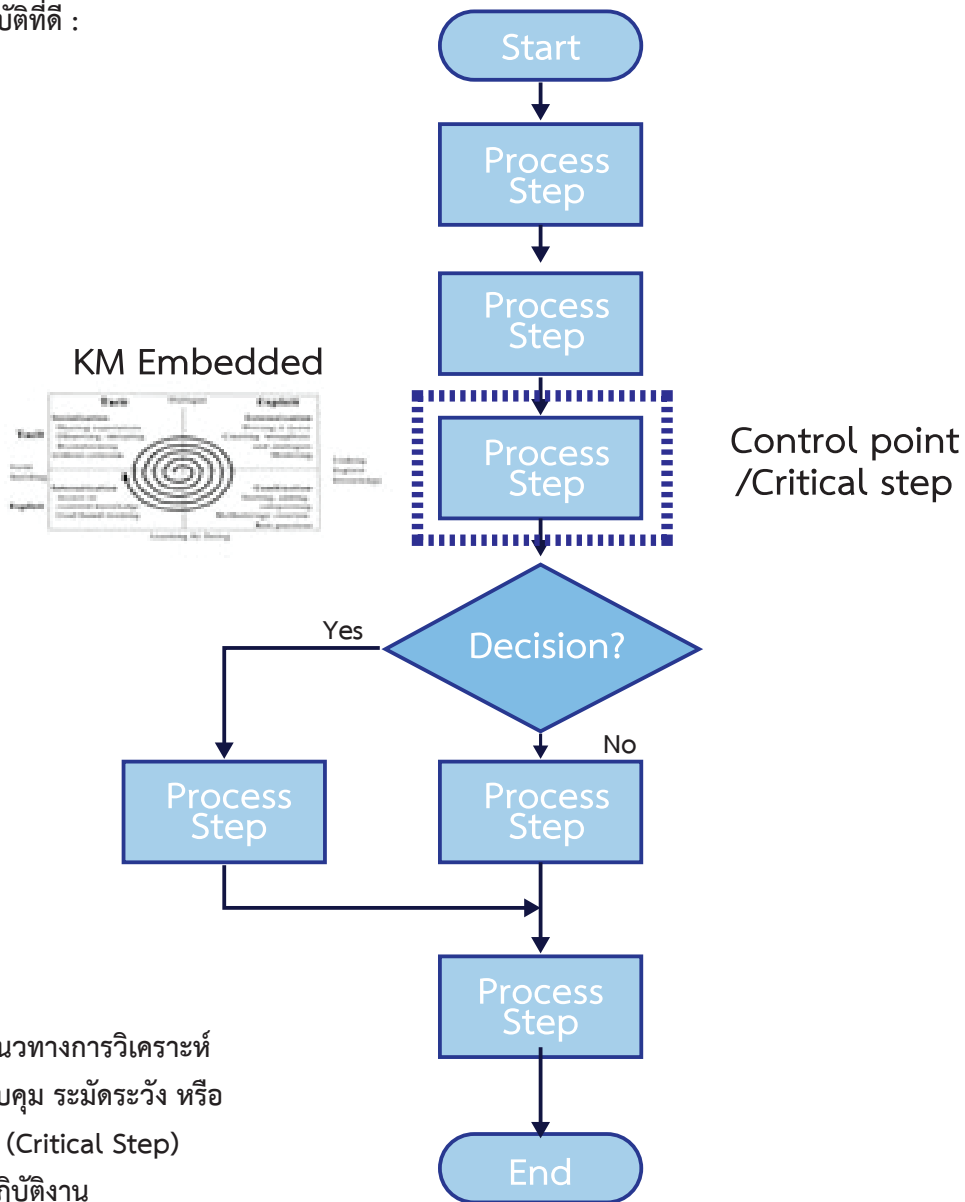
- ระดับ 1** การกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) พร้อมตัววัดที่สำคัญ
- ระดับ 2** การกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และมีแนวคิด/วิธีการในการกำหนดที่มีความเป็นเหตุเป็นผล และมีที่มาที่ไป
- ระดับ 3** การพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ และใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- ระดับ 4** กระบวนการทำงานที่สำคัญ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร และสอดคล้องกับการกำหนดความรู้ที่สำคัญและการสร้าง/แสวงหาความรู้ขององค์กร
- ระดับ 5** การพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยการนำความรู้ภายในและ/หรือภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม

5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2)

- ระดับ 1** การวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม รั่วรั่วหรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมถึงการป้องกันไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต หรือมีการนำข้อมูลไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง
- ระดับ 2** การสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม รั่วรั่วหรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและความระมัดระวัง
- ระดับ 3** การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง
- ระดับ 4** การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน มีความเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- ระดับ 5** การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการสร้าง ความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ



ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี :



ภาพที่ KM-3: แนวทางการวิเคราะห์
และระบุจุดที่ควบคุม ระวัง หรือ
จุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step)
ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน

รัฐวิสาหกิจควรมีการวิเคราะห์และระบุจุดที่ควบคุม ระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) ตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ โดยมีการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต หรือมีการนำข้อมูลไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง หรือการป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงเพิ่มขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ

6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 8)

ผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ที่องค์กรดำเนินการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพ และแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องของผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ และสามารถต่อยอดหรือขยายผลไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมขององค์กร

6.1 ผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 8)

- ระดับ 1** ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ ตามที่ระบุไว้ในข้อ 1 (การนำองค์กร) และข้อ 2 (การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน)
- ระดับ 2** ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรตามที่ระบุไว้ในข้อ 3 (บุคลากร)
- ระดับ 3** ผลการปรับปรุงกระบวนการและการพัฒนาที่เกิดจากการจัดการความรู้ตามที่ระบุไว้ในข้อ 4 (กระบวนการจัดการความรู้) และข้อ 5 (กระบวนการปฏิบัติงาน) รวมถึง ผลลัพธ์จากการบูรณาการการจัดการความรู้ในเกิดขึ้นทั่วองค์กร เช่น การหมุนเวียนบุคลากรแล้วสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง การทำงานที่มีข้อผิดพลาด น้อยลง เป็นต้น
- ระดับ 4** นวัตกรรมซึ่งอาจเกิดจากการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้โดยตรง การใช้เครื่องมือปรับปรุงองค์กรอื่น ๆ หรือมาจากระบบ/กระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐาน เช่น การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น
- ระดับ 5** นวัตกรรมองค์กรที่ได้คิดค้น ได้ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ



นวัตกรรม (Innovation Management: IM)

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงบางส่วน จนสามารถพัฒนาต่อยอดคิดค้น จนเกิดสิ่งใหม่ ทั้งมิติ ด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการทำงาน รวมถึง มิติรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือภารกิจใหม่ขององค์กร (Business Model) ซึ่งสิ่งใหม่ที่ได้รับการปรับปรุง พัฒนาคิดค้น ดังกล่าวต้องสามารถสร้างคุณค่า (Value) ใหม่ให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นมิติทางการเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน นอกจากนี้นวัตกรรมไม่ได้ถูกจำกัด เฉพาะนวัตกรรมระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดขึ้น ในระดับหน่วยงานภายใน ระดับกระบวนการ จนถึงระดับบุคคล โดยนวัตกรรมจำเป็นต้องถูกพัฒนาเชื่อมโยงบูรณาการมารากรฐาน 3 ปัจจัย ได้แก่

- 1) นวัตกรรมต้องเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
- 2) นวัตกรรมต้องมีความใหม่ (Newness)
- 3) นวัตกรรมต้องสร้างคุณค่าใหม่ (Value)

โดยนวัตกรรมสามารถยกระดับทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถก้าวเข้าสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ ทั้งการสร้างคุณค่าให้ เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า สามารถตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวัง

ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนกระทั่งเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจและประเทศไทย นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในเฉพาะขอบเขตงานของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุม ทุกกระบวนการ ทุกกระบวนการ และทุกหน่วยงาน ดังนั้นเพื่อให้ นวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและสามารถนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจึงจำเป็นต้องพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม มีระบบ และเป็นมาตรฐานในทุกๆ ปัจจัยขับเคลื่อน เช่น ผู้บริหารระดับสูง ควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม จนพัฒนาสู่วัฒนธรรมองค์กร รัฐวิสาหกิจ ควรฝังหรือบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร เป็นต้น

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการจัดการนวัตกรรม ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์การประเมินการจัดการนวัตกรรม

1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของรัฐวิสาหกิจ เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม ผ่านเกณฑ์ ประเมินการจัดการนวัตกรรม จนสามารถนำความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ไปปรับปรุงพัฒนาคิดค้นให้เกิดนวัตกรรม ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน รูปแบบ ธุรกิจ/ภารกิจใหม่ ในทุกระดับ เช่น นวัตกรรมระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ระดับบุคคล ฯลฯ รวมถึงเพื่อพัฒนาสู่การเกิด นวัตกรรมในระดับอุตสาหกรรม ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค จนถึงระดับโลก ต่อไป

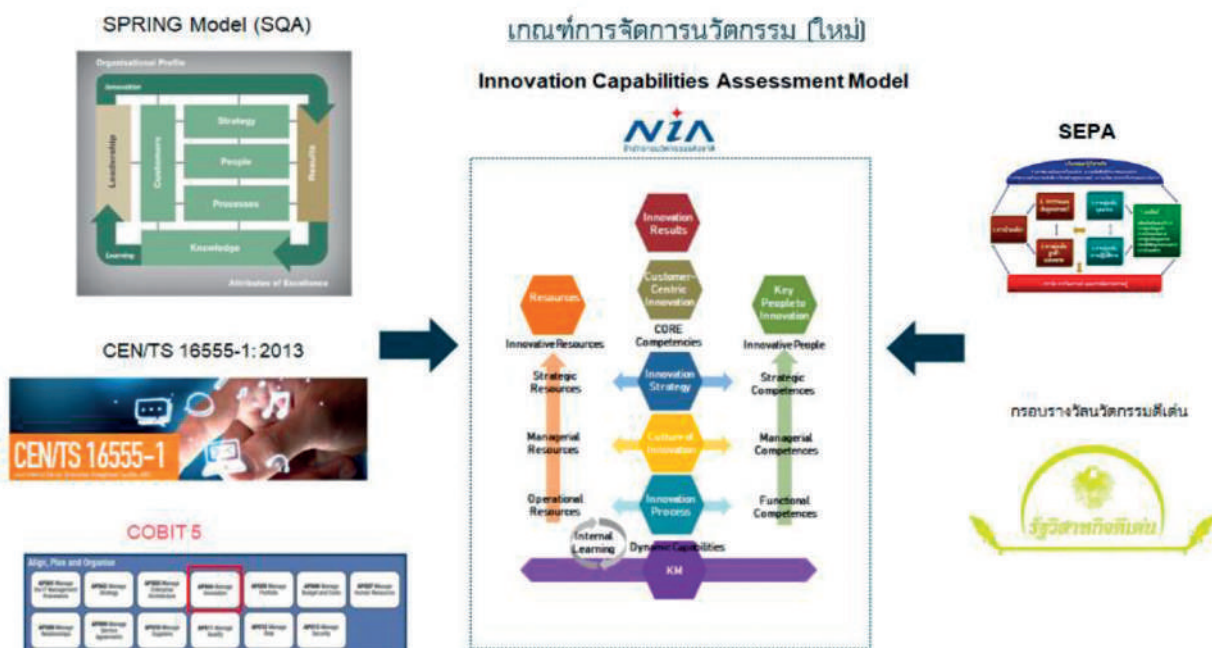
2. รัฐวิสาหกิจมีการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืนอย่างเป็นระบบ ผ่านการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทั้ง 8 หัวข้อ ตามกรอบเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรมที่เป็นมาตรฐาน ได้แก่

- 1) การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน
- 2) ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม
- 3) นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- 4) ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม
- 5) วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม
- 6) กระบวนการนวัตกรรม
- 7) การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม
- 8) ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม

3. รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ ผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และยกระดับผลการดำเนินงาน ในทุกมิติได้อย่างก้าวกระโดด และสามารถขับเคลื่อนประเทศ สู่ Thailand 4.0 ได้อย่างแท้จริง

• กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการจัดการนวัตกรรม

หลักเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ เกิดจากการประยุกต์หลักการ และแนวคิดการจัดการนวัตกรรมที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้



หลักเกณฑ์การประเมินการจัดการนวัตกรรม

โดยสามารถแสดงเกณฑ์ประเมินย่อยของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การนำองค์กร สู่การจัดการนวัตกรรม ที่ยั่งยืน	10	1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 4) 1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3) 1.3 การกำหนดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (ร้อยละ 3)
2. ยุทธศาสตร์ ด้านนวัตกรรม	5	2.1 การวางยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้น ลูกค้าและตลาด	5	3.1 การพัฒนานวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 5)
4. ความรู้สู่การสร้าง นวัตกรรม	5	4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)
5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้น การสร้างนวัตกรรม	5	5.1 การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
6. กระบวนการนวัตกรรม	10	6.1 ภาพรวมกระบวนการนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.3 กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.4 กระบวนการนวัตกรรมกระบวนการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.5 กระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ (น้ำหนักร้อยละ 2)
7. การจัดสรรทรัพยากร ด้านนวัตกรรม	5	7.1 การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสม (น้ำหนักร้อยละ 5)
8. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม	15	8.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 15)
รวม	60	

รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรม

1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน (น้ำหนักร้อยละ 10)

1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1** ผู้บริหารระดับสูงกำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจของรัฐวิสาหกิจ โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมเป็นหลักการสำคัญพื้นฐานในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน
- ระดับ 2** ผู้บริหารระดับสูงรับมอบนโยบายด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ นำมาปฏิบัติผ่านการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role Model) และสื่อสารนโยบายดังกล่าวแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กรรับรู้ เข้าใจ และนำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ
- ระดับ 3** ผู้บริหารระดับสูงกำหนดตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมายด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมทั้งระดับองค์กร สายงาน/ฝ่ายงาน และบุคคล เพื่อสะท้อนความสำเร็จในการบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด ก่อนดำเนินการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
- ระดับ 4** รัฐวิสาหกิจทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร
- ระดับ 5** รัฐวิสาหกิจปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย ดีกว่าปีที่ผ่านมาและดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างน้อย 3 ปีติดต่อกัน

หมายเหตุ :

- การสื่อสารนโยบายฯ แก่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกของรัฐวิสาหกิจ กำหนดครอบคลุมตามด้านที่ 4 : การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
- รัฐวิสาหกิจต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมายด้านการเงินและไม่ใช้การเงินทั้งระดับผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) เพื่อสะท้อนการประเมินผลสำเร็จของการบรรลุได้ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดและใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมเป็นหลักการพื้นฐานในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรดังกล่าว



1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การกำหนดคณะกรรมการด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ที่มีการจัดทำกฎบัตรซึ่งระบุอำนาจหน้าที่อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน เผยแพร่ให้พนักงานรับรู้ทั่วทั้งองค์กร ครอบคลุมอย่างน้อย เช่น

- การกำหนดและกำกับกับการดำเนินงานตามนโยบายด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กร
- การส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ยกระดับการจัดการนวัตกรรม
- การจัดให้มีและให้ความเห็นชอบแผนแม่บทการจัดการความรู้และนวัตกรรม ระยะยาวและประจำปี
- การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทอย่างน้อยรายไตรมาส เพื่อให้แผนปฏิบัติการประจำปี (ตามที่ระบุในแผนแม่บทฯ) บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 2 การกำหนดคณะทำงาน/หน่วยงาน ในระดับองค์กร ระดับสายงาน/ฝ่ายงาน หรือระดับหน่วยงานภายใน เช่น ระดับภาค/เขต และระดับแผนก เป็นต้น ครอบคลุมบางส่วน โดยมีบทบาทหน้าที่สำคัญ ได้แก่

- การส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ใช้ความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรมได้ตามนโยบาย แผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ
- ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติการประจำปีแก่ผู้บริหารและคณะกรรมการด้านนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

ระดับ 3 การกำหนดคณะทำงาน/หน่วยงานในระดับองค์กร ระดับสายงาน/ฝ่ายงาน หรือระดับหน่วยงานภายใน เช่น ระดับภาค/เขต และระดับแผนก เป็นต้น ครอบคลุมสมบูรณ์ โดยมีบทบาทหน้าที่สำคัญ ได้แก่

- การส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ใช้ความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรมได้ตามนโยบาย แผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ
- ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติการประจำปีแก่ผู้บริหารและคณะกรรมการด้านนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย ดีกว่าปีที่ผ่านมา และดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างน้อย 3 ปีติดต่อกัน



1.3 การกำหนดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3)

- ระดับ 1** การกำหนดให้มีค่านิยมที่มุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมอย่างชัดเจน
- ระดับ 2** การสื่อสารค่านิยมที่มุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกทุกกลุ่มรับรู้ เข้าใจ และนำไปดำเนินการจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในอนาคต
- ระดับ 3** การจัดทำและดำเนินการตามแผนเสริมสร้างค่านิยมทั้งระยะยาว และประจำปี เพื่อผนวกค่านิยมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรม เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ /ระบบงาน/กระบวนการปฏิบัติงาน /สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน /วัฒนธรรมองค์กร และ การนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง
- ระดับ 4** การสำรวจการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกอย่างครบถ้วน โดยผลสำรวจพบว่าบุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีพฤติกรรมตามค่านิยมที่กำหนด
- ระดับ 5** รัฐวิสาหกิจทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร และปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย ดีกว่าปีที่ผ่านมา และดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างน้อย 3 ปีติดต่อกัน

หมายเหตุ :

- การสื่อสารค่านิยมฯ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกกำหนดครอบคลุมตามที่ระบุในด้านที่ 4 : การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)

2.1 การวางยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

ระดับ 1 การจัดทำ/ทบทวน แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ทั้งระยะยาวและระยะสั้น ที่สอดคล้องตาม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายหลัก ขององค์กร โดยมีการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัย ภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

- แผนแม่บทฯ เนื้อหาอย่างน้อยต้องมีการระบุ การเชื่อมโยง และการบูรณาการ การใช้ความคิด สร้างสรรค์ (Creativity) การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) การเรียนรู้จากผลดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดทุกระดับ เข้ากับการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ขององค์กร (โดยการ จัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งต้องสอดคล้อง ตามหลักเกณฑ์ประเมินย่อยทั้ง 8 ข้อ ของหลักเกณฑ์ ประเมินการจัดการนวัตกรรม ตามคู่มือการประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ของ สคร.)

- แผนแม่บทฯ ต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ และ ตัวชี้วัด (และค่าเป้าหมายทั้งด้านการเงิน และ/หรือ ไม่ใช่การเงิน ทั้งระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)) ระยะยาวและประจำปี ที่มีความท้าทาย อย่างชัดเจน

- แผนแม่บทฯ ต้องมีแนวทางการจัดสรรทรัพยากร ทางการเงิน การลงทุน และด้านอื่นๆ (เช่น บุคลากร ฯลฯ) สำหรับการดำเนินโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ให้เป็นไปตามขั้นตอนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผ่านการประเมินเสี่ยงและความคุ้มค่า พร้อมกำหนด มาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อสนับสนุน ให้ทุกแผนงาน/โครงการบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

ระดับ 2 การถ่ายทอดแผนแม่บทฯ เป้าประสงค์ เป้าหมาย ระยะยาวและระยะสั้นด้านนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้รับรู้ และเข้าใจ เพื่อให้สามารถผลักดันผลการดำเนินงาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ระดับ 3 การสำรวจการรับรู้และเข้าใจแผนแม่บทฯ และ แผนปฏิบัติการประจำปีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นประจำทุกปี โดยพบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีผลการรับรู้ และเข้าใจอยู่ในระดับที่ดี

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/ หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและ/หรือ กระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา

หมายเหตุ :

ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ นวัตกรรม เช่น

1. กรอบการบริหารจัดการความรู้ตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ
2. กรอบการพัฒนาวัตกรรมการตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ
3. ผลการบริหารจัดการความรู้และการพัฒนาวัตกรรมการ ของ Best Practices
4. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของรัฐวิสาหกิจ ผลการพัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรมในปีที่ผ่านมา ของรัฐวิสาหกิจ
5. สัญญาณบ่งชี้/ทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีดิจิทัล ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขันและสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
6. ความยั่งยืนและความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจ

7. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม
8. ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ
9. ความสามารถในการนำแผนแม่บทฯ ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากผลประเมินในปีที่ผ่านมา
10. นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม
11. แผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจ
12. แผนแม่บทของ รัฐวิสาหกิจ อื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนปฏิบัติการดิจิทัล แผน HR Master Plan เป็นต้น
13. ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ ทั้งในระดับองค์กร สายงาน/ฝ่ายงาน และอื่นๆ ตามมิติ LeTCI ทั้งที่เกี่ยวข้องกับ Knowledge Management (KM) และ Innovation และผลที่เกิดจากการใช้ Knowledge Management (KM) และ Innovation เป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จ เป็นต้น
 - การถ่ายทอดแผนแม่บทฯ เป้าประสงค์ เป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นด้านนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร กำหนดครอบคลุมตามที่ระบุในด้านที่ 4 : การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า



2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

- ระดับ 1** การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
- ระดับ 2** การจัดให้มีกรอบแนวทาง เพื่อติดตามและประเมินสำเร็จทั้งในระดับผลผลิต (output) และ ผลลัพธ์ (outcome) ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน
- ระดับ 3** รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีด้านนวัตกรรมครบถ้วนร้อยละ 100 และดำเนินงานบรรลุได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีด้านนวัตกรรมครบถ้วนร้อยละ 100
- ระดับ 4** รัฐวิสาหกิจทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร
- ระดับ 5** รัฐวิสาหกิจปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา

หมายเหตุ :

- การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร กำหนดครอบคลุมตามที่ระบุในด้านที่ 4 : การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 5)

3.1 การพัฒนานวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การรวบรวมเสียงของลูกค้า (Voice of Customer : VOC) ทุกกลุ่มลูกค้าและตลาด (ลูกค้าปัจจุบัน อดีตลูกค้า ลูกค้าคู่แข่ง และลูกค้าในอนาคต) และแบ่งประเภท VOC ตามผลิตภัณฑ์และบริการการสนับสนุนลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นฐานข้อมูลกลางขององค์กร

ระดับ 2 การจัดอันดับความสำคัญ คัดเลือก และวิเคราะห์ VOC ของลูกค้าอย่างเป็นระบบ เพื่อเชื่อมโยง VOC สู่การพัฒนานวัตกรรมให้สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าทุกกลุ่มได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

ระดับ 3 การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า และ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยครอบคลุมกระบวนการหรือกิจกรรมสำคัญที่ลูกค้าสัมผัสกับองค์กรโดยตรง (Touch Point) ตลอด Life-Cycle ของลูกค้าทุกกลุ่ม

ระดับ 4 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการนวัตกรรมการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของลูกค้าในการจัดการนวัตกรรมดังกล่าว เพื่อให้นวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้อย่างแท้จริง

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร และปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา

หมายเหตุ :

- การรวบรวมเสียงของลูกค้า (Voice of Customer : VOC) ตามที่ระบุในระดับ 1 รวมถึงการจัดอันดับความสำคัญ คัดเลือก วิเคราะห์ VOC ตามระดับ 2 กำหนดให้มีการใช้ Big Data และ Data Analytic เป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินการ

- การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของลูกค้าในการจัดการนวัตกรรม กำหนดให้พิจารณาความสอดคล้องจากการทำ Enterprise Architecture ตามที่ระบุในหัวข้อประเมิน: การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ของ สคร.



4 ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)

4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1** การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ (และค่าเป้าหมาย) ขององค์กร ในเชิงบูรณาการ จากทุกแหล่งทั้งภายใน และภายนอกองค์กร
- ระดับ 2** การวัดและวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบในกลุ่ม ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้ตัวชี้วัดบรรลุ ได้ตามเป้าหมาย ดีกว่าคู่แข่ง/ คู่เทียบ และมีแนวโน้ม ของผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- ระดับ 3** การกำหนดแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ การตลาด และรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- ระดับ 4** รัฐวิสาหกิจทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/ หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร
- ระดับ 5** รัฐวิสาหกิจปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและ/หรือ กระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา

หมายเหตุ :

- ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรจากแหล่งทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร เช่น
 1. บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี ระหว่างรัฐวิสาหกิจกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (สคร.)
 2. ตัวชี้วัดของกระทรวง/หน่วยงานต้นสังกัดและที่เกี่ยวข้อง
 3. ตัวชี้วัดจากแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจ
 4. ตัวชี้วัดของแผนแม่บทที่สำคัญต่าง ๆ ของรัฐวิสาหกิจ เช่น ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การมุ่งเน้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหาร ทุนมนุษย์ และการจัดการความรู้และนวัตกรรม และการตรวจสอบภายในเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น
 5. ตัวชี้วัดระดับองค์กร ระดับสายงาน/หน่วยงาน และ ระดับอื่น ๆ
 6. ตัวชี้วัดของระบบ/กระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งใน ปัจจุบันและอนาคต เป็นต้น



5 วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม (นำหนักร้อยละ 5)

5.1 การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม (นำหนักร้อยละ 2.5)

ระดับ 1 การประเมินช่องว่างเพื่อการพัฒนา (Gap Analysis) และจัดทำ/ทบทวนแผนการเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปี ที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม นำเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนนำไปปฏิบัติจริงทั่วทั้งองค์กร

ระดับ 2 แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปี ควรประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่

- การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การสร้างความร่วมมือความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมร่วมกับ Stakeholders ภายนอก
- การทบทวน/ปรับปรุง โครงสร้างองค์กรหรือโครงสร้างการทำงาน ให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างสายงาน/ฝ่ายงาน
- การให้ค่าตอบแทน รางวัล ยกย่องชมเชย และให้แรงจูงใจแก่บุคลากรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและเกิดผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจถ่ายทอดแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจดำเนินการได้ตามแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมครบถ้วนร้อยละ 100 และ ดำเนินการบรรลุได้ตามเป้าหมายของแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมประจำปีครบถ้วนร้อยละ 100

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร และปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย ดีกว่าปีที่ผ่านมา และดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างน้อย 3 ปีติดต่อกัน

หมายเหตุ :

- การถ่ายทอดแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรประจำปี กำหนดครอบคลุมตามที่ระบุในด้านที่ 4 : การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า





5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

- ระดับ 1** การประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร (Gap Analysis) เพื่อจัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กรระยะยาวและประจำปีนำเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนนำไปปฏิบัติจริงทั่วทั้งองค์กร
- ระดับ 2** รัฐวิสาหกิจถ่ายทอดแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กรประจำปีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างครบถ้วน
- ระดับ 3** รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กรได้ครบถ้วนร้อยละ 100 และบรรลุตามเป้าหมายของแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กรประจำปีได้ครบถ้วนร้อยละ 100
- ระดับ 4** รัฐวิสาหกิจทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อยจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร
- ระดับ 5** รัฐวิสาหกิจปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายและดีกว่าปีที่ผ่านมา

หมายเหตุ :

- ถ่ายทอดแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กรประจำปีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร กำหนดครอบคลุมตามที่ระบุในด้านที่ 4 : การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

6 กระบวนการนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 10)

6.1 ภาพรวมกระบวนการนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การออกแบบ กำหนด จัดให้มีกระบวนการนวัตกรรมขององค์กรในภาพรวมอย่างเป็นระบบครบถ้วน 4 กระบวนการสำคัญ

ระดับ 2 การออกแบบ กำหนด จัดให้มีกระบวนการนวัตกรรมขององค์กรในภาพรวมอย่างเป็นระบบครบถ้วน 5 กระบวนการสำคัญ

ระดับ 3 การออกแบบ กำหนด จัดให้มีกระบวนการนวัตกรรมขององค์กรในภาพรวมอย่างเป็นระบบครบถ้วน 6 กระบวนการสำคัญ กระบวนการนวัตกรรมขององค์กรในภาพรวม ประกอบด้วย

- 1) กระบวนการบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม
- 2) กระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์
- 3) กระบวนการวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ โดยตอบสนองกับ VOC และ VOS อย่างครบถ้วน
- 4) กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม
- 5) กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรเสี่ยงทางปัญญา
- 6) กระบวนการนำนวัตกรรมออกไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา

6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์รวมถึงเสียงของลูกค้า (Voice of Customer : VOC) และเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholder : VOS) จากบุคลากร/หน่วยงานภายในทั่วทั้งองค์กร และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ภายนอก ได้แก่ ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า/คู่ความร่วมมือและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญอื่นที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม จัดเก็บในระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นฐานข้อมูลกลางขององค์กร และกำหนดตัววัด/เป้าหมายของกระบวนการ (In-Process Measure) โดยข้อมูลการวิเคราะห์ VOC และ VOS ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างครบถ้วน

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ อย่างน้อยประกอบด้วย

- 1) การกำหนดกรอบ/เกณฑ์การวิเคราะห์ และคัดกรองความคิดสร้างสรรค์ที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องตามความต้องการขององค์กร ทั้งลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- 2) การทดสอบความเป็นไปได้และความคุ้มค่าของความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ไปสู่การพัฒนานวัตกรรม อย่างน้อยประกอบด้วย

- 1) กระบวนการทดลอง/วิจัยและพัฒนา
- 2) กระบวนการนำร่อง (Pilot) ต้นแบบสู่การปฏิบัติจริงหรือเพื่อออกสู่ตลาดเชิงพาณิชย์ต่อไป

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจเกิดผลสำเร็จในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ ไปพัฒนานวัตกรรมจนทำให้เกิด

- 1) การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติงานให้บรรลุข้อกำหนด และเป้าหมายของตัวชี้วัดในกระบวนการ (In-Process Measure) และ
- 2) เกิดนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ การตลาด และรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างประโยชน์เชิงพาณิชย์และ/หรือเชิงสังคมแก่รัฐวิสาหกิจได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร และปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายและดีกว่าปีที่ผ่านมา

6.3 กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการจัดทำ/ทบทวนแผนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทั้งระยะยาวและประจำปี

ระดับ 2 แผนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการระยะยาวและประจำปีมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ทั้งระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยการพัฒนานวัตกรรมมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกหลักในการดำเนินการ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจดำเนินการได้ตามแผนพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการประจำปีครบถ้วนร้อยละ 100 และ ดำเนินการบรรลุได้ตามเป้าหมายของแผนพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการประจำปีครบถ้วนร้อยละ 100

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย ดีกว่าปีที่ผ่านมา และดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างน้อย 3 ปีติดต่อกัน

6.4 กระบวนการนวัตกรรมกระบวนการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการจัดทำ/ทบทวนแผนการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทั้งระยะยาวและประจำปี

ระดับ 2 แผนการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการทำงานระยะยาวและประจำปีมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ทั้งระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยการพัฒนานวัตกรรมมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกหลักในการดำเนินการ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจดำเนินการได้ตามแผนพัฒนานวัตกรรมกระบวนการทำงาน ประจำปีครบถ้วนร้อยละ 100 และดำเนินการบรรลุได้ตามเป้าหมายของแผนพัฒนานวัตกรรมกระบวนการทำงานประจำปีครบถ้วนร้อยละ 100

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย ดีกว่าปีที่ผ่านมา และดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างน้อย 3 ปีติดต่อกัน

6.5 กระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการจัดทำ/ทบทวนแผนการพัฒนานวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทั้งระยะยาวและประจำปี

ระดับ 2 แผนการพัฒนานวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ระยะยาวและประจำปีมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ทั้งระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยการพัฒนานวัตกรรมมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกหลักในการดำเนินการ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจดำเนินการได้ตามแผนพัฒนานวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ ประจำปีครบถ้วนร้อยละ 100 และดำเนินการบรรลุได้ตามเป้าหมายของแผนพัฒนานวัตกรรม รูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ประจำปีครบถ้วนร้อยละ 100

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย ดีกว่าปีที่ผ่านมา และดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างน้อย 3 ปีติดต่อกัน



7. การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)

7.1 การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอื่นที่เพียงพอและเหมาะสม (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1** การกำหนดแนวทางประเมินความเสี่ยงและความคุ้มค่าของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่ การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ระดับ 2** รัฐวิสาหกิจจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงินในแต่ละแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ครบถ้วน และเพียงพอ เพื่อให้แผนงาน/โครงการต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
- ระดับ 3** รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางและบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความเพียงพอของทรัพยากร เพื่อสนับสนุนให้แผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้
- ระดับ 4** การสำรวจความเพียงพอของทรัพยากรด้านการเงินและไม่ใช้การเงินของทุกแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมเป็นประจำทุกปี
- ระดับ 5** รัฐวิสาหกิจทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร และปรับปรุงและพัฒนา ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย ดีกว่าปีที่ผ่านมาและดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างน้อย 3 ปีติดต่อกัน



8. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 15)

8.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน (น้ำหนักร้อยละ 15)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่มีความท้าทาย

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีผลสำเร็จตามตัวชี้วัดทุกด้านไม่เป็นไปตามเป้าหมายประจำปีที่กำหนด

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีผลสำเร็จตามตัวชี้วัดทุกด้านเป็นไปตามเป้าหมายประจำปีที่กำหนด

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีผลสำเร็จตามตัวชี้วัดทุกด้านดีกว่าเป้าหมายประจำปีที่กำหนดต่อเนื่อง 3 ปีติดต่อกัน

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการทบทวน และวิเคราะห์ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรขององค์กร และปรับปรุงและพัฒนาระบบ/กระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรมโดยใช้ข้อมูลที่จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร

- การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่มีความท้าทาย

โดยครอบคลุม 4 มิติ ตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ได้แก่

1) ผลลัพธ์ด้านการเงิน (Financial: F)

F1 - รายได้ที่เพิ่มขึ้น/ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากนวัตกรรมในภาพรวมของ รัฐวิสาหกิจ

F2 - รายได้ที่เพิ่มขึ้น/ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากนวัตกรรมในแต่ละ BU/สายงาน

F3 - ร้อยละการใช้จ่ายงบประมาณด้านนวัตกรรม

2) ผลลัพธ์ด้านลูกค้าและผลิตภัณฑ์และบริการ (Customer: C)

C1 - ความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกจากนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ใหม่

C2 - ความพึงพอใจของบุคลากรภายใน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น จากนวัตกรรมกระบวนการทำงานใหม่

C3 - ความสำเร็จการจัดทำ/ทบทวนและดำเนินงานตามแผน/โครงการ ความร่วมมือด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานรัฐ/เอกชน/สถาบันการศึกษา

3) ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process: IP)

I1 - ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม (ประจำปี) ขององค์กร

I2 - รอบระยะเวลาเฉลี่ยตาม SLA ของกระบวนการจัดการนวัตกรรม จนออกสู่การใช้งานจริง

I3 - จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรที่ทำการจดและได้รับการคุ้มครองทางกฎหมายตามแผนประจำปี

4) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth: LG)

LG1 - ร้อยละจำนวนบุคลากรภายใน ที่มีส่วนร่วมในการให้ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ต่อจำนวนบุคลากรภายในทั้งหมด

LG2 - ร้อยละจำนวนหน่วยงาน (ที่เล็กที่สุด) ที่มีนวัตกรรมของหน่วยงาน

LG3 - ความสำเร็จการนำระบบดิจิทัล/IT มาใช้ในกระบวนการจัดการนวัตกรรม ได้ตามเป้าหมาย

- รัฐวิสาหกิจมีผลสำเร็จของทุกตัวชี้วัด เป็นไปตามเป้าหมายแนวโน้ม และ/หรือ สามารถเทียบเคียงกับคู่แข่ง/คู่เทียบ

2.8

2.8 การตรวจสอบภายใน (Internal Audit: IA)

เกณฑ์การประเมินด้านตรวจสอบภายใน อ้างอิงจากมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นสากล ได้แก่ มาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing) ที่กำหนดโดยสถาบันผู้ตรวจสอบภายในของสหรัฐอเมริกา (The Institute of Internal Auditors : IIA) และสอดคล้องตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2555 คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ คู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2555 และแนวปฏิบัติที่ดีที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ซึ่งการตรวจสอบภายในถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของฝ่ายบริหารในการทำหน้าที่ให้ความเชื่อมั่น (Assurance service) และให้คำปรึกษา (Consulting service) โดยการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยงการกำกับดูแลกิจการและการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ

เพื่อเพิ่มคุณค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ ในการปฏิบัติงานตรวจสอบให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยรับตรวจในการสนับสนุนด้านต่าง ๆ เช่น จัดเตรียมเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะตรวจสอบได้ ชี้แจงและตอบข้อซักถามต่าง ๆ พร้อมทั้งหาข้อมูลเพิ่มเติมให้ผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการตรวจสอบภายใน ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์การประเมินการตรวจสอบภายใน

1. มุ่งเน้นบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ ทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ หน่วยตรวจสอบภายในและหน่วยรับตรวจ



2. รัฐวิสาหกิจมีระบบการตรวจสอบภายในที่ดีสอดคล้องกับระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2555 และเทียบเท่ามาตรฐานสากล

3. เสริมสร้างให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายในที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด รวมทั้งเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน และมีการติดตาม ให้รัฐวิสาหกิจมีการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการตรวจสอบภายใน

หลักเกณฑ์ประเมินการตรวจสอบภายใน เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์ความรู้ของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้



หลักเกณฑ์การประเมินการตรวจสอบภายใน

การประเมินการตรวจสอบภายในประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 4 ด้าน ประกอบด้วย

1	2	3	4
คณะกรรมการการตรวจสอบ (15%) 	หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านคุณสมบัติ (15%) 	หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านการปฏิบัติงานและผลงาน (65%) 	หน่วยรับตรวจ ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ (5%)
1.1 องค์ประกอบและคุณสมบัติ (2%) 1.2 การปฏิบัติหน้าที่ (12%) 1.3 การประชุมและองค์ประชุม (1%)	2.1 บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน (3%) 2.2 ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม (3%) 2.3 ความเชี่ยวชาญและความสามารถ (5%) 2.4 การประเมินและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน (4%)	การปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน 3.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ (5%) 3.2 การวางแผนการตรวจสอบ (10%) 3.3 การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบในรายละเอียด (5%) 3.4 การปฏิบัติงานตรวจสอบ (15%) 3.5 การสรุปผลการตรวจสอบและการจัดทำรายงาน (15%) ผลงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน 3.6 การให้ความเชื่อมั่น (10%) 3.7 การให้คำปรึกษา (5%)	4.1 ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ (5%)

โดยสามารถแสดงเกณฑ์ประเมินย่อย ของ 4 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการตรวจสอบภายใน ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. คณะกรรมการตรวจสอบ	15	1.1 องค์ประกอบและคุณสมบัติ (น้ำหนักร้อยละ 2) 1.2 การปฏิบัติหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 12) 1.3 การประชุมและองค์ประชุม (น้ำหนักร้อยละ 1)
2. หน่วยตรวจสอบภายใน (ด้านคุณสมบัติ)	15	2.1 บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน (น้ำหนักร้อยละ 3) 2.2 ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม (น้ำหนักร้อยละ 3) 2.3 ความเชี่ยวชาญและความสามารถ (น้ำหนักร้อยละ 5) 2.4 การประเมินและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)
3. หน่วยตรวจสอบภายใน (ด้านการปฏิบัติงานและผลงาน)	65	3.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.2 การวางแผนการตรวจสอบ (น้ำหนักร้อยละ 10) 3.3 การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบในรายละเอียด (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.4 การปฏิบัติงานตรวจสอบ (น้ำหนักร้อยละ 15) 3.5 การสรุปผลการตรวจสอบและการจัดทำรายงาน (น้ำหนักร้อยละ 15) ผลงานของหน่วยตรวจสอบภายใน 3.6 การให้ความเชื่อมั่น (น้ำหนักร้อยละ 10) 3.7 การให้คำปรึกษา (น้ำหนักร้อยละ 5)
4. หน่วยรับตรวจความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ	5	4.1 ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ (น้ำหนักร้อยละ 5)
รวม	100	

รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการตรวจสอบภายใน

1. คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) (น้ำหนักร้อยละ 15)

1.1 องค์ประกอบและคุณสมบัติ (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติรวมถึงความเป็นอิสระและเที่ยงธรรมของคณะกรรมการตรวจสอบไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ

ระดับ 2 การกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการตรวจสอบครบถ้วน ตามระเบียบฯ และแนวปฏิบัติของคณะกรรมการตรวจสอบของรัฐวิสาหกิจ* หรือ ตลท. รวมทั้งกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง (สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ)ไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ

ระดับ 3 กำหนด Skill Matrix ของคณะกรรมการตรวจสอบตามองค์ประกอบและคุณสมบัติที่กำหนด และนำไปใช้ในการสรรหา/แต่งตั้ง

ระดับ 4 การประเมินองค์ประกอบ คุณสมบัติ ประสิทธิภาพ และทักษะของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างเป็นทางการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจรับทราบ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่น ๆ ในการทบทวนการกำหนดองค์ประกอบ และคุณสมบัติ เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

1) คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้แต่งตั้งกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นกรรมการตรวจสอบ

2) จำนวนของกรรมการตรวจสอบควรมีมากเพียงพอเพื่อให้ได้รับประโยชน์จากความคิดเห็นและประสบการณ์ที่หลากหลาย แต่ไม่ควรมีมากเกินไปจนส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน ทั้งนี้ จำนวนของกรรมการตรวจสอบที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับขนาดของรัฐวิสาหกิจ ขอบเขตความรับผิดชอบ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยทั่วไปจะอยู่ระหว่าง 3 - 5 คน

3) ประธานกรรมการตรวจสอบอาจได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหรืออาจได้รับการแต่งตั้งจากกรรมการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นคณะกรรมการตรวจสอบ

4) หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในทำหน้าที่เป็นเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบโดยตำแหน่ง

5) วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการตรวจสอบให้เป็นไปตามวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการ ในรัฐวิสาหกิจ ซึ่งหมายความว่า หากวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจหมดลงไปแล้ว จะเป็นผลทำให้วาระการดำรงตำแหน่งกรรมการตรวจสอบหมดไปด้วย

6) กรรมการตรวจสอบจะพ้นจากตำแหน่งเมื่อพ้นจากตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจหรือเมื่อขาดคุณสมบัติในการปฏิบัติงานในฐานะกรรมการตรวจสอบ

7) ประธานกรรมการตรวจสอบและกรรมการตรวจสอบต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

7.1) เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจในรัฐวิสาหกิจแห่งนั้น

7.2) เป็นผู้ที่สามารถอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่และแสดงความเห็นหรือรายงานผลการดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม

หมายเหตุ :

องค์ประกอบ และคุณสมบัติของคณะกรรมการตรวจสอบตามคู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ ครอบคลุมประเด็น ดังนี้

นอกจากนี้ กรรมการตรวจสอบอย่างน้อย 1 คน ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีประสบการณ์ด้านการบัญชีหรือการเงิน และกรรมการตรวจสอบคนอื่นควรมีความรู้ด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ธุรกิจ กฎหมาย ภาษีอากร เป็นต้น

8) ประธานกรรมการตรวจสอบและกรรมการตรวจสอบ ต้องไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้

- 8.1) ไม่เป็นข้าราชการประจำที่ดำรงตำแหน่งในกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจนั้น
- 8.2) ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้กำหนดนโยบายหรือระเบียบปฏิบัติ หรือมีอำนาจในการตัดสินใจด้านการบริหาร รวมทั้งไม่เป็นพนักงาน ลูกจ้าง หรือที่ปรึกษาที่ได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนประจำจากรัฐวิสาหกิจ ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือบริษัทที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจนั้น หรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ทั้งนี้ ไม่ว่าในขณะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการตรวจสอบหรือกรรมการตรวจสอบ หรือภายในระยะเวลาสองปีก่อนวันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการตรวจสอบหรือกรรมการตรวจสอบ
- 8.3) ไม่เป็นผู้มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับ

รัฐวิสาหกิจนั้น ทั้งนี้ ไม่ว่าในขณะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการตรวจสอบ หรือกรรมการตรวจสอบ หรือภายในระยะเวลาหนึ่งปีก่อนวันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการตรวจสอบหรือกรรมการตรวจสอบ

8.4) ไม่เป็นบุพการี ผู้สืบสันดาน หรือคู่สมรส ของกรรมการรัฐวิสาหกิจผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ หรือผู้ตรวจสอบภายในของบริษัทที่รัฐวิสาหกิจนั้นมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินงานของบริษัท

- องค์ประกอบ และคุณสมบัติของคณะกรรมการตรวจสอบ ตามคู่มือของ กสท. (พิจารณาเพิ่มเติมกรณีเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทจดทะเบียนและกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย)

- องค์ประกอบ และหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบตามประกาศ ธปท. (พิจารณาเพิ่มเติมกรณีเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทสถาบันการเงิน)

- กฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ กำหนดแนวปฏิบัติของคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งสามารถพิจารณาจ้างที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญได้



1.2 การปฏิบัติหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 12)

- ระดับ 1** การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก เพื่อจัดทำกฎบัตร รวมถึงคู่มือปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ
- ระดับ 2** กฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบของรัฐวิสาหกิจ มีความครบถ้วน*
- ระดับ 3** การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบเฉพาะของรัฐวิสาหกิจ และการกำหนดแผนปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยสามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน
- ระดับ 4** การสอบทานการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ในทุกประเด็นที่มีความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงสอดคล้องการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มีสาระสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจและมีบทบาทในการสอบทานการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร ตามเกณฑ์ Enabler ทั้ง 7 ด้าน
- ระดับ 5** การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่น ๆ ในการทบทวนกฎบัตร คู่มือ และแผนปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

1.3 การประชุมและองค์ประชุม (น้ำหนักร้อยละ 1)

- ระดับ 1** คณะกรรมการตรวจสอบกำหนดปฏิทินการประชุม และวาระการประชุมล่วงหน้าอย่างชัดเจน โดยมีความถี่ในการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง และวาระประชุมคณะกรรมการตรวจสอบต้องครอบคลุมบทบาทหน้าที่ตามกฎหมาย รวมทั้งระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 2** การได้รับข้อมูลประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 3 วันทำการ
- ระดับ 3** การเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบในการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบทั้งหมดที่ได้จัดให้มีขึ้นในรอบปี
- ระดับ 4** การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการให้ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับรัฐวิสาหกิจ
- ระดับ 5** การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานรวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวนกระบวนการจัดประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

หมายเหตุ :

องค์ประกอบของกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบของรัฐวิสาหกิจ ควรครอบคลุมประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับ :

- เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบ คุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง
- หน้าที่และความรับผิดชอบ (ครอบคลุมบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ บทบาทหน้าที่ต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ บทบาทหน้าที่ต่อผู้สอบบัญชี บทบาทหน้าที่ต่อฝ่ายบริหาร บทบาทหน้าที่ต่อหน่วยตรวจสอบภายใน)
- การประชุม (ความถี่ของการประชุม ผู้เข้าร่วมประชุม การลงคะแนนเสียง)
- การสอบทานกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ ผลจากการทบทวนกฎบัตร คู่มือปฏิบัติงาน และแผนปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ต้องให้กฎบัตร คู่มือปฏิบัติงาน และแผนปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบทันต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น กฎ ระเบียบ และเทคโนโลยี เป็นต้น

2. หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านคุณสมบัติ (น้ำหนักร้อยละ 15)

2.1 บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก รวมถึงกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อจัดทำกฎบัตร และจรรยาบรรณของหน่วยตรวจสอบภายใน

ระดับ 2 กฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายในมีความสอดคล้องกับกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ และมีความครบถ้วน* ตามมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดี

ระดับ 3 การหารือร่างกฎบัตร รวมถึงพันธกิจของงานตรวจสอบภายในกับผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และการนำเสนอกฎบัตรต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ รวมถึงการสื่อสารกฎบัตรให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบ

ระดับ 4 การดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่ระบุไว้ในกฎบัตรอย่างครบถ้วน

ระดับ 5 การทบทวน/ปรับปรุงกฎบัตร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

หมายเหตุ :

องค์ประกอบของกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน ควรครอบคลุมประเด็น ดังนี้

- พันธกิจ และวัตถุประสงค์การตรวจสอบ

- อำนาจ และภาระหน้าที่ (ซึ่งครอบคลุมการป้องกันทุจริต คอร์รัปชันภายในองค์กร และการสอบทาน Enablers)

- สถานะของหน่วยตรวจสอบภายใน

- ลักษณะความสัมพันธ์ในการรายงาน/ประสานงาน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน คณะกรรมการตรวจสอบ ฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจ ผู้สอบบัญชี และหน่วยงานกำกับดูแล เป็นต้น

- อำนาจในการเข้าถึงข้อมูล บุคลากร และทรัพย์สินที่จับต้องได้ต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบ รวมถึงบริษัทในเครือ บริษัทร่วม และหรือบริษัทที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)

- มาตรฐานการปฏิบัติงาน

- ประมวลจรรยาบรรณ ที่ผู้ตรวจสอบภายในควรถือปฏิบัติ



2.2 ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การกำหนดโครงสร้างหน่วยตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระ

ระดับ 2 การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการเปิดเผยหรือการดำเนินการเพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงผลกระทบที่มีต่อความเป็นอิสระหรือเที่ยงธรรม รวมถึงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ตรวจสอบภายในที่อาจเกิดขึ้น

ระดับ 3 การดำเนินการตามนโยบายเกี่ยวกับการเปิดเผยหรือการดำเนินการเพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงผลกระทบที่มีต่อความเป็นอิสระหรือเที่ยงธรรม รวมถึงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ตรวจสอบภายในที่อาจเกิดขึ้น

ระดับ 4 หน่วยงานตรวจสอบภายในได้รับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอสอดคล้องกับแผนการจัดสรรทรัพยากร หน่วยงานตรวจสอบภายในสามารถเข้าพบและเข้าร่วมเกี่ยวกับการตรวจสอบได้อย่างเป็นอิสระ และได้รับการยอมรับเกี่ยวกับความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและหน่วยรับตรวจ

ระดับ 5 การทบทวนและยืนยันถึงความเป็นอิสระต่อคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีละครั้ง

หมายเหตุ :

- หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในจะต้องมีสถานภาพเทียบเท่าผู้บริหารหรือหัวหน้าของหน่วยงานสำคัญอื่น ๆ ในรัฐวิสาหกิจ

- หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความเป็นอิสระ และไม่มี ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในกิจกรรมที่ตรวจสอบเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปด้วยความเที่ยงธรรม รวมทั้งต้องไม่ตรวจสอบงานที่ตนเคยทำหน้าที่บริหารหรือปฏิบัติงานภายในระยะเวลาหนึ่งปีก่อนการตรวจสอบ

- หน่วยตรวจสอบภายในต้องกำหนดนโยบายการสับเปลี่ยนผู้ตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงาน อีกทั้งต้องดำเนินการสับเปลี่ยนผู้ตรวจสอบภายในตามนโยบายกำหนด

- ผู้ตรวจสอบภายในต้องเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์และการดำเนินการเพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งของผลประโยชน์อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

- หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและสำเนาถึงหัวหน้ารัฐวิสาหกิจรับทราบ

- หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในสามารถเข้าพบและเข้าร่วมประชุมกับหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหาร และ/หรือคณะกรรมการตรวจสอบได้อย่างเป็นอิสระ

- หากบุคคลภายนอกเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบภายในและให้บริการอื่นแก่รัฐวิสาหกิจพร้อมกันด้วย อาจทำให้ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรมด้อยลงไปได้ คณะกรรมการตรวจสอบควรพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคคลภายนอกที่มีการปฏิบัติงานหลายประเภทให้แก่รัฐวิสาหกิจว่าจะมีผลกระทบต่อความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรมหรือไม่ หากคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาอนุมัติให้บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานหลายประเภทให้แก่รัฐวิสาหกิจปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ให้บุคคลภายนอกเปิดเผยรายละเอียดการปฏิบัติงานนั้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษร



2.3 ความเชี่ยวชาญและความสามารถ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การวิเคราะห์ทักษะ ความรู้ และความสามารถอื่น ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบ* รวมทั้งประเด็นที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ

ระดับ 2 การวิเคราะห์ทักษะ ความรู้ ความสามารถและการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน สอดคล้องกับการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ของผู้ตรวจสอบ

ระดับ 3 กำหนดแนวทาง/แผนการสรรหา การพัฒนา และรักษามูลค่าบุคลากรด้านการตรวจสอบภายในที่มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบ พร้อมทั้งดำเนินงานครบถ้วน มีการพัฒนาบุคลากรด้านการตรวจสอบภายในให้มีความรู้ความสามารถครบถ้วนตามทักษะที่กำหนด ทั้ง Technical Skills และ Soft Skills

ระดับ 4 การสนับสนุนเพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในพัฒนาตนเองในการเป็น Certified Internal Auditor (CIA) หรือประกาศนียบัตรทางวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในต้องมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่น ๆ ในการทบทวนทักษะ ความรู้ และความสามารถอื่น ๆ ที่จำเป็นของหน่วยตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ

หมายเหตุ :

การพัฒนาศักยภาพด้านการตรวจสอบภายในให้มีความรู้ความสามารถครบถ้วนตามทักษะที่กำหนด ผู้ตรวจสอบภายในต้องได้รับการพัฒนา/ฝึกอบรมทางวิชาชีพตรวจสอบไม่น้อยกว่า 40 ชั่วโมง ต่อคน ต่อปี

ทักษะ ความรู้ ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน เช่น

- ความรู้ทางธุรกิจและอุตสาหกรรม
- การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- การกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร
- ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การตรวจสอบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยี (Cyber Security)
- การตรวจสอบภายใน
- การตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของบัญชีและการเงิน
- ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานโครงการต่าง ๆ
- การให้คำแนะนำปรึกษา
- มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร
- ทักษะด้านอื่นที่จำเป็นต่อองค์กร

ประกาศนียบัตรทางวิชาชีพ ประกอบด้วย

- วุฒิปริญญาตรีผู้ตรวจสอบภายในวิชาชีพรับรอง (The Certified Internal Auditor - CIA)
- ประกาศนียบัตรการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Certification in Control Self Assessment - CCSA)
- ประกาศนียบัตรผู้ตรวจสอบภายในด้านบริการการเงิน (Certified Financial Service Auditor - CFSA)
- Certified Government Auditing Professional - CGAP
- ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต (Certified Public Accountant - CPA)
- Certified Fraud Examiners - CFE
- Certified Bank Auditor - CBA
- วุฒิปริญญาตรีผู้ตรวจสอบภายใน ระบบสารสนเทศรับรอง (Certified Information Systems Auditor -CISA)
- Certified Information Security Management - CISM
- Certified Information Systems Security Professional - CISSP

2.4 การประเมินและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1** การกำหนดแนวทางการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบภายใน ทั้งการประเมินภายในองค์กร และภายนอกองค์กร
- ระดับ 2** การกำหนดแนวทางในการนำผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน โดยหน่วยรับตรวจมาประกอบการพิจารณาตัดสินผลงานของผู้ตรวจสอบภายใน
- ระดับ 3** การดำเนินการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบตามแนวทางที่กำหนด อย่างครบถ้วน การจัดทำแผนปรับปรุงจากผลการประเมินคุณภาพของงานตรวจสอบ (รอบถัดไป) รวมถึงการดำเนินการตามแผนปรับปรุงฯ (รอบก่อนหน้า)
- ระดับ 4** การรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ รวมทั้งผู้บริหารสูงสุดและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และการนำผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในโดยหน่วยรับตรวจมาประกอบการพิจารณาตัดสินผลงานของผู้ตรวจสอบภายใน
- ระดับ 5** การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่น ๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

หมายเหตุ :

- แนวทางการประเมินภายในองค์กร และภายนอกองค์กร
 - ภายในองค์กร : จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน โดยหน่วยรับตรวจทุกครั้งภายหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานตรวจสอบ และการประเมินในแต่ละงวดโดยการประเมินตนเองของหน่วยตรวจสอบภายใน หรือโดยบุคคลอื่นภายในองค์กรที่มีความรู้เกี่ยวกับแนวทางการตรวจสอบและมาตรฐานการตรวจสอบ
 - ภายนอกองค์กร : ต้องมีการประเมินจากภายนอกอย่างน้อยทุก 3-5 ปี โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีความเป็นอิสระ



3. หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านการปฏิบัติงานและผลงาน (น้ำหนักร้อยละ 65)

การปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

3.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก เพื่อประกอบการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบ โดยคู่มือฯ สอดคล้องกับกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน

ระดับ 2 คู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบสอดคล้องกับบริบท/วัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดี และมาตรฐานวิชาชีพ

ระดับ 3 การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบที่มีองค์ประกอบครบถ้วน รวมถึงมีการอนุมัติและการสื่อสารคู่มือปฏิบัติงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ

ระดับ 4 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในให้มีการปฏิบัติตามคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบภายในอย่างครบถ้วน

ระดับ 5 การทบทวน/ปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

หมายเหตุ :

องค์ประกอบของคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบ ควรครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- บทบาทและความรับผิดชอบ
- แนวทางการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ
- เคารพกฎบัตรวิชาชีพปฏิบัติ
- แนวทางในการประเมินกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงกระบวนการบริหารจัดการองค์กรด้านต่าง ๆ

• การสอบทานงานครบถ้วนทั้งด้านกลยุทธ์ (S) การดำเนินงาน (O) การเงิน (F) การปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมาย นโยบาย (C) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

• แนวทางในการบันทึก และจัดเก็บเอกสาร

• การสื่อสารและการรายงาน

• แนวทางในการให้คำแนะนำปรึกษา

• การติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ

• การฝึกอบรมและการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน

• การวัดผลงานและดัชนีวัดผลงาน

3.2 การวางแผนการตรวจสอบ (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 กำหนดกระบวนการในการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปีของรัฐบาล

ระดับ 2 การจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐบาล และแผนของรัฐบาล

ระดับ 3 การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปีของรัฐบาล การจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปีตามฐานความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบครบถ้วน และการอนุมัติและการสื่อสารแผนการตรวจสอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 แผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปีมีการประเมินความเสี่ยงในระดับกิจกรรม การตรวจสอบอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ (พิจารณาการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐบาล รวมถึงเกณฑ์การประเมินทั้ง 7 หัวข้อ เพื่อมุ่งเน้นในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับฝ่ายบริหาร

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ดำเนินงานในการปรับเปลี่ยนแผนการตรวจสอบ กรณีพบประเด็นสำคัญที่ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงาน

หมายเหตุ :

องค์ประกอบของแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ ควรประกอบด้วย :

- เป้าหมายของแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร
- กระบวนการหลัก และกระบวนการย่อย
- ความเสี่ยงที่สำคัญ/ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- ลำดับความสำคัญในการตรวจสอบ/ระดับความเสี่ยง
- ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง
- จำนวน Mandays รวมตลอดระยะเวลาของแผน
- จำนวน Mandays สำหรับแต่ละปีที่ใช้สำหรับการตรวจสอบ

องค์ประกอบของแผนการตรวจสอบประจำปี ควรประกอบด้วย :

- เป้าหมายของแผนการตรวจสอบประจำปีที่เชื่อมโยงกับแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์
- โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ
- วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ
- ระดับความเสี่ยง/ลำดับความสำคัญ
- ระยะเวลาการในการปฏิบัติงานตรวจสอบ/Mandays ในแต่ละโครงการ/กิจกรรมกระบวนการ และการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน รวมถึงงบประมาณ
- ผู้รับผิดชอบหลักและผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานตรวจสอบในแต่ละโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ
- แผนการตรวจสอบกำหนดกิจกรรมในการเป็นผู้ประสานงานและแลกเปลี่ยนความรู้/การให้บริการให้คำแนะนำปรึกษา (Consulting)

ทั้งนี้ การจัดทำแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ นอกจากการถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีแล้ว ต้องกำหนด :

1. แผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน
2. แผนการพัฒนา และสรรหาบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์
3. หน่วยตรวจสอบต้องมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงของรัฐวิสาหกิจ อยู่ตลอดเวลา และต้องมีการประเมินความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจเผชิญอยู่ตลอด ดังนั้น ผู้ตรวจสอบภายในควรทบทวนแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนตรวจสอบประจำปีอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง



3.3 การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบในรายละเอียด (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 มีการกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนการตรวจสอบภายในในรายละเอียด โดยแผนการตรวจสอบภายในในรายละเอียดเป็นลายลักษณ์อักษร

ระดับ 2 หน่วยตรวจสอบภายในสอบทานและ/หรือจัดทำทางเดินของงาน (Flow Chart) ของกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน พร้อมทั้งมีการประเมินความเป็นไปได้ของการเกิดทุจริต และวิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการทุจริตขององค์กร และมีการกำหนดแนวทางการตรวจสอบสำหรับการปฏิบัติงานตรวจสอบทุกเรื่อง

ระดับ 3 หน่วยตรวจสอบภายในมีการแจ้งแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบล่วงหน้าอย่างเป็นทางการไม่น้อยกว่า 60 วัน ให้หน่วยรับตรวจทราบ มีการจัดทำแนวทางการตรวจสอบ (Audit Program) ตามความเสี่ยงทุกเรื่องตามแผนตรวจสอบประจำปี และมีการสอบทานและอนุมัติแนวทางการตรวจสอบ (Audit Program) ตามลำดับขั้นของการปฏิบัติงานตรวจสอบ

ระดับ 4 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบ (Audit Program) ให้มีประสิทธิภาพ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่น ๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการวางแผนตรวจสอบภายในในรายละเอียด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตรวจสอบ

หมายเหตุ :

กรณีที่การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจมีบริษัทในเครือบริษัทร่วมและหรือบริษัทที่เกี่ยวข้อง ผู้ตรวจสอบภายในควรพิจารณาประเมินความเสี่ยงขององค์กรที่มีความเกี่ยวข้องนั้นว่า การปฏิบัติงานขององค์กรนั้น มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจหรือไม่ หากมีความเสี่ยงเกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ผู้ตรวจสอบภายในควรรวมการตรวจสอบบริษัทในเครือ บริษัทร่วม และหรือบริษัทที่เกี่ยวข้องนั้นไว้ในแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนตรวจสอบประจำปีของรัฐวิสาหกิจ

- วัตถุประสงค์ของการแจ้งแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบล่วงหน้าอย่างเป็นทางการ เพื่อให้หน่วยรับตรวจรับทราบถึงวัตถุประสงค์การตรวจสอบ (เบื้องต้น) ขอบเขตการตรวจสอบ (เบื้องต้น) จุดมุ่งเน้นการตรวจสอบ (เบื้องต้น) ระยะเวลาในการเข้าตรวจสอบ (เบื้องต้น) ขอบเขตเอกสาร (เบื้องต้น) สำหรับการเตรียมความพร้อมในการรับการตรวจสอบและการให้ความร่วมมือแก่ผู้ตรวจสอบภายใน

- การสื่อสารแผนปฏิบัติงานตรวจสอบล่วงหน้า 60 วัน ไม่นับรวมเรื่องตรวจพิเศษที่นอกเหนือจากแผนปฏิบัติงานประจำปี เช่น งานตรวจสอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หรือคณะกรรมการตรวจสอบ หรือผู้บริหารสูงสุด งานตรวจสอบ และงานตรวจสอบประเภทไม่แจ้งให้หน่วยรับตรวจรับทราบล่วงหน้า (Surprise Check) เป็นต้น

3.4 การปฏิบัติงานตรวจสอบ (น้ำหนักร้อยละ 15)

ระดับ 1 มีการกำหนดวิธีการตรวจสอบ (Audit Tools) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การตรวจสอบครบถ้วน

ระดับ 2 ดำเนินการตรวจสอบครบทุกวิธีการตรวจสอบที่กำหนดในแนวทางการตรวจสอบ พร้อมทั้งมีการจัดทำกระดาดำการรองรับทุกวิธีการตรวจสอบ

ระดับ 3 มีการสรุปผลการปฏิบัติงานเบื้องต้น (การจัดทำ Memo สรุปผล) ครบถ้วนทุกประเด็น พร้อมทั้งสามารถเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการตรวจสอบกับกระดาดำการได้ครบ อีกทั้งสามารถเชื่อมโยงระหว่างกระดาดำการหลักกับกระดาดำการย่อยได้ครบถ้วน

ระดับ 4 มีการสอบทานการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีการนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่น ๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

3.5 การสรุปผลการตรวจสอบและการจัดทำรายงาน (น้ำหนักร้อยละ 10)

- ระดับ 1** การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบมีความครบถ้วน
- ระดับ 2** ผู้ตรวจสอบดำเนินการปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบตามแนวทางที่กำหนดอย่างครบถ้วน
- ระดับ 3** การปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ การนำเทคโนโลยีและเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลอื่น ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานตรวจสอบ
- ระดับ 4** หน่วยตรวจสอบภายในสามารถให้ข้อเสนอแนะในเชิงกลยุทธ์ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้รวมถึงการสรุปประเด็นจากการตรวจสอบเป็นองค์ความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในหน่วยตรวจสอบภายในและองค์ความรู้ขององค์กร
- ระดับ 5** การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่น ๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบ (การกำหนดวิธีการตรวจสอบ เครื่องมือการตรวจสอบ แนวทางในการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ) เพื่อให้การปฏิบัติงานตรวจสอบมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

หมายเหตุ :

1. การปฏิบัติงานตรวจสอบและการสอบทานงาน

- 1.1. การประชุมเปิดการตรวจสอบ
- 1.2. การระบุ วิเคราะห์ และบันทึกงานที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การตรวจสอบและปฏิบัติงานตามแนวทางที่ถูกต้อง
- 1.3. การรวบรวมหลักฐานที่เพียงพอเกี่ยวข้องและเชื่อถือได้เพื่อใช้ประกอบผลการตรวจสอบ
- 1.4. การสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบภายใน

2. การสื่อสารและการรายงานผลการตรวจสอบต่อหน่วยรับตรวจ คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารสูงสุด

- 2.1 การประชุมปิดการตรวจสอบ
- 2.2 การเปิดเผยข้อเท็จจริงที่มีสาระสำคัญ (พิจารณาจาก Working paper และการสรุปผลการตรวจสอบ) รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของผลการตรวจสอบ และข้อเสนอแนะ
- 2.3 การรายงานผลการตรวจสอบอย่างทันกาลต่อหัวหน้าหน่วยรับตรวจ (เฉลี่ยภายใน 7 วันหลังจากการประชุมปิดตรวจ)
- 2.4 การรายงานคณะกรรมการตรวจสอบ ผู้บริหารสูงสุดอย่างน้อยไตรมาสละครั้ง

ทั้งนี้ หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรจัดทำรูปแบบของรายงานผลการตรวจสอบให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับรายงาน โดยทั่วไปรายงานผลการตรวจสอบ ประกอบด้วย

- 1) วัตถุประสงค์การตรวจสอบ
- 2) ขอบเขตการตรวจสอบ
- 3) บทคัดย่อสำหรับผู้บริหาร เป็นการสรุปภาพรวมผลการตรวจสอบ และนำเสนอเฉพาะประเด็นสำคัญที่มีความเสี่ยงสูง
- 4) ผลงานที่เป็นที่น่าพอใจของหน่วยรับการตรวจ
- 5) รายละเอียดของข้อตรวจพบ ซึ่งจะระบุ
 - ข้อตรวจพบ ปัญหา ผลกระทบและความเสี่ยง
 - ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
 - ความเห็นของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับข้อตรวจพบและแผนในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข
 - ประเด็นอื่นที่ควรพิจารณา

3. การติดตามผลการตรวจสอบ

- 3.1 การติดตามข้อเสนอแนะ
- 3.2 การจัดทำทะเบียนควบคุมการติดตาม (การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตาม และเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ)
- 3.3 การรายงานผลการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ
- 3.4 การหารือกับผู้บริหารหน่วยรับตรวจ และ/หรือผู้บริหารสูงสุด เกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรคในการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการตรวจสอบ เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขเพิ่มเติม

ผลงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

3.6 การให้ความเชื่อมั่น (น้ำหนักร้อยละ 10)

- ระดับ 1** การตรวจสอบภายในด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับช่วยให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการควบคุมภายใน หรือการบริหารความเสี่ยง หรือการกำกับดูแล
- ระดับ 2** การตรวจสอบภายในด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับช่วยให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแล
- ระดับ 3** การประเมินผลด้านการให้ความเชื่อมั่นของหน่วยตรวจสอบภายใน โดยคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูง
- ระดับ 4** ผลจากการปฏิบัติงานตรวจสอบด้านการให้ความเชื่อมั่น ทำให้เกิดการเพิ่มมูลค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ รวมถึงการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมการดำเนินการตามเกณฑ์การประเมิน Enabler ทั้ง 7 ด้าน
- ระดับ 5** การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่น ๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในด้านการให้ความเชื่อมั่น เพื่อให้หน่วยตรวจสอบภายในได้รับความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานตรวจสอบจากคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

3.7 การให้คำปรึกษา (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1** ผู้ตรวจสอบภายในสามารถให้คำปรึกษาที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการควบคุมภายใน หรือการบริหารความเสี่ยง หรือการกำกับดูแล
- ระดับ 2** ผู้ตรวจสอบภายในสามารถให้คำปรึกษาที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแล
- ระดับ 3** การประเมินผลด้านการให้คำปรึกษาของหน่วยตรวจสอบภายใน โดยคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารระดับสูง
- ระดับ 4** ผู้ตรวจสอบภายในสามารถให้คำปรึกษาที่ส่งผลให้เกิดการเพิ่มมูลค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการให้คำแนะนำ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมการดำเนินการตามเกณฑ์การประเมิน Enabler ทั้ง 7 ด้าน
- ระดับ 5** การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่น ๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในด้านการให้คำปรึกษา เพื่อให้หน่วยตรวจสอบภายในได้รับความเชื่อมั่นในการให้คำปรึกษาจากคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

หมายเหตุ :

การปฏิบัติงานตรวจสอบด้านการให้ความเชื่อมั่น ประกอบด้วย

- Financial Audit – การให้ความเชื่อมั่นต่อรายงานการเงิน การให้ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติตามมาตรฐานบัญชีและระบบการเงินของรัฐวิสาหกิจ

- Operation and Performance Audit – การให้ความเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติงานในระบบงานของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงระบบงาน Enablers ทั้ง 7 ด้าน ตามแนวทางที่ สคร. กำหนด

- Compliance Audit – การให้ความเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศที่เกี่ยวข้อง
- Security Audit – การให้ความเชื่อมั่นต่อความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ

หน่วยตรวจสอบภายในต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการให้ความเชื่อมั่น และด้านการให้คำปรึกษาจากคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยประเด็นการประเมินควรครอบคลุมอย่างน้อย

การให้ความเชื่อมั่น :

1. กิจกรรมการตรวจสอบช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร
2. กิจกรรมการตรวจสอบประจำปีช่วยยกระดับประสิทธิภาพของการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้แก่องค์กร
3. กิจกรรมการตรวจสอบประจำปีช่วยยกระดับประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
4. กิจกรรมการตรวจสอบประจำปีช่วยยกระดับประสิทธิภาพการควบคุมภายในขององค์กร เป็นต้น

การให้คำปรึกษา :

1. การให้คำปรึกษาช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร
2. การให้คำปรึกษาของหน่วยตรวจสอบภายใน/ผู้ตรวจสอบภายในช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร เป็นต้น

4. หน่วยรับตรวจ (น้ำหนักร้อยละ 5)

4.1 ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจไว้อย่างชัดเจน

ระดับ 2 การสื่อสารบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ เพื่อให้ผู้บริหารหน่วยรับตรวจ และพนักงานของหน่วยรับตรวจรับทราบ

ระดับ 3 หน่วยรับตรวจดำเนินการตามบทบาทและความรับผิดชอบที่กำหนด โดยให้ความร่วมมือในการประสานงาน และข้อมูลอย่างครบถ้วนเพียงพอ

ระดับ 4 การประเมินการให้ความร่วมมือของหน่วยรับตรวจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานร่วมกัน และแจ้งให้ผู้บริหารสายงานของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อทราบ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่น ๆ ในการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น

หมายเหตุ :

บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ เช่น จัดเตรียมเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะตรวจสอบได้ การตอบชี้แจงและตอบข้อซักถามต่าง ๆ พร้อมทั้งหาข้อมูลเพิ่มเติมให้ผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น



กรอบระยะเวลา
การประเมินผลการดำเนินงาน
รัฐวิสาหกิจ
ประจำปีบัญชี 2563

1. การจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอน	ระยะเวลา ดำเนินการ	เงื่อนไข การปรับลด คะแนน	หมายเหตุ
1. รัฐวิสาหกิจส่งร่างตัวชี้วัด การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานที่สำคัญ ของรัฐวิสาหกิจ พร้อมทั้ง ข้อมูลประกอบการจัดทำ บันทึกข้อตกลงฯ เช่น งบการเงิน ผลการดำเนินงาน รายละเอียดแผนงาน โครงการ งบลงทุน แผน วิสาหกิจ และแผนประจำปี/ แผนธุรกิจ เป็นต้น ที่ผ่านความเห็นชอบจาก คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	2 เดือนก่อน เริ่มปีบัญชี ยกเว้น รัฐวิสาหกิจ ปีงบประมาณ ให้ส่ง 1 เดือน ก่อนเริ่มปีบัญชี	รัฐวิสาหกิจ ที่ดำเนินการ ล่าช้า จะถูกปรับลด คะแนนวันละ 0.05 คะแนน*	กรณีคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่สามารถให้ ความเห็นชอบร่างตัวชี้วัดและข้อมูลประกอบได้ เช่น ไม่มีคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดำรงตำแหน่ง ในขณะนั้น เป็นต้น ให้ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ หรือรักษาการผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจนำเสนอร่าง ตัวชี้วัดและข้อมูลประกอบให้ สคร. พร้อมชี้แจงเหตุผล ประกอบการพิจารณา
2. การจัดทำบันทึก ข้อตกลงฯ โดยผ่าน ความเห็นชอบจากคณะ อนุกรรมการจัดทำบันทึก ข้อตกลงและประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (รายสาขา) (SubPAC) และ สคร. ส่งร่างบันทึกข้อตกลงฯ ให้รัฐวิสาหกิจลงนาม	ช่วง 2 เดือนก่อน เริ่มปีบัญชี จนถึง ต้นปีบัญชี ยกเว้น รัฐวิสาหกิจ ปีงบประมาณ ให้เริ่ม ดำเนินการช่วง 1 เดือน ก่อนเริ่มปีบัญชี จนถึง 1 เดือน หลังต้นปีบัญชี		1) กรณีมีการจัดประชุม Vision Meeting ควรดำเนินการ ให้แล้วเสร็จภายใน 2 สัปดาห์แรกของช่วงเวลา ดังกล่าว 2) การประชุม SubPAC เพื่อจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ ไม่ควรเกิน 2 ครั้ง และให้ สคร. ส่งร่างบันทึกข้อตกลงฯ ให้รัฐวิสาหกิจลงนาม 3) รายงานความคืบหน้าในการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ เสนอคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ (PAC) เพื่อทราบ
3. การลงนามและส่งกลับ บันทึกข้อตกลงฯ หรือส่ง ความเห็นแย้ง (ถ้ามี) ที่ผ่านความเห็นชอบ จากคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ	ภายใน 30 วัน นับถัดจากวันที่ สคร. ส่งร่างบันทึก ข้อตกลงฯ ให้ รัฐวิสาหกิจลงนาม	รัฐวิสาหกิจที่ ดำเนินการ ล่าช้า จะถูกปรับ ลดคะแนน วันละ 0.05 คะแนน* ทั้งนี้ ให้รวมถึง การดำเนินการ ในข้อ 4) ด้วย	1) กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีความเห็นแย้งให้รัฐวิสาหกิจ ส่งความเห็นแย้ง พร้อมบันทึกข้อตกลงฯ กลับมายัง สคร. ภายใน 30 วันนับถัดจากวันที่ สคร. ส่งร่างบันทึก ข้อตกลงฯ ให้รัฐวิสาหกิจลงนาม หากพ้นระยะเวลา ดังกล่าว ให้การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ เป็นไปตาม ร่างบันทึกข้อตกลงฯ 2) เมื่อรัฐวิสาหกิจมีความเห็นแย้ง ให้เสนอ SubPAC พิจารณาภายใน 30 วันนับถัดจากวันที่ สคร. ได้รับแจ้ง จากรัฐวิสาหกิจ และเสนอ PAC เพื่อทราบ 3) กรณีที่ไม่มีข้อขัดข้องร่วมกันได้ ให้นำเสนอ PAC เพื่อพิจารณา และให้ความเห็นของ PAC ถือเป็นที่สุด 4) ภายหลังจากพิจารณาความเห็นแย้งแล้วเสร็จ ให้รัฐวิสาหกิจลงนามและส่งกลับบันทึกข้อตกลงฯ ให้ สคร. ภายใน 15 วันนับถัดจากวันที่ สคร. ส่งร่าง บันทึกข้อตกลงฯ ให้รัฐวิสาหกิจลงนาม หากพ้นระยะ เวลาดังกล่าว ให้การประเมินผลรัฐวิสาหกิจเป็นไป ตามร่างบันทึกข้อตกลงฯ

2. การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอน	ระยะเวลา ดำเนินการ	เงื่อนไข การปรับลด คะแนน	หมายเหตุ
1. รายครึ่งปี ในส่วนของ ตัวชี้วัด เช่น การดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์ และการ ดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	หลังสิ้นไตรมาสที่ 2		
2. การปรับปรุง/เปลี่ยน แปลงรายละเอียดตัวชี้วัด บางส่วนหรือทั้งหมด ระหว่างปี (ถ้ามี) ให้ รัฐวิสาหกิจส่งคำขอและ รายละเอียดที่ได้รับ ความเห็นชอบจาก คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และกระทรวงเจ้าสังกัด เสนอต่อ SubPAC เพื่อ พิจารณา และให้ความเห็น ของ SubPAC ถือเป็นที่สุด	ก่อนสิ้นปีบัญชี		เหตุในการขอปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงต้องเป็นผลกระทบ เกิดจากปัจจัยภายนอกซึ่งไม่ใช่ความบกพร่องของ รัฐวิสาหกิจ และไม่ใชเหตุการณอื่นเกิดขึ้นได้โดยปกติ ของธุรกิจ (Normal Business Operation) โดยผลกระทบดังกล่าวส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อรัฐวิสาหกิจให้ต้องปรับปรุงแผนการดำเนินงาน จนไม่อาจอ้างอิงตัวชี้วัดที่ได้ตกลงไว้เดิมได้
3. การส่งรายงานผล การดำเนินการประจำปี	ภายใน 1 เดือน หลังสิ้นปีบัญชี	รัฐวิสาหกิจ ที่ดำเนินการ ล่าช้าจะ ถูกปรับลด คะแนนวันละ 0.05 คะแนน*	1) รัฐวิสาหกิจที่ส่งข้อมูลเพื่อประกอบการประเมินผล องค์กรล่าช้าเกินกว่า 2 เดือนหลังสิ้นปีบัญชีจะไม่ได้รับ การประเมินผลในหัวข้อที่มีการส่งข้อมูลล่าช้าและให้ รัฐวิสาหกิจได้รับผลการประเมินในระดับ 1.0000 ในหัวข้อดังกล่าว 2) สำหรับรัฐวิสาหกิจในกลุ่มฟื้นฟู 5 แห่ง ได้แก่ บกท. รพท. ขสมก. ทีโอที และ กสท. ไม่ต้องส่งข้อมูลประกอบ การประเมิน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน เนื่องจาก PAC มีมติให้ยกเว้นการประเมิน Core Business Enablers ยกเว้นกรณีที่รัฐวิสาหกิจออกจากกลุ่มฟื้นฟู ก่อนเริ่มกระบวนการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ ทั้งนี้ ให้รวมถึง อสมท ด้วย
4. SubPAC และ อนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง ประเมินผลการดำเนินงาน ประจำปีของรัฐวิสาหกิจ	ภายใน 3 เดือน หลังสิ้นปีบัญชี		
5. PAC พิจารณาผล การประเมินผลเสร็จ	ภายใน 4 เดือน หลังสิ้นปีบัญชี		

หมายเหตุ :* การปรับลดคะแนนในหัวข้อ 1 การจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และหัวข้อ 2 การประเมิน
ผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ จะปรับลดสูงสุดในทุกหัวข้อย่อยรวมกันไม่เกิน 1 คะแนน จากคะแนนรวมขององค์กร ณ สิ้นปี

3. การแจ้งผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอน	ระยะเวลา ดำเนินการ	หมายเหตุ
1.การแจ้งผลคะแนน ประเด็นปัญหา ข้อเสนอแนะ/ ข้อเสนอแนะของ PAC และกระทรวงการคลัง จากการประเมินผล ที่ผ่านความเห็นชอบ จาก PAC	ภายใน 30 วัน นับถัดจากวันที่ PAC เห็นชอบ ผลการประเมินฯ	
2. คณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจลงนาม รับทราบผลคะแนน และประเด็นปัญหาฯ	ภายใน 30 วัน ถัดจากวันที่ สคร. แจ้งผล คะแนน และ ประเด็นปัญหาฯ	
3. การส่งข้อเสนอ แนวทางการปรับปรุง องค์กรตามประเด็น ปัญหาฯ ที่ผ่านความเห็น ชอบจากคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ	ภายใน 60 วัน นับถัดจากวันที่ สคร. แจ้งผล คะแนน และ ประเด็นปัญหาฯ	
4. การอุทธรณ์ผลคะแนน การประเมิน (ถ้ามี) ที่ผ่านความเห็นชอบ จากคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ	ภายใน 60 วัน นับถัดจาก วันที่ สคร. แจ้งผล คะแนน และ ประเด็นปัญหาฯ	1) เหตุผลการขออุทธรณ์ผล ต้องเป็นข้อเท็จจริงใหม่ ซึ่งยังไม่เคยได้รับการพิจารณาในขั้นตอนการประเมินผลของ SubPAC หรือ คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง 2) เมื่อรัฐวิสาหกิจขออุทธรณ์ผลคะแนน ให้เสนอ SubPAC พิจารณา และหากผลคะแนนมีการเปลี่ยนแปลงให้เสนอ PAC เพื่อทราบ เว้นแต่ในกรณีที่ SubPAC เห็นควรเสนอ PAC เป็นผู้พิจารณา 3) การขออุทธรณ์ผลคะแนนจะต้องดำเนินการ ก่อนการจัดสรรโบนัส ของผู้บริหาร กรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ไม่ว่าจะเป็นการจัดสรร โบนัสบางส่วนหรือทั้งหมดก็ตาม และต้องไม่นำคะแนนการประเมินผล ไปใช้ในการจัดสรรโบนัส จนกว่า การพิจารณาผลอุทธรณ์จะแล้วเสร็จ
5. การแจ้งคะแนน ประเมินผลที่ได้รับ การรับรองผล อย่างเป็นทางการ จาก สำนักงานการตรวจเงิน แผ่นดิน หรือหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	โดยเร็วหลังจาก PAC เห็นชอบ ผลการประเมินฯ	

4. กรอบตัวชี้วัดและน้ำหนักของการประเมินผล

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)*
ข้อ 1 การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	60 (+/-15)
ข้อ 2 ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (การเงิน/ไม่ใช้การเงิน)	
ข้อ 3 Core Business Enablers	40 (+/-15)
3.1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	
3.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	
3.3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	
3.4 การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
3.5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	
3.6 การบริหารทุนมนุษย์	
3.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม	
3.8 การตรวจสอบภายใน	
รวม	100

หมายเหตุ : ให้ SubPAC เป็นผู้พิจารณาปรับเพิ่มหรือลดน้ำหนักของตัวชี้วัดในแต่ละหัวข้อตามกรอบตัวชี้วัดได้

ตัวชี้วัดรวม	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หมายเหตุ
ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน - ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริง - ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน	5 2.5 2.5	ใช้กับรัฐวิสาหกิจทุกแห่งที่มีมูลค่าการลงทุนรวมตั้งแต่ 1,000 ล้านบาท ทั้งนี้ สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีมูลค่าการลงทุนรวมต่ำกว่า 1,000 ล้านบาท การกำหนดเป็นตัวชี้วัดและน้ำหนักให้เป็นไปตามดุลพินิจของ SubPAC
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ หรือ Eco-efficiency	5	1) กำหนดเป็นตัวชี้วัดในหัวข้อ 4 ข้อย่อย 1 การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ข้อย่อย 2 ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้การกำหนดเป็นตัวชี้วัดและน้ำหนักให้เป็นไปตามดุลพินิจของ SubPAC 2) เกณฑ์การประเมิน ออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 : สำหรับรัฐวิสาหกิจที่กำหนดเป็นตัวชี้วัดในปีแรก พิจารณาการเตรียมความพร้อม การศึกษาและกำหนดแนวทางในการวัดและประเมินเรื่องของประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ หรือ Eco-efficiency ขององค์กร ระยะที่ 2 : สำหรับรัฐวิสาหกิจที่ผ่านระยะที่ 1 แล้ว พิจารณาการดำเนินงานตามแนวทางการดำเนินการวัดและประเมินเรื่องประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ หรือ Eco-efficiency ตามแนวปฏิบัติที่ดี ISO 14045 ได้จริง และรายงานผลเป็นตัวเลขได้ชัดเจนและมีการเทียบกับมาตรฐาน



ภาคผนวก

การบูรณาการของเกณฑ์การประเมินผล Core Business Enablers

1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)

ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการกับเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ
1. บทบาทของภาครัฐ	1.1 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ	
2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม	2.1 การกำหนดนโยบายและแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม	
3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น	3.1 การบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง	
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	4.1 การจัดให้มีนโยบายและการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ด้าน CSR in Process 4.2 การติดตามผลการดำเนินงานด้าน CSR in Process 4.3 การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญตามความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจ	การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า
5. การเปิดเผยข้อมูล	5.1 การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี ที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้ 5.2 การเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ของรัฐวิสาหกิจ 5.3 ระยะเวลาการเผยแพร่รายงานประจำปีต้องสอดคล้องกับ สคร.	- การวางแผนเชิงกลยุทธ์ - การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล - การบริหารทุนมนุษย์ - การตรวจสอบภายใน
6. คณะกรรมการ	6.1 โครงสร้าง องค์ประกอบ และทักษะความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ 6.2 การสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง 6.3 การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี 6.4 การติดตามความเพียงพอของระบบบริหารจัดการองค์กร 6.5 การประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง 6.6 ประสิทธิภาพการประชุมของคณะกรรมการ 6.7 การเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ 6.8 การประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ	
7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	7.1 การจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 7.2 การให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 7.3 การติดตามมาตรฐานและประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
8. จรรยาบรรณ	8.1 การจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามค่านิยมจริยธรรมจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ	การจัดการความรู้และนวัตกรรม
9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม	9.1 การจัดให้มีนโยบายและระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม 9.2 การจัดให้มีนโยบาย และการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ 9.3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน	
10. การติดตามผลการดำเนินงาน	10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน 10.2 คุณภาพของรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)

ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการ กับเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ
Module 1 : กระบวนการวางแผนกลยุทธ์		
1. การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	1.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า ในการวางแผนยุทธศาสตร์ 1.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT 1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบ เชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร	• การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร • การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน • การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า • การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล • การบริหารทุนมนุษย์
2. การวิเคราะห์ตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์	2.1 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk 2.2 กระบวนการวิเคราะห์ Scenario Planning 2.3 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	• การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ / เป้าประสงค์ 3.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่าง วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ 3.3 การออกแบบ Work Systems เพื่อสนับสนุน ให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives	• การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน • การบริหารทุนมนุษย์ • การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล • การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
4. การกำหนดยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์	4.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร 4.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)	• การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน • การบริหารทุนมนุษย์ • การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล • การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
Module 2 : กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ		
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)	5.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ 5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ 5.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร	• การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน • การบริหารทุนมนุษย์ • การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล • การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
6. กระบวนการถ่ายทอดแผน ปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)	6.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ 6.2 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ 6.3 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัด ระดับแผนงานและโครงการ	• การบริหารทุนมนุษย์ • การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล • การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
7. กระบวนการติดตามผล สำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)	7.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ 7.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน 7.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว)	• การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน • การบริหารทุนมนุษย์ • การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล • การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

3. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM&IC)

ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการ กับเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ
1. ธรรมาภิบาล และวัฒนธรรมองค์กร	1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยง และการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน 1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ 1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง 1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร 1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร	- การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร - การบริหารทุนมนุษย์
2. การกำหนดยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ - การวิเคราะห์ธุรกิจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite :RA) 2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (ประเมินในหัวข้อ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ (Strategic Formulation)) 2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ องค์กร - ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. กระบวนการบริหาร ความเสี่ยง	3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง 3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม 3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง 3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง 3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ 3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk	- การวางแผนเชิงกลยุทธ์ - การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า - การบริหารทุนมนุษย์ - การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล - การตรวจสอบภายใน
4. การทบทวนการ บริหารความเสี่ยง	4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง 4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง 4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ	- การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร - การวางแผนเชิงกลยุทธ์
5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสารและ การรายงานผล	5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร 5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน 5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	- การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร - การบริหารทุนมนุษย์ - การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder and Customer Management : SCM)

ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการ กับเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ
Module 1: การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
1. ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1.1 ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การวางแผนเชิงกลยุทธ์
2. วัตถุประสงค์ ขอบเขตและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose) และขอบเขต (Scope) ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) 2.2 การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2.3 การระบุประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร	- การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร - การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล - การจัดการความรู้
3. กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.1 การวางแผน (Planning) 3.2 การสร้างความพร้อม (Preparing) 3.3 การติดตามและรายงานผล	- การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร - การบริหารความเสี่ยง - การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล - การบริหารทุนมนุษย์ - การจัดการความรู้และนวัตกรรม - การตรวจสอบภายใน
Module 2: การบริหารจัดการลูกค้า		
1. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	1.1 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	การวางแผนเชิงกลยุทธ์
2. การจำแนกลูกค้า	2.1 การจำแนกลูกค้า	- การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร - การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล - การจัดการความรู้
3. การรับฟังลูกค้า	3.1 การรับฟังลูกค้า 3.2 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความภักดี	
4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ	4.1 การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ	- การจัดการนวัตกรรม - การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล - การจัดการความรู้
5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	5.1 การสนับสนุนลูกค้า 5.2 การสร้างความผูกพันและความภักดี	- การบริหารความเสี่ยง - การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล - การบริหารทุนมนุษย์ - การจัดการความรู้
	5.3 การจัดการข้อร้องเรียน	- การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร - การตรวจสอบภายใน

5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT)

ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการ กับเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ
1. การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap)	1.1 กำหนดกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) 1.2 แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3- 5 ปี (Digital Roadmap) 1.3 แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan)	• การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร • การวางแผนเชิงกลยุทธ์
2. การนำ Digital Technology มาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)	2.1 การวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) 2.2 การบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ (Project Management) 2.3 การจัดการด้านคุณภาพ (Quality Management)	• การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร • การวางแผนเชิงกลยุทธ์ • การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน • การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า • การบริหารทุนมนุษย์ • การจัดการความรู้และนวัตกรรม • การตรวจสอบภายใน
3. การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)	3.1 การออกแบบความเชื่อมโยงและการทำงานร่วมกัน (Enterprise Collaboration and Interoperability Design) 3.2 การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกัน (Data and System Integration)	• การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร • การวางแผนเชิงกลยุทธ์ • การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน • การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า • การบริหารทุนมนุษย์ • การจัดการความรู้และนวัตกรรม • การตรวจสอบภายใน
4. การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management)	4.1 การดำเนินการด้านการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management Implementation)	• การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร • การวางแผนเชิงกลยุทธ์ • การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน • การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า • การบริหารทุนมนุษย์ • การจัดการความรู้และนวัตกรรม • การตรวจสอบภายใน

ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการ กับเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ
5. การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ (Information Security Management)	5.1 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management) 5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ขององค์กร 5.3 การตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (ISMS Audit) 5.4 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยในการติดต่อสื่อสารและเครือข่ายขององค์กร (Communications and Network Security Management) 5.5 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลสารสนเทศ (IT Asset, Data and Information Security Management)	• การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
6. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity)	6.1 การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management) 6.2 การบริหารจัดการคอนฟิกูเรชัน (Configuration Management) 6.3 การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Incident, Service Requests and Problem Management) 6.4 การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management)	• การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
7. การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management)	7.1 การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management Implementation) 7.2 การบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management)	

6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)

ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการ กับเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ
1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ด้านบริหารและพัฒนา ทุนมนุษย์	1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/ การติดตามผล/ผลลัพธ์	• การวางแผนเชิงกลยุทธ์ • การตรวจสอบภายใน
2. การบริหารทุนมนุษย์	2.1 อัตรากำลัง 2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	• การกำกับดูแลที่ดีและ การนำองค์กร • การวางแผนเชิงกลยุทธ์ • การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า • การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล • การจัดการความรู้
3. การพัฒนาทุนมนุษย์	3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา 3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/ การจัดการสายอาชีพ	• การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร • การวางแผนเชิงกลยุทธ์ • การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า • การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล • การจัดการความรู้
4. สภาพแวดล้อมที่ สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์	4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/ การจัดการการเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม 4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR 4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน 4.4 บทบาทของสายงาน HR และการสนับสนุน จากผู้บริหาร	• การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร • การบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน • การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล • การจัดการความรู้และนวัตกรรม การจัดการความรู้

7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM&IM)

ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการ กับเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ
การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)		
1. การนำองค์กร	1.1 วิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ 1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ	• การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
2. การวางแผนและ ทรัพยากรสนับสนุน	2.1 การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตาม ประเมินผล 2.2 การจัดสรรทรัพยากร	• การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
3. บุคลากร	3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการ สร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ 3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน 3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการ จัดการความรู้	• การบริหารทุนมนุษย์
4. กระบวนการจัดการ ความรู้	4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ 4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก	• การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า • การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล • การจัดการนวัตกรรม
5. กระบวนการปฏิบัติงาน	5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน 5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงใน กระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน	• การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
6. ผลลัพธ์ของการจัดการ ความรู้	6.1 ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือเกิดจากการจัดการความรู้	

7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM&IM) (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการ กับเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ
การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management: INNO)		
1. การนำองค์กรสู่การจัดการ นวัตกรรมที่ยั่งยืน	1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง 1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม 1.3 การกำหนดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม	2.1 การวางยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม 2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ	การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้น ลูกค้าและตลาด	3.1 การพัฒนานวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	- การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร - การวางแผนเชิงกลยุทธ์ - การบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน - การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ลูกค้า - การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล - การบริหารทุนมนุษย์ - การตรวจสอบภายใน
4. การขับเคลื่อนความรู้ สู่นวัตกรรม	4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	การจัดการความรู้
5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้น การสร้างนวัตกรรม	5.1 การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม	การบริหารทุนมนุษย์
6. กระบวนการนวัตกรรม	6.1 ภาพรวมกระบวนการนวัตกรรม 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้าง นวัตกรรม 6.3 กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ 6.4 กระบวนการนวัตกรรมกระบวนการทำงาน 6.5 กระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่	
7. การจัดสรรทรัพยากร ด้านนวัตกรรม	7.1 การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสม	
8. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม	8.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม	

8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)

ประเด็นพิจารณา	ประเด็นย่อย	การบูรณาการ กับเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ
1. คณะกรรมการตรวจสอบ	1.1 องค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการตรวจสอบ 1.2 การปฏิบัติหน้าที่ 1.3 การประชุมและองค์ประชุม	• การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร • การวางแผนเชิงกลยุทธ์
2. หน่วยตรวจสอบภายในด้านคุณสมบัติ	2.1 บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน 2.2 ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม 2.3 ความเชี่ยวชาญและความระมัดระวังในทางวิชาชีพ 2.4 การประเมินและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน	• การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน • การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า • การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
3. หน่วยตรวจสอบภายในด้านการปฏิบัติงานและผลงาน	3.1 การปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน (Performance) 3.1.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ 3.1.2 การวางแผนการตรวจสอบ 3.1.3 การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบในรายละเอียด 3.1.4 การสรุปผลการตรวจสอบและการจัดทำรายงาน 3.2 ผลงานของหน่วยตรวจสอบภายใน (Result)	• การบริหารทุนมนุษย์ • การจัดการความรู้และนวัตกรรม
4. ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ	4.1 ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ	



ประเด็นถาม-ตอบ Q&A

ประเด็นถาม-ตอบ จากการสัมมนาชี้แจงหลักเกณฑ์และแนวทางของระบบประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจ วันที่ 25 - 26 มีนาคม 2562 และวันที่ 1 - 3 เมษายน 2562

คำถามภาพรวมเกี่ยวกับระบบประเมินผลใหม่

1. แผนแม่บทต่าง ๆ ที่มีการระบุอยู่ในเกณฑ์การประเมินด้านต่าง ๆ มีความซ้ำซ้อนกันหรือไม่

คำตอบ ไม่ซ้ำซ้อน แต่เป็นการบูรณาการให้เป็นทิศทางเดียวกัน และเป็นการถ่ายทอดระดับแผนยุทธศาสตร์ลงสู่แผนแม่บทที่สำคัญ เพื่อเน้น Initiatives ใหม่ ๆ และการเชื่อมโยงสู่แผนแม่บทย่อยที่เน้นการปฏิบัติ

2. แนวทางในการตรวจกระบวนการ ยังคงเป็น ADLI ?

คำตอบ

1	2	3	4	5
การมีนโยบาย/ระบบหลักการ	นโยบาย/ระบบหลักการ ทำได้อย่างมีคุณภาพ	การทำให้จริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด	มีการเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง	ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. เกณฑ์การประเมินใหม่ต้องเขียนรายงานเหมือนระบบ SEPA หรือไม่

คำตอบ เป็นการตอบรายงานการประเมินตนเองผ่านระบบ โดยเน้นที่หัวข้อสำคัญ และแสดงถึงการปฏิบัติได้จริงและการบูรณาการข้ามหัวข้อ

4. แนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานที่ระบุว่า “ทำอย่างทั่วถึง สม่ำเสมอ” และ “มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” มีเกณฑ์พิจารณาอย่างไร

คำตอบ ทำอย่างทั่วถึง สม่ำเสมอ : การถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยการสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติดังกล่าวในทุกผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง : ปรับปรุงกระบวนการที่ผ่านมา โดยใช้ฐานข้อมูลจริงเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าว สามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากการปรับปรุงกระบวนการนั้น

5. จะจัดให้มีการ Share Best Practice ในแต่ละเกณฑ์การประเมินทั้ง 8 ด้าน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถนำไปประยุกต์ใช้หรือไม่

คำตอบ ได้ดำเนินการแล้วในการบรรยายให้ความรู้เชิงลึกทั้ง 8 หัวข้อ (25 มี.ค. – 3 เม.ย. 62)

6. ปลายปีงบประมาณ 2562 Tris หา baseline ของหน่วยงานตลอดปีงบประมาณ 2563 ทรียประเมินหน่วยงาน เพื่อเทียบ baseline ของหน่วยงาน ตลอดปีงบประมาณ 64 Tris ประเมินเพื่อให้หน่วยงานยกระดับ (คะแนน) ของตนเอง ทั้งหมดนี้เป็นกระบวนการวัด CBE ระยะยาว ใช่ไหม

คำตอบ ในปี 2562 จะมีการประเมิน baseline ของเกณฑ์ใหม่ของ รส. ทั้ง 54 แห่ง และจะดำเนินการอย่างเต็มรูปแบบเพื่อประเมินในปี 2563 เป็นต้นไป โดยในเบื้องต้นจะมีการประเมิน Baseline เพื่อค้นหาสถานะของแต่ละรัฐวิสาหกิจในแต่ละหัวข้อประเมินและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินในลักษณะของการดำเนินงานเพิ่มเติมเพื่อปิด Gap โดยอ้างอิงจากสถานะปัจจุบันซึ่งอยู่ระหว่างการพิจารณาว่าจะประเมินในลักษณะความคืบหน้าของการดำเนินงานเพื่อปิด Gap หรือประเมินเป็นคะแนนประเมินผล

7. สามารถสอบถามเพิ่มเติมหลังจากสัมมนาแล้วได้หรือไม่ และถ้าจะเชิญไปบรรยายให้ภายในองค์กรได้หรือไม่

คำตอบ สามารถสอบถามเพิ่มเติมหลังจากสัมมนาแล้วได้ ส่วนในเรื่องของการเชิญไปบรรยายให้ภายในองค์กรให้ติดต่อผ่าน สคร. เพื่อขอรายละเอียดเพิ่มเติม

8. ระบบนี้เรียกตัวย่ออะไร CBE?

คำตอบ เกณฑ์การประเมินใหม่กำหนดมาจากการนำข้อดี

ของเกณฑ์การประเมิน SEPA และการประเมินข้อบริหารจัดการองค์การมารวมกัน จัดทำขึ้นโดย Tris และ สคร. ซึ่งไม่ได้ถูกเรียกว่า CBE

9. หากด้านไหนยังหาผู้รับผิดชอบไม่ได้ มีข้อเสนอแนะให้ดำเนินการอย่างไร?

คำตอบ หากรัฐวิสาหกิจยังไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบที่ชัดเจนในการดำเนินการตามเกณฑ์ด้านใหม่ เช่น การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการนวัตกรรม เป็นต้น ในระยะแรกควรจัดตั้งเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงานที่มีผู้แทนของแต่ละฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม เช่น คณะกรรมการบริหารจัดการความสัมพันธ์ Stakeholder คณะกรรมการด้านพัฒนาสู่ Digital Transformation คณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรม เป็นต้น อย่างไรก็ตามในระยะยาว ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและเป็นระบบในแต่ละด้านเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้นและเตรียมการถ่ายโอนจากลักษณะคณะทำงานสู่ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนโดยตรงต่อไป เช่น หน่วยงานด้านการจัดการนวัตกรรม เป็นต้น

10. ปรับระบบประเมินผลแล้วมีการปรับระบบแรงจูงใจหรือไม่ เพราะเชื่อว่าคะแนนประเมินคงลดแน่ ๆ

คำตอบ อยู่ระหว่างการพิจารณาโดย ก.คลัง โดยในเบื้องต้นจะมีการประเมิน Baseline และกำหนดเกณฑ์ในการประเมินในลักษณะของการดำเนินงานเพิ่มเติมเพื่อปิด Gap โดยอ้างอิงจากสถานะปัจจุบัน ซึ่งอยู่ระหว่างการพิจารณาว่าจะประเมินในลักษณะใด เพื่อให้ไม่เกิดผลกระทบต่อ รส. อย่างเป็นนัยสำคัญ

คำถามเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผลใหม่ทั้ง 8 Enablers

ด้านที่ 1 การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร

1. ระยะเวลาการเปิดเผยข้อมูล และหัวข้อการเปิดเผยข้อมูล
ในรายงานประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย
รัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีความสอดคล้องกับแนวทางการเปิดเผย
ข้อมูลสำนักงาน ก.ล.ต. หรือไม่

คำตอบ การเปิดเผยข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการ
นโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีความสอดคล้องกับ
แนวทางการเปิดเผยข้อมูลสำนักงาน ก.ล.ต. ในส่วนของ
หัวข้อผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน
ในขณะที่ยังไม่มีระยะเวลาการเปิดเผยข้อมูลมีความ
แตกต่าง โดย สคร. เน้นการเปิดเผยโดยจุดพิจารณา
ตั้งต้นจากระยะเวลาที่รัฐวิสาหกิจได้รับการตรวจสอบ
งบการเงินจาก สตง. เป็นสำคัญ คือ ภายใน 1 เดือน
หลังจาก สตง. รับรองงบการเงิน หรือภายใน 1 เดือน
นับจาก 6 เดือนหลังจากสิ้นปีบัญชีแล้ว สตง. ยังไม่ได้
รับรองงบการเงิน โดยให้เปิดเผยงบการเงินเบื้องต้น
ก่อนการรับรองของ สตง. พร้อมหมายเหตุประกอบ
ที่ชัดเจนว่าเป็น “งบการเงินเบื้องต้นก่อนการรับรอง
จาก สตง.” ซึ่งภายหลังจากเมื่อ สตง. รับรองแล้วให้
เปิดเผยอย่างรวดเร็วอีกครั้งภายใน 1 เดือน

2. หากรัฐวิสาหกิจมีการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน โดยกำหนดแนวปฏิบัติระบุไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี ก่อนนำนโยบายดังกล่าวมาบรรยายละเอียดเพิ่มเติมจะดำเนินการได้หรือไม่

คำตอบ การประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรเน้นการประเมินจากการที่รัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดขอบเขตการดำเนินงานที่ชัดเจนเกี่ยวกับระบบการกำกับดูแลที่ดีก่อนการดำเนินงานในภาพรวม ดังนั้นรัฐวิสาหกิจควรมีการศึกษาแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามบริบทของภาครัฐหรือเอกชนที่ตนเองเกี่ยวข้อง ก่อนกำหนดเป็นขอบเขตการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานดังกล่าวและระบุเป็นนโยบายเชิงปฏิบัติงาน (Policy in Practices) ที่ระบุโครงสร้างผู้รับผิดชอบระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงานและการติดตามประเมินผล ในนโยบายดังกล่าวอย่างชัดเจน ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าหากรัฐวิสาหกิจมีการเขียนนโยบายภาพกว้างเป็นพื้นฐานในปัจจุบันแล้วจะนำนโยบายดังกล่าวเพิ่มเติมรายละเอียดให้ครบถ้วนตามมาตรฐานที่ สคร. หรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนด

3. Best Practices ในการค้นหาปัจจัยยั่งยืนมีแนวทางอย่างไร

คำตอบ การค้นหาปัจจัยยั่งยืนควรดำเนินการอย่างเป็นมาตรฐาน โดยอาจเริ่มจากการทำการศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมข้อมูล เช่น จากปัจจัยยั่งยืนที่บริษัทในอุตสาหกรรมที่รัฐวิสาหกิจดำเนินการในปัจจุบันมีการระบุถึง 2. การศึกษาเชิงค้นคว้าเชิงวิชาการถึงปัจจัยยั่งยืนตามมาตรฐานสากล เช่น Triple Bottom Line, หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หรือ Global Reporting Initiative (GRI) เป็นต้น ก่อนนำปัจจัยยั่งยืนที่รวบรวมได้นำมาเสนอให้คณะกรรมการ

ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่สำคัญในห่วงโซ่อุปทานของรัฐวิสาหกิจพิจารณาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปคัดเลือกให้เหลือปัจจัยยั่งยืนที่เหมาะสมกับรัฐวิสาหกิจ

4. กรณีหากรัฐวิสาหกิจมีการจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมผ่านระบบ Web เพื่อนำส่งแก่คณะกรรมการ Tris จะมีแนวทางตรวจประเมินอย่างไร

คำตอบ หากรัฐวิสาหกิจมีการจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ในการจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมให้รัฐวิสาหกิจรายงานวัน เดือน ปีที่มีการนำส่งจริงทั้งจดหมายเชิญประชุม วาระประชุม และเอกสารประกอบการประชุม พร้อมนำส่งเอกสารในรูปของ File ในทุกครั้งการประชุม รวมถึง Capture หน้าจอคอมพิวเตอร์ ในช่วงเวลาที่มีการจัดส่งเอกสารให้แก่คณะกรรมการเป็นตัวอย่างประกอบ 3-5 ตัวอย่าง

5. หากรัฐวิสาหกิจมีนโยบายการใช้ข้อมูลถือว่าเพียงพอหรือไม่

คำตอบ หากรัฐวิสาหกิจมีนโยบายการใช้ข้อมูลภายในถือว่ามีความเป็นพอในระดับคะแนนพื้นฐาน ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจควรมีแต่งตั้งพร้อมมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบ นำระบบบริหารจัดการที่ระบุไว้ในนโยบายการใช้ข้อมูลภายในของรัฐวิสาหกิจนำมาดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จ โดยสอดคล้องกับระบบงานที่เกี่ยวข้อง และทำการประเมินผลสำเร็จพร้อมปรับปรุงกระบวนการอย่างสม่ำเสมอทุกปี

โดยการจัดการการใช้ข้อมูลภายในนั้น อาจดำเนินการผ่านการพิจารณาโครงการลงทุนสำคัญหรือข้อมูลความลับที่สำคัญขององค์กรในรอบปี ก่อนกำหนดบัญชีรายชื่อผู้ที่เกี่ยวข้องหรือสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าว ก่อนกำหนดเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องเฝ้าระวังและจัดให้มีการรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่มีระบบการติดตามตรวจสอบหรือการควบคุมภายในเป็นการเฉพาะ ทั้งนี้บางกรณีอาจให้กลุ่มบุคคลดังกล่าวลงนามยินยอมให้ตรวจสอบข้อมูลธุรกรรมระหว่างปี ทั้งนี้อาจมีการกำหนดแนวทางอื่นเพิ่มเติม เช่น การไม่ลงทุนหรือการซื้อขายหลักทรัพย์ในระยะเวลาที่กำหนด หรือที่หน่วยงานกำกับดูแลกำหนด เป็นต้น

6. การกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหัวข้อ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นกลุ่มเดียวกันทั้งหมดหรือไม่

คำตอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหัวข้อ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นกลุ่มเดียวกันทั้งหมด โดยรัฐวิสาหกิจควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการระบุได้ถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบเชิงโดยตรงและโดยอ้อมจากการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งกลุ่มดังกล่าวควรมีการระบุถึงกลุ่มชุมชนที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหนึ่ง ก่อนนำกลุ่มดังกล่าวมาพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์คัดเลือกในเชิงลึกเพิ่มเติม เพื่อนำมาดำเนินงานในหัวข้อที่ 4.3 ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญตามความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจ

7. ความยั่งยืนมีความหมายอย่างไรตามแนวทางที่ Tris กำหนด

คำตอบ การพัฒนาความยั่งยืนเพื่อการประเมิณผลนั้น Tris ไม่มีการกำหนดหรือคัดเลือกนิยามความยั่งยืนใดเป็นการเฉพาะ ทั้งนี้รัฐวิสาหกิจควรดำเนินการศึกษาถึงความหมายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนที่เป็นมาตรฐานสากล และนำมาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทองค์กร ก่อนกำหนดผู้รับผิดชอบ สร้างระบบการพัฒนาความยั่งยืนตามที่มาตรฐานสากลกำหนดและปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ก่อนมีการประเมินและทบทวนระบบดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง โดยความยั่งยืนอาจใช้นิยามได้จากทั้ง Triple Bottom Line ที่เน้นการสร้างสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม / แนวทางการพัฒนาความยั่งยืนตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง หรือการพัฒนาความยั่งยืนตาม Brundtland Commission ที่เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างสมดุลเพื่อให้เพียงพอต่อการตอบสนองความต้องการของคนทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นต้น ซึ่งกรอบมาตรฐานที่แตกต่างกันจะนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาความยั่งยืนที่แตกต่างกัน

8. รายงานการพัฒนาความยั่งยืนต้องทำทุกรัฐวิสาหกิจหรือไม่

คำตอบ รายงานการพัฒนาความยั่งยืน กำหนดให้ดำเนินการจัดทำในทุกรัฐวิสาหกิจ โดยให้สามารถเปิดเผยได้ตามศักยภาพและความพร้อมด้านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่รัฐวิสาหกิจสามารถจัดเก็บในแต่ละช่วงเวลา อย่างไรก็ตามกรอบการรายงานการพัฒนาความยั่งยืนควรเป็นไปตามมาตรฐานสากล เช่น Global Reporting Initiative (GRI) เป็นต้น

9. การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนมีการออกใบรับรองคุณภาพหรือไม่

คำตอบ รายงานการพัฒนาความยั่งยืน ตามมาตรฐานสากล เช่น Global Reporting Initiative (GRI) เป็นต้น มีการตรวจประเมินคุณภาพ อย่างไรก็ตามในการประเมินปีเริ่มต้นนี้ยังไม่มุ่งเน้นการตรวจประเมินคุณภาพอย่างเป็นทางการ โดยเน้นให้รัฐวิสาหกิจริเริ่มและดำเนินการรายงานให้ครบถ้วนและเป็นมาตรฐานตามแนวทางที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

10. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านการกำกับดูแลและการนำองค์กรจะมีความเกี่ยวข้องกับด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่

คำตอบ บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านการกำกับดูแลและการนำองค์กร เป็นหลักเกณฑ์การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องและบูรณาการกับหมวดด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. จุดอ่อนกับปัจจัยเสี่ยงเป็นตัวเดียวกันได้หรือไม่

คำตอบ จุดอ่อนเป็นการระบุสถานะ ณ ปัจจุบันขององค์กรที่ยังมีข้อด้อยหรือข้อที่ต้องปรับปรุงอยู่เมื่อเทียบกับคู่แข่ง สำหรับปัจจัยเสี่ยงนั้นเป็นการระบุความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจุดอ่อนสามารถนำไปเป็นปัจจัยนำเข้าในการระบุปัจจัยเสี่ยงหรือในบางกรณีถ้าประเด็นจุดอ่อนมีผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายในอนาคตขององค์กร จุดอ่อนและความเสี่ยงสามารถเป็นตัวเดียวกันได้

2. ถ้าดูจากร่างเกณฑ์ประเมิน เหมือนกับการใช้ ADLI เข้ามาจับ

คำตอบ ถูกต้อง เนื่องจากการใช้หลักการ ADLI ถือเป็นข้อดีของเกณฑ์ SEPA ซึ่งเกณฑ์ใหม่เป็นการนำข้อดีของทั้งเกณฑ์ SEPA และเกณฑ์ข้อ 3 มารวมกัน จึงเป็นที่มาของการกำหนดแนวทางในการประเมินบนหลักการ ADLI ของ SEPA ด้วย

3. แสดงว่าปีนี้ต้องทำกระบวนการต่าง ๆ ตามเกณฑ์ประเมินใหม่เพื่อรองรับการประเมินในปี 2563 ถูกต้องหรือไม่ เพราะการประเมินปี 2563 คือ ประเมินกระบวนการทำแผนปี 2563 ซึ่ง รส. ต้องทำในปี

คำตอบ การประเมิน ณ สิ้นปี 2563 นั้นจะเป็นการประเมินกระบวนการในการดำเนินงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในปี 2563 ซึ่งผลผลิตของกระบวนการดังกล่าวคือแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวปี 2564 เป็นต้นไปและการนำแผนปฏิบัติการปี 2563 มาปฏิบัติ

4. การประเมินความเสี่ยงระดับแผนงาน ควรเป็นหน้าที่ใคร

คำตอบ ควรเป็นหน้าที่ของทั้งผู้รับผิดชอบของปัจจัยเสี่ยงระดับแผนงาน (Risk Owner) และฝ่ายบริหารความเสี่ยง เนื่องจาก risk owner นั้นถือว่าเป็นผู้ชำนาญการในการดำเนินงานในเรื่องนั้นๆ ที่มีความเสี่ยง รวมถึงเป็นผู้ที่มีข้อมูลที่จำเป็นในการวิเคราะห์สาเหตุ การกำหนดระดับความรุนแรง และแนวทางในการจัดการความเสี่ยง โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยงต้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในเรื่องของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ตรงตามมาตรฐานในทุกขั้นตอน และทำหน้าที่เป็นที่กลางในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนด

5. การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละแผนงาน/โครงการ ทุกโครงการควรจะกำหนดโดย owner หรือ หน่วยงานบริหารความเสี่ยง

คำตอบ ควรกำหนดโดย risk owner ควบคู่กับฝ่ายบริหารความเสี่ยง ด้วยเหตุผลเดียวกันของคำถามข้างต้น

6. กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงานตามปกติ ใน 1 ปี ควรปรับได้กี่ครั้ง รวมทั้งการปรับแผนตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทุกครั้งต้องนำเสนอกระทรวงในสังกัดให้เห็นชอบก่อนนำมาใช้หรือไม่ ซึ่งต้องใช้เวลาในการนำเสนอ เพราะถ้าปรับเปลี่ยนแผนแล้วไม่นำเสนอกระทรวงในสังกัดจะกลายเป็นแผนเถื่อนหรือไม่

คำตอบ การปรับเปลี่ยนแผนก็ครั้งนั้น ต้องขึ้นอยู่กับการ Trigger Point สำหรับการปรับเปลี่ยนแผนงานในกรณีสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของแผนงาน โดยมีความสัมพันธ์กับ Leading Indicator ของแต่ละแผนงาน สำหรับการนำเสนอกระทรวงเจ้าสังกัดนั้น ขึ้นอยู่กับความมีนัยสำคัญของแผนงานว่าจำเป็นต้องมีการตัดสินใจในระดับนโยบายของกระทรวงหรือไม่ หากต้องมีการพิจารณาในระดับกระทรวงก็จะต้องมีการกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินงานในการปรับเปลี่ยนแผนงาน

7. สำหรับ รส. กลุ่ม C ซึ่งยังไม่เคยได้รับการประเมินหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เหมือนกลุ่ม sepa ทางผู้ประเมินจะมีจัดกิจกรรมเพื่อ coaching หรือให้คำแนะนำ เพิ่มเติมกับ รส. หรือไม่อย่างไร

คำตอบ สคร. และผู้ประเมินจะร่วมกันพิจารณารายเวลาในการ coaching ในกับ รส. กลุ่ม C แต่อย่างไรก็ตาม ในปี 2562 จะมีการทำ Baseline ของเกณฑ์ใหม่ให้ทุก รส. ทั้ง 54 แห่ง ซึ่ง รส. สามารถนำผลการทำ Baseline มาใช้ในการวิเคราะห์ gap และพัฒนาแนวทางในการดำเนินงานในปี 2563 ได้

8. เป้าหมาย ณ สิ้นปี กับการคาดการณ์การเป้าหมายระหว่างปี ในกรณีที่ไม่ใช่ผลงานด้านการเงิน เป็นตัวเดียวกันหรือไม่

คำตอบ เป้าหมาย ณ สิ้นปี และการคาดการณ์ผลการดำเนินงานระหว่างปี เป็นคนละตัวกันทั้งการเงินและไม่ใช้การเงิน เนื่องจากจากคาดการณ์ระหว่างปีนั้น จุดประสงค์คือการคาดการณ์ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย ณ สิ้นปี ซึ่งในกรณีที่ผลการคาดการณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย องค์กรควรมีการพิจารณาปรับปรุงแผนการดำเนินงานเพื่อให้ มั่นใจว่าผลการดำเนินงานจะต้องเป็นไปตามเป้าหมาย ณ สิ้นปี

9. Risk intelligent ของการวางแผน ผู้ตรวจต้องการอะไร และหมายถึงอะไร เนื่องจากเกณฑ์ใหม่บอกไม่ละเอียดแล้วมีความแตกต่างของหัวข้อการวางแผนฯ กับความเสี่ยงในเรื่องนี้ต่างกันอย่างไร

คำตอบ เกณฑ์การประเมิน Intelligent Risk ทั้งในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กับการบริหารความเสี่ยง เป็นเกณฑ์เดียวกัน เนื่องจากในเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง ใน Module ที่ 2 Strategy & Objective Setting เป็นการกำหนดให้สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวเน้นให้รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจขององค์กร และพิจารณาความเสี่ยงในเชิงการกำหนด Business Model ใหม่ ๆ

10. อยากให้ยกตัวอย่างให้เห็นถึงความเหมือนหรือความต่างระหว่าง strategic advantage กับ core competency

คำตอบ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ หรือ Strategic Advantage มาจากการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญต่างๆ เชิงยุทธศาสตร์ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก นำมาผ่านเครื่องมือในการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ เช่น TOWS Matrix เพื่อระบุประเด็นที่องค์กรได้เปรียบในการดำเนินงาน ทั้งมุมมองที่เป็นการใช้จุดแข็งเพื่อเข้าถึงโอกาส การใช้จุดแข็งเพื่อลดผลกระทบจากภัยคุกคาม เป็นต้น ในส่วนของสมรรถนะหลักขององค์กร หรือ Core Competency เป็นการวิเคราะห์ competency ขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่งว่า องค์กรมีสมรรถนะหลักอะไร มีประเด็นใดบ้างที่ถือว่าเป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่เหนือกว่าคู่แข่ง ผ่านเครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น VRIO ซึ่งจะแตกต่างกัน เนื่องจากเป็นผลการวิเคราะห์ที่มาจากมิติในการวิเคราะห์และเครื่องมือที่ใช้ แตกต่างกัน

11. ความสัมพันธ์ระหว่าง Target - Risk Appetite - Risk Tolerances

คำตอบ การกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ต้องสอดคล้องกับค่าเป้าหมายขององค์กร โดยหลักการของ Risk Appetite คือ ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยปกติจะถูกกำหนดให้เท่ากับค่าเป้าหมายขององค์กร (ระดับ 3 ใน PA) ส่วน Risk Tolerance คือ ระดับการเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยปกติจะเท่ากับผลการดำเนินงานที่ดีกว่าเป้าหมายเล็กน้อย (ระดับ 2 ใน PA)

12. อยากให้แนะนำการติดตามหรือรายงานความเสี่ยงในระดับโครงการ ควรให้ owner เป็นผู้รายงาน/ติดตาม และฝ่ายบริหารความเสี่ยงลงไปกำกับประมาณนี้หรือไม่

คำตอบ ในการติดตามผลการดำเนินงานความเสี่ยงระดับโครงการควรให้ owner เป็นผู้รายงาน โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยงควรกำหนดรูปแบบและแนวทาง รวมถึงช่องทางในการรายงานผล ความเสี่ยงระดับโครงการที่ชัดเจนและเป็นระบบ

13. จะมีการแนะนำ best practice หรือคู่มือที่สำคัญของแต่ละรัฐวิสาหกิจให้หรือไม่ หรือขึ้นอยู่กับแต่ละรัฐวิสาหกิจเป็นผู้กำหนดเอง

คำตอบ รส. ควรเป็นคนวิเคราะห์ และกำหนด best practice หรือคู่มือที่สำคัญเอง

14. จาก Slide หน้า 62 ใครควรเป็นคนระบุ leading indicators ที่เหมาะสม

คำตอบ 1. ในการกำหนด leading indicator ในการคาดการณ์ผลสำรวจความพึงพอใจ ผู้รับผิดชอบหลักควรเป็น หน่วยงาน CRM เนื่องจากจะเป็นหน่วยงานที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้ามากที่สุด รวมถึงสามารถเข้าถึงข้อมูลลูกค้าได้ง่าย โดยฝ่ายแผนควรเป็นผู้รับผิดชอบร่วมเนื่องจากเป็นฝ่ายงานที่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงานเป็นอย่างดี

2. ตามปกติ การปรับแผนระหว่างปีไม่จำเป็นต้องเป็น 6 เดือนครั้ง ความถี่ควรขึ้นอยู่กับบริบท ความจำเป็น และความเหมาะสมของแต่ละองค์กร

3. ควรแสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงในระดับยุทธศาสตร์และเป้าหมาย ยกตัวอย่างเช่น ยุทธศาสตร์ด้านการยกระดับการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยี digital ต้องมีกลยุทธ์และเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล ซึ่งจะแตกต่างจากการจัดทำ Strategy map เนื่องจาก Strategy map จะเป็นการเชื่อมโยงเป้าหมายหลักในการดำเนินงานกับ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ในภาพรวมทั้งหมดเข้าด้วยกัน

15.รบกวนอธิบาย ตัวอย่างในการให้คะแนนแผนงาน จาก Slide หน้า 54

คำตอบ มุมมองดังกล่าวเป็นตัวอย่าง โดยถือว่า โครงการที่ใช้งบประมาณที่มากกว่า 20 ล้านบาท เป็นโครงการที่มีนัยสำคัญ ดังนั้น ส่งผลต่อการให้คะแนนในความมีนัยสำคัญของโครงการ / แผนงาน อย่างไรก็ตาม รัฐวิสาหกิจสามารถพิจารณาถึงความเหมาะสมของเกณฑ์การประเมินและระดับคะแนนที่กำหนดได้ แล้วแต่บริบทของแต่ละรัฐวิสาหกิจ

Example

ตัวอย่างเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณงาน/โครงการ



Example	Low	Medium	High
Example only for educational use			
Example only for educational use	1	2	3
Example only for educational use	4	5	6
Example only for educational use	7	8	9
Example only for educational use	10	11	12
Example only for educational use	13	14	15
Example only for educational use	16	17	18
Example only for educational use	19	20	21
Example only for educational use	22	23	24
Example only for educational use	25	26	27
Example only for educational use	28	29	30
Example only for educational use	31	32	33
Example only for educational use	34	35	36
Example only for educational use	37	38	39
Example only for educational use	40	41	42
Example only for educational use	43	44	45
Example only for educational use	46	47	48
Example only for educational use	49	50	51
Example only for educational use	52	53	54
Example only for educational use	55	56	57
Example only for educational use	58	59	60
Example only for educational use	61	62	63
Example only for educational use	64	65	66
Example only for educational use	67	68	69
Example only for educational use	70	71	72
Example only for educational use	73	74	75
Example only for educational use	76	77	78
Example only for educational use	79	80	81
Example only for educational use	82	83	84
Example only for educational use	85	86	87
Example only for educational use	88	89	90
Example only for educational use	91	92	93
Example only for educational use	94	95	96
Example only for educational use	97	98	99
Example only for educational use	100	101	102
Example only for educational use	103	104	105
Example only for educational use	106	107	108
Example only for educational use	109	110	111
Example only for educational use	112	113	114
Example only for educational use	115	116	117
Example only for educational use	118	119	120
Example only for educational use	121	122	123
Example only for educational use	124	125	126
Example only for educational use	127	128	129
Example only for educational use	130	131	132
Example only for educational use	133	134	135
Example only for educational use	136	137	138
Example only for educational use	139	140	141
Example only for educational use	142	143	144
Example only for educational use	145	146	147
Example only for educational use	148	149	150
Example only for educational use	151	152	153
Example only for educational use	154	155	156
Example only for educational use	157	158	159
Example only for educational use	160	161	162
Example only for educational use	163	164	165
Example only for educational use	166	167	168
Example only for educational use	169	170	171
Example only for educational use	172	173	174
Example only for educational use	175	176	177
Example only for educational use	178	179	180
Example only for educational use	181	182	183
Example only for educational use	184	185	186
Example only for educational use	187	188	189
Example only for educational use	190	191	192
Example only for educational use	193	194	195
Example only for educational use	196	197	198
Example only for educational use	199	200	201
Example only for educational use	202	203	204
Example only for educational use	205	206	207
Example only for educational use	208	209	210
Example only for educational use	211	212	213
Example only for educational use	214	215	216
Example only for educational use	217	218	219
Example only for educational use	220	221	222
Example only for educational use	223	224	225
Example only for educational use	226	227	228
Example only for educational use	229	230	231
Example only for educational use	232	233	234
Example only for educational use	235	236	237
Example only for educational use	238	239	240
Example only for educational use	241	242	243
Example only for educational use	244	245	246
Example only for educational use	247	248	249
Example only for educational use	250	251	252
Example only for educational use	253	254	255
Example only for educational use	256	257	258
Example only for educational use	259	260	261

16.ปัจจัยความยั่งยืน ในหัวข้อการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า คืออะไร และขอตัวอย่างของปัจจัยความยั่งยืน

คำตอบ รัฐวิสาหกิจต้องมีกระบวนการในการกำหนดปัจจัยความยั่งยืน โดยอาจใช้การสำรวจหรือการอ้างอิงจาก SDGs Index หรือรายงานความยั่งยืนขององค์กร เพื่อค้นหาว่าปัจจัยใดคือปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรที่แท้จริง ตัวอย่างของปัจจัยความยั่งยืนขององค์กรอื่น เช่น การดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ภาวะผู้นำที่สอดรับการการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

17.การเชื่อมโยงแผนแม่บทความเสี่ยงกับแผนวิสาหกิจมีลักษณะเป็นเช่นไร

คำตอบ การระบุความเสี่ยงตามหลัก COSO 2017 คือการนำประเด็นในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรมาดำเนินการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดตามแผนยุทธศาสตร์ เพราะฉะนั้นเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์ ต้องถูกนำมาวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งหมด

ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. เกณฑ์วัด 1-5 จะมีรายละเอียดเกณฑ์แต่ละระดับเหมือนของด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือไม่

คำตอบ รายละเอียดจะเหมือนกัน ซึ่งเป็นไปตามหลักการ ที่ทุกหัวข้อใช้ประเมินผล

2. ตกลง GRC ตัว 'C' คือ Compliance หรือ Control กันแน่ เพราะไอเดียจะต่างกัน

ถ้าระบุไม่ชัดจะประเมินลำบาก

คำตอบ C ในที่นี้ คือ Compliance ซึ่งเป็นไปตามแนวมาตรฐานเรื่อง GRC ที่ดีคือ Governance Risk and Compliance ซึ่งเน้นการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันของทั้ง 3 เรื่อง

3. เกณฑ์การประเมินมีรายละเอียดที่ชัดเจนอย่างไร

คำตอบ รายละเอียดการประเมินผลเป็นไปตามรายละเอียดที่แต่ละหัวข้อให้ไว้ในเอกสารประกอบการสัมมนาที่นำเสนอ ทั้งนี้ สคร. จะมีการจัดทำคู่มือการประเมินผล ซึ่งจะมีคำอธิบายแต่ละหลักเกณฑ์ รวมทั้ง อภิธานศัพท์ ต่างๆ และตัวอย่างที่ดี ให้ รส. อีกครั้ง

4. นอกจากจะมีต้องการกำหนด ค่า Risk Appetite ระดับองค์กรแล้ว

จะต้องมีการกำหนด risk tolerance ระดับองค์กรหรือไม่ โปรดยกตัวอย่างประกอบ

คำตอบ จำเป็นต้องทำ risk tolerance เช่นกัน เพื่อให้เห็นภาพระดับองค์กรว่า องค์กร ยอมรับการเบี่ยงเบนของเป้าหมายแต่ละเป้าหมายอยู่ที่ระดับใด ทั้งนี้การกำหนดค่า Risk Appetite และ Risk Tolerance มักจะเป็นค่าที่วัดผลได้ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งตัวอย่างการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance เช่น

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์วัดใน Balanced Scorecard องค์การ)
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการสร้างความมั่นคงทางการเงินในระดับ (ตามแผนกลยุทธ์ ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์วัดใน Balanced Scorecard องค์การ)
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (ตามแผนกลยุทธ์ ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์วัดใน Balanced Scorecard องค์การ)
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)		

5. ช่วยอธิบายประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมของการมีนโยบายรวม GRC กับ นโยบายที่แยกกัน อยากรู้ให้ทบทวน คำว่า ‘Governance and Culture’ ในองค์ประกอบที่1 กับ good corporate governance ว่า สิ่งที่เขียนออกมาเป็นเกณฑ์ตรงนี้ ตรงกันหรือไม่

คำตอบ นโยบาย GRC จะเป็นนโยบายที่คำนึงว่าการดำเนินงานตาม Compliance ต้องคำนึงถึงความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงขององค์กร รวมทั้ง การกำกับดูแลที่ดี ที่ควรจะเป็นว่าบทบาทหน้าที่ที่มีความสอดคล้องและเป็นไปทิศทางเดียวกันหรือไม่ เป็นต้น ในเกณฑ์ เน้น Governance ใน 2 ส่วน คือ ในการที่เป็นบทบาทและการกำกับ เรื่องการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน รวมทั้งการกำหนดโครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ Good Corporate Governance

6. ขอคำแนะนำขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ที่ต้องทำคู่ขนานไปกับแผนแม่บทด้านการบริหารความเสี่ยง หรือแผนแม่บทด้านอื่น ๆ เช่น ด้าน HR ด้าน IT ฯลฯ ซึ่งเดิมแผนแม่บทด้านต่าง ๆ จะจัดทำต่อเมื่อแผนยุทธศาสตร์องค์กรแล้วเสร็จเสียก่อน

คำตอบ กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ตั้งแต่กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางองค์กร การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วมและเข้าใจในความหมาย นิยามของแต่ละประเด็นที่ยุทธศาสตร์ได้กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้อย่างครบถ้วน และมั่นใจต่อการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่กำหนด

7. ช่วยบอกข้อคำถามหรือแสดงประเด็นให้ชัดเป็น check list ที่จะทำให้รู้ว่าวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนของการประเมินคืออะไร มากกว่าเพียงบอกหลักการ เพื่อ รส. จะได้กำหนดแนวปฏิบัติได้เป็นมาตรฐาน

คำตอบ ในกระบวนการดำเนินงานของรส. หรือเครื่องมือที่จะใช้ดำเนินการ ขึ้นกับ รส. แต่ละแห่งว่าจะดำเนินการอย่างไร ทั้งนี้ในคู่มือการประเมินผลจะมีรายละเอียดของการดำเนินงานว่าควรต้องมีการดำเนินการเรื่องใดบ้าง เพียงแต่ไม่มีการระบุเครื่องมือหรือขั้นตอนที่กำหนด

8. การประเมินผล ยังเป็นแบบขั้นบันไดอยู่หรือไม่

คำตอบ การประเมินผลเป็นไปตามแนวทาง คือ

1	2	3	4	5
การมีนโยบาย/ ระบบหลักการ	นโยบาย/ระบบ หลักการทำได้ อย่างมีคุณภาพ	การทำจริงอย่าง ทั่วถึง/สม่ำเสมอ และได้ผลลัพธ์ตาม ที่กำหนด	มีการเชื่อมโยง กับ หัว ขั อ อื่น ที่เกี่ยวข้อง	ปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง

ซึ่งจะพิจารณาตามประเด็นที่กำหนดไว้ ทั้งนี้การประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ไม่เป็นการประเมินแบบขั้นบันไดตามระบบประเมินผลปัจจุบัน (ข้อ 3 การบริหารจัดการความเสี่ยง)

9. จากเกณฑ์การประเมินที่ชี้แจง เข้าใจว่ากิจกรรมการควบคุมที่ รส. ใช้ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องถูกนำไปประเมิน ปย.2

คำตอบ กิจกรรมที่ประเมินความเสี่ยงตอนต้นปีจะถือว่าเป็นต้นทาง ในการนำไปใช้สำหรับการประเมิน ปย. 2 ณ สิ้นปีบัญชี

10.What is Port view of risk and how to?

คำตอบ การจัดทำ Port view of Risk เป็นการวิเคราะห์บริหารความเสี่ยงภาพรวมขององค์กรว่าเมื่อมีการระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และยอมให้เบี่ยงเบนได้นั้น หากเกิดเหตุการณ์พร้อม ๆ กันในทุกปัจจัยเสี่ยง องค์กรจะยอมรับหรือมีผลกระทบต่อเป้าหมายตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรได้หรือไม่

11. เป้าหมาย KRI เหมือนกับ KPI ได้หรือมัย ยกตัวอย่างเช่น เป้าหมายจำนวนหน่วยก่อสร้าง

คำตอบ KPI กับ KRI มีวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน KPI เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร แต่ในส่วนของ KRI เป็นตัวชี้วัดความเสี่ยงที่แสดงให้เห็นว่าความเสี่ยงแต่ละตัวนั้น มีตัวชี้วัดความสำเร็จคืออะไร ซึ่งบาง KRI อาจเป็น ตัวชี้วัดเดียวกับ KPI ก็เป็นไปได้

12. Who is make to EWS?

คำตอบ ส่วนใหญ่ เริ่มจากหน่วยงานที่ดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงร่วมกับหน่วยงานที่ดูแลด้านตัวชี้วัด/ระบบการประเมินผลขององค์กร เพื่อร่วมกันกำหนด leading indicator รวมทั้งการร่วมกับหน่วยงานที่ดูแลด้านสารสนเทศ เพื่อพัฒนาระบบในการเตือนภัยล่วงหน้า และสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ เข้ามาประมวลผลและเตือนภัยได้อย่างทันกาล

13. ช่วยอธิบายวิธีให้คะแนนให้ชัดเจน เมื่อไม่เป็นการให้คะแนนแบบขั้นบันได แสดงว่าทำประเด็นใดก่อนก็ได้ คะแนนจากประเด็นนั้นใช้ใหม่และการวัด 5 ระดับเข้ามาคิดคะแนนอย่างไร

คำตอบ เนื่องจากไม่เป็นการประเมินแบบขั้นบันได ดังนั้น ขึ้นกับ รส. ว่าจะดำเนินการในกิจกรรมใด แต่อย่างไรก็ตาม ในแต่ละประเด็นจะมีความต่อเนื่องกัน เช่น จะไม่สามารถจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงได้ หากไม่มีการระบุปัจจัยเสี่ยงองค์กร เป็นต้น สำหรับการคิดคะแนนนั้นจะมีน้ำหนักของแต่ละประเด็นที่จะพิจารณา ซึ่งเป็นไปตามกำหนดของคณะกรรมการประเมินผลที่จะกำหนด ในแต่ละเกณฑ์ย่อย

14. รับฟังคำบรรยายตามหัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแล้ว มีความเห็นด้วยกับผู้บรรยายว่า มันเป็นเรื่องเดียวกันกับเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์เลย หรือมันแทบจะเป็นเรื่องเดียวกันเลย เป็นไปได้หรือไม่ว่าหากเราดำเนินการให้เรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ Built In หรือ In Process ไปกับกระบวนการทำงานสำคัญต่าง ๆ เราอาจจะไม่ต้องแยกหมวดนี้ออกมาต่างหาก

คำตอบ ในส่วนของบริหารความเสี่ยงและการจัดทำยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกัน แต่การดำเนินงานและเป้าหมายมีความแตกต่างกัน จึงยังคงต้องแยกหมวด ในการประเมินผล

15. ความเสี่ยงสายงานรวมอยู่ใน Risk Universe ด้วยหรือไม่

คำตอบ ไม่จำเป็นว่าทุกตัวของสายงานจะเป็น Risk Universe ขององค์กรขึ้นกับการพิจารณาขององค์กรประกอบที่สำคัญว่าครบถ้วนหรือไม่

16. GRC ควบคุมภายในคือตัวใด

คำตอบ เกี่ยวข้องทั้งหมด เพราะการควบคุมภายในคือทุกกิจกรรมขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นได้

17. Intelligent Risk ใครเป็นคนวิเคราะห์ Owner ฝ่ายต่าง ๆ หรือฝ่ายบริหารความเสี่ยง

คำตอบ หน่วยงานความเสี่ยง ร่วมกับ หน่วยงานที่จัดทำยุทธศาสตร์ เป็นคนวิเคราะห์ร่วมกัน

18. ช่วยอธิบาย intelligent risk และมีความสัมพันธ์กับ risk univers หรือไม่ อย่างไร

คำตอบ Intelligence risk เป็นความเสี่ยงเป็นไปตามตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย รวมทั้งทิศทางองค์กรที่จะมุ่งไปสู่ในอนาคต โดยเมื่อมีการระบุ intelligence risk แล้ว จะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Risk Universe

19. การระบุปัจจัยเสี่ยงองค์กรที่กำหนดมาจาก Risk Universe เป็นตัวเดียวกับความเสี่ยงองค์กรที่กำหนดในระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กรได้หรือไม่

คำตอบ ความเสี่ยงองค์กรที่กำหนดในระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร เป็นส่วนหนึ่งที่จะระบุ ใน Risk Universe

20. Corporate risk ที่ได้จากการประเมินตามกรอบ coso 2017 ควรเป็นประเด็นเดียวกับ รายงาน ปค.5 ที่ต้องนำเสนอกระทรวงการคลังใช่หรือไม่

คำตอบ รายงาน ปค. 5 เป็นการประเมิน ณ สิ้นปี และเป็นเพียงการพิจารณาระดับกิจกรรม เป็นหลัก ซึ่งพิจารณาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมาแล้ว ซึ่งในแง่ของการระบุ Corporate risk เป็นการมองไปในอนาคตว่าจะมีความเสี่ยงอะไร ที่เกิดขึ้นได้บ้าง

21. ส่ง สคร. ic ยังต้องส่ง คตง. หรือไม่

คำตอบ ไม่ต้องส่งแล้ว

22.ตามโครงสร้างองค์กรหน่วยงานตรวจสอบภายในสามารถรับผิดชอบ/มีหน้าที่ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงใช่หรือไม่ เพราะเหตุใด

คำตอบ ไม่ได้ เพราะจะถือว่า หน่วยงานตรวจสอบภายในขาดความเป็นอิสระ

ด้านที่ 4 การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

1. จากหน้า 36 นวัตกรรมที่ ลดต้นทุน, ลดเวลา ลงได้ นำมา claim ด้วยได้หรือไม่

คำตอบ นวัตกรรมที่ลดต้นทุนหรือเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานสามารถนำมาเคลมได้ ซึ่งอาจเกิดได้ 2 กรณี

-กรณีเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งเกิดจากการ ตัดสิ่งที่ไม่จำเป็นหรือสิ่งที่ลูกค้าเห็นว่าไม่สำคัญ แล้ว ทำให้ลูกค้าซื้อได้ในราคาถูกลง ตอบโจทย์ตลาดหรือ ลูกค้า สามารถเคลมได้ เช่น ออกผลิตภัณฑ์รุ่นใหม่ประหยัด สำหรับลูกค้าผู้มีรายได้น้อย เป็นต้น

-กรณีลดต้นทุนการผลิตของผลิตภัณฑ์เดิม สามารถ เคลมได้ เนื่องจากเป็นการเพิ่มขีดความสามารถใน การแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร การที่รัฐวิสาหกิจ มีต้นทุนผลิตที่ลดลง หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถนำต้นทุนที่ประหยัดได้ไปใช้ ทำการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ เป็นต้น แต่ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจต้องสามารถแสดงให้เห็น ถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญของการดำเนินงาน และนัยสำคัญผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวอย่างชัดเจน (ต้องมีแผนงานว่าจะดำเนินการ พัฒนาหรือนวัตกรรมอะไร และตั้งเป้าหมายผลลัพธ์ที่ เกิดจากการดำเนินการดังกล่าวอย่างชัดเจน ไม่ใช่เกิด จากการประหยัดต้นทุน)

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ในการสร้างสัมพันธ ีต้องกำหนดครบทุกกลุ่ม sth หรือไม่ หรือกำหนดภาพรวม ขอบเขต ใช้การจำกัดความของกลุ่ม sth นั้น ๆ เช่น ชุมชน ของ รส. จะหมายถึงใครบ้าง ได้หรือไม่ ถือเป็นขอบเขตหรือไม่

คำตอบ คณะกรรมการจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในระดับองค์กร (ภาพรวม) ให้ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียขององค์กรทั้งหมด อีกทั้ง รส. ควรนิยาม คำจำกัดความผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรแต่ละกลุ่ม โดยคำว่า ชุมชน ของ รส. จะถูกระบุเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย แต่ถ้าระบุเป็นขอบเขตจะต้องระบุเฉพาะเจาะจงว่าเป็นชุมชนใด เช่น ชุมชนโดยรอบบริษัทมี 3 กิโลเมตรของโรงงาน

3. ขอสอบถามว่า profile อย่างน้อย ควรประกอบด้วย อะไรบ้าง

คำตอบ ชื่อ/กลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, จุดประสงค์ในการ สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มนี้, ประเด็นที่สำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มนี้, ระดับ ความสัมพันธ์ ณ ปัจจุบัน, ระดับความสัมพันธ์ที่คาดหวัง, ระดับความเต็มใจในการสร้างความสัมพันธ์ของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, รายชื่อ-ที่อยู่-เบอร์โทรศัพท์ ที่ติดต่อได้ เป็นต้น

4. หน้า 86, bullet ที่ 1, ขอยขยายความความรู้ ทักษะ โอกาส มองในมุมมองของ องค์กร/stakeholder

คำตอบ ความรู้ เช่น ความรู้ความเข้าใจของผู้รับผิดชอบ/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อประเด็น ทักษะในการสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ภาษาและ ทักษะในการติดต่อสื่อสารของผู้รับผิดชอบและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

โอกาส เช่น โอกาสในการเข้าร่วม (อุปสรรคของเวลา ระยะทาง วัฒนธรรม ศาสนา) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับผิดชอบ เป็นต้น

5. ขอรบว่า การกำหนดแนวทางรายงานผล ข้อ 3.3.2 ต้องมีแนวทางเป็นลายลักษณ์อักษร หรือให้ใครเห็นชอบหรือไม่

คำตอบ การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการสร้างความสัมพันธ์ จะต้องกำหนดแนวทางในการรายงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และจะต้องได้รับความเห็นชอบจากทางคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

6. ที่แจ้งว่ารัฐวิสาหกิจ ต้องมีโครงสร้างเพื่อรองรับหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คืออย่างไร

คำตอบ รัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีโครงสร้างระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้องค์กรมีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยระบุบทบาทของคณะกรรมการ/คณะทำงานที่กำหนดเชิงนโยบาย หน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายมาแปลงเป็นแนวทางปฏิบัติ กำกับ ติดตามและประเมินผล รายงานผล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานตามแนวทางปฏิบัติ และติดตามและประเมินผล รายงานผลของหน่วยงานตนเอง

ด้านที่ 5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

1. การจัดทำ Digital Roadmap ตามกรอบเกณฑ์ประเมินต้องจัดทำแล้วเสร็จในปีแรก (2563) เลยหรือไม่ หรือมีกรอบเวลาอย่างไร

คำตอบ ต้องจัดทำ Digital Roadmap ที่ครอบคลุมระยะเวลาตั้งแต่ปี 2563 เป็นต้นไป โดยตามกรอบเกณฑ์ประเมินต้องจัดทำแล้วเสร็จอย่างน้อยในปีแรก (2563) ภายในไตรมาส 2 และต้องทบทวน Digital Roadmap ที่ครอบคลุมระยะเวลาตั้งแต่ปี 2564 เป็นต้นไปให้แล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2563 และการดำเนินงานในการทบทวนแผนรายปีต่อไปควรทบทวนให้แล้วเสร็จก่อนเริ่มปีบัญชี

ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์

1. HR government คืออะไร

คำตอบ HR Governance คือ การสร้างระบบ HR ให้มีธรรมาภิบาล โดยการกำหนดมาตรฐานจรรยาบรรณทางธุรกิจขององค์กร (Code of Corporate Conduct) จรรยาบรรณของกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน (Code of Ethics) เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติภายในองค์กร และมีการสื่อสารที่เป็น Two-ways Communications ทั้ง Passive และ Interactive เช่น แจกเอกสาร, คู่มือ, ลง Intranet, วารสาร, ดิบบอร์ด, รายงานประจำปี, เสียงตามสาย, โครงการรณรงค์, แจกรางวัลผู้มีจรรยาบรรณดีเด่น, โครงการฝึกอบรม เป็นต้น

2. HR Audit คือการตรวจเช็คตามคู่มือการปฏิบัติงานใช่หรือไม่

คำตอบ การตรวจเช็คตามคู่มือการปฏิบัติงานอย่างเดียวอาจไม่ใช่เป็นการทำ HR audit ที่ดี แต่แนวปฏิบัติที่ดีนั้น ต้องมีการออกแบบการ Audit ในขั้นตอนที่มีความเสี่ยงที่อาจทำให้การทำงานไม่ได้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ (Critical step) ของกระบวนการ HR ที่สำคัญ

3. อธิบายเรื่องการกำหนดขั้นตอนและวิธีการในการสอบทาน HR Audit พร้อมยกตัวอย่าง

คำตอบ ตัวอย่าง กระบวนการประเมิน Competency ออกแบบไว้มี 10 ขั้นตอน และจากการวิเคราะห์ หรือ Lesson learned จากการทำงานที่ผ่านมา พบว่าขั้นตอนที่ 3 คือขั้นตอนการสื่อสารคู่มือ Competency Dictionary เป็นขั้นตอนที่มีความสับสนเสี่ยงที่จะเกิดความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง HR จะต้องออกแบบวิธีการในการสอบทานในขั้นตอนนั้น เช่น การสุ่มเข้าไปตรวจสอบความเข้าใจในคู่มือหลังจากที่มีการสื่อสารแล้ว เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าขั้นตอนดังกล่าว จะดำเนินการไปได้ด้วยความถูกต้อง

ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรมการจัดการความรู้

1. SECI model คืออะไร

คำตอบ เป็นรูปแบบการเปลี่ยนความรู้ที่ภูกันเสนอ Ikujiro Nonaka และ Takeuchi โดยเป็นวงจรของการเปลี่ยนแปลงความรู้ระหว่าง Tacit knowledge และ Explicit knowledge ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นตลอดเวลา และหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อย ๆ ทั้งนี้ ความรู้เกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ คือ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization ซึ่งก็คือ SECI นั่นเอง

2. กอง KM ควรอยู่ใต้ HR หรือไม่

คำตอบ ถ้าหากมองว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหนึ่งของระบบการเรียนรู้ขององค์กร ควรจะอยู่กับ HRD แต่อย่างไรก็ตาม กอง KM ไม่จำเป็นต้องอยู่กับ HR แต่ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กร ซึ่งอาจจะไปอยู่กับหน่วยงานที่ดูแล INNO ก็ได้

3. การสร้างแรงกระตุ้นและจูงใจแบบไม่เป็นทางการในเรื่อง KM เราจะเก็บข้อมูลส่วนนี้อย่างไร

คำตอบ การเก็บข้อมูลจากการสร้างแรงกระตุ้นและจูงใจแบบไม่เป็นทางการในเรื่อง KM ของผู้บริหารสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน เป็นต้น

4. จำเป็นหรือไม่ในการคัดเลือกทีมงานจัดการความรู้ต้องมาจากทุกฝ่ายงาน ถ้าทีมมาจาก HR อย่างเดียวได้หรือไม่

คำตอบ เพื่อสร้าง Sense of Ownership และสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในสายงานต่าง ๆ ในองค์กร ทีมงานจัดการความรู้จะต้องมีตัวแทนจากสายงาน/หน่วยงาน ขององค์กร แต่ไม่จำเป็นจะต้องมีครบทุกสายงาน/หน่วยงาน

5. KM ในองค์กร มีหัวข้อความรู้ตามภารกิจของงาน ทุกๆหน่วยงาน ต้องเป็นฝ่ายที่เขียน ใช่หรือไม่ หรือควรกำหนดหน่วยงาน ขึ้นมารับผิดชอบโดยตรง หรือควรอยู่กับ HR

คำตอบ ความรู้ตามภารกิจงานของสายงานใด ควรจะเป็นการเขียนที่มาจากเจ้าของสายงานนั้น ๆ แต่ HR จะมาช่วยเรียบเรียง ปรับปรุงให้ดูน่าอ่านและน่านำไปถ่ายทอดมากยิ่งขึ้น

6. ช่วยแนะนำแนวทางในการแลกเปลี่ยนกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียภายนอกที่ประสบความสำเร็จ

คำตอบ ตัวอย่าง PTT group ที่ทำการแลกเปลี่ยนภายใน Supply chain ลองพูดคุยกับ PTT ดูค่ะ

7. รบกวอนอธิบายข้อ 5.2 เพิ่มเติมเรื่องการระบุจุดสำคัญ และการเชื่อมโยงการจัดการ ความรู้และความเสี่ยง เป็นอย่างไร

คำตอบ ต้องเริ่มจากการวิเคราะห์กระบวนการทำงานว่ามี จุดใดบ้างที่เป็นจุดเสี่ยง (Critical Step) และใช้การจัดการความรู้ ได้แก่ การแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้เกิดความระมัดระวังในการปฏิบัติงานและ ป้องกันไม่ให้เกิด Incident ซ้ำซ้อน

8. Best practice ในการทำ km และเป็นแบบอย่างพอ เอาไปใช้ในหน่วยงานโคนม

คำตอบ PTTGC รพ.ศิริราช เป็นต้น

9. แนวทางการเชื่อมโยง KM กับนวัตกรรม

คำตอบ ขั้นตอนของการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ ผ่าน COPs จนเกิดความคิดสร้างสรรค์และถูกต่อยอด พัฒนาเป็นนวัตกรรม

10. ทำอย่างไรให้ KM มีความยั่งยืนในองค์กรและนำไปสู่ นวัตกรรม

คำตอบ การมีผู้บริหารที่เห็นความสำคัญ และการสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้

11. ขอตัวอย่าง Success story / Best Practice การ buy of CEO และ top 3 เรื่อง km

คำตอบ อาจจะไม่มีตรงๆ แต่สามารถหา Success Story ได้จากองค์กรที่ได้รางวัล MAKE Winner

12. KM กับ นวัตกรรม ควรเป็นแผนแม่บทเดียวกัน ดังนั้น โครงสร้างองค์กร ควรอยู่ด้วยกัน และอยู่ที่ HRD หรือไม่

คำตอบ ไม่จำเป็น อาจจะเป็นแผนแม่บทเดียวกันหรือคนละ แผนแม่บทก็ได้ ส่วนเรื่องโครงสร้างว่าควรอยู่ด้วยกัน หรืออยู่ที่ HRD หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละ องค์กร ทั้งนี้คนที่รับผิดชอบเรื่อง KM อาจอยู่ใน รูปแบบของคณะทำงานก็ได้

13. CEO ควรต้องกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน รวมทั้งเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ให้ชัดเจนหรือไม่ อย่างไร เช่น ต้องกำหนดไปใน leadership direction เลยหรือไม่ และต้องผ่านบอร์ดบริษัทด้วย ใช่หรือไม่

คำตอบ ถูกต้อง ต้องผ่านบอร์ดบริษัท และหากจะให้ KM ถูกขับเคลื่อนได้อย่างชัดเจน และหวังผลลัพธ์ ควรกำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งใน Leadership Direction

ด้านที่ 8 นวัตกรรม

1. เรื่องนวัตกรรมควรที่จะอยู่ในกองไหน ฝ่ายด้านไหน

คำตอบ การดำเนินงานในระยะแรกของรัฐวิสาหกิจ ด้านนวัตกรรม ควรดำเนินการโดยให้หน่วยงานด้าน นวัตกรรมอยู่ในสายงานของแผนเพื่อให้มีการถ่ายทอด แนวคิดด้านนวัตกรรมลงสู่ยุทธศาสตร์องค์กร อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีแนวทางและระบบ ในการสร้างนวัตกรรมหรือการวิจัยและพัฒนา ที่ชัดเจนอยู่แล้ว สามารถตั้งเป็นหน่วยงานหรือสายงาน ด้านนวัตกรรมที่ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลโดย ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ

2. นำ design thinking มาใช้ เป็น innovation process ได้หรือไม่

คำตอบ Design Thinking สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือ ในการสร้าง Innovation Process ได้ โดยถือเป็น ส่วนหนึ่งในการสร้างนวัตกรรม ที่ต้องมีการเชื่อมโยง ความคิดสร้างสรรค์ การระดมความคิด การศึกษา การประเมินผล เพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมขึ้นในองค์กร

3. Innovation Process ในข้อ 6.3, 6.4, 6.5 ทำอย่างไร เหมือนหรือแตกต่างกัน

คำตอบ Innovation Process ต้องมีการ design ในแต่ละกระบวนการ ทั้ง 3 กระบวนการ (6.3 - 6.5) ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ นวัตกรรม กระบวนการ และ นวัตกรรม Business Model ให้ตอบสนองต่อข้อกำหนดสำคัญที่มาจาก Stakeholders ต่าง ๆ รวมทั้งต้องมีแนวทางการบริหารจัดการให้สามารถดำเนินแต่ละกระบวนการทำงาน ได้ตามเป้าหมายของข้อกำหนด เช่น การเพิ่มรายได้ ลดต้นทุนได้ตามเป้าหมาย

4. ตัววัด 8.1 ต้องแสดงทุกตัวหรือเลือกวัดตามความเหมาะสม ของ รส.

คำตอบ ต้องแสดงทุกตัวทั้ง 4 ด้าน คือ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้าน การเงิน ผลลัพธ์ด้านลูกค้าและผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา

5. หน่วยงานมีการดำเนินการเรื่องนวัตกรรมควบคู่ไปกับ แผนแม่บทการจัดการความรู้ขององค์กรถ้าจะทำแผนการจัดการความรู้กับแกนนวัตกรรมเป็นแผนเดียวกันได้หรือไม่

คำตอบ แผนแม่บทการจัดการความรู้และแผนนวัตกรรมควร จัดทำเป็นแผนเล่มเดียวกัน และควรอยู่ภายใต้การ ดำเนินงานภายในฝ่ายเดียวกันหรือมีคณะกรรมการ กำกับดูแลชุดเดียวกัน

6. งบประมาณที่เหมาะสมกรอบแนวคิดควรเป็นกี่ % ของอะไร ยอดขาย หรืออะไร เพราะอะไร

คำตอบ ในกรณี Best Practice บริษัทส่วนใหญ่จะกำหนดงบประมาณในการลงทุนด้านนวัตกรรมอยู่ที่ประมาณ 3% ของกำไรสุทธิ อย่างไรก็ตาม สำหรับบริษัท ที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมจะใช้งบประมาณ ด้านนวัตกรรมคิดเป็น 1% ของรายได้

ด้านที่ 9 การตรวจสอบภายใน

1. ผลงานของหน่วยตรวจสอบภายใน การให้ความเชื่อมั่น 10% และการให้คำปรึกษา 5% หากปีนั้นไม่มีการให้คำปรึกษาแต่มีระบบหรือกระบวนการรองรับการให้คำปรึกษาได้หรือไม่

คำตอบ แม้จะมีระบบหรือกระบวนการรองรับการให้คำปรึกษา แต่ไม่สามารถแสดงผลลัพธ์ของกระบวนการได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อระดับคะแนนที่รัฐวิสาหกิจได้รับ ดังนั้น รัฐวิสาหกิจควรประเมินและปรับปรุงกระบวนการดังกล่าว เพื่อให้หน่วยรับตรวจเข้ามาใช้บริการรับคำแนะนำปรึกษาจากหน่วยตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการให้คำปรึกษาเป็นบทบาทที่สำคัญของหน่วยตรวจสอบภายใน โดยผู้ตรวจสอบภายในจำเป็นต้องมีทักษะ ความรู้ที่หลากหลาย และสร้างความเชื่อมั่นกับหน่วยรับตรวจในการให้บริการดังกล่าว

2. กรรมการตรวจสอบเป็นกรรมการในคณะกรรมการ CG และในคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงขององค์กรได้หรือไม่ เนื่องจากเกณฑ์ประเมินใหม่ กรรมการตรวจสอบต้องตรวจสอบ Enabers ทั้ง 7 ด้าน ด้วย

คำตอบ กรรมการตรวจสอบไม่ควรได้รับมอบหมายให้เป็นกรรมการในงานที่ตนเองต้องดำเนินการสอบทาน เนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อความเป็นอิสระในการสอบทานงานตรวจสอบได้ ซึ่งตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2555 ข้อ 9 กำหนดว่า ประธานกรรมการตรวจสอบและกรรมการตรวจสอบต้องไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้

(1) ไม่เป็นข้าราชการประจำที่ดำรงตำแหน่งในกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจนั้น

(2) ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้กำหนดนโยบายหรือระเบียบปฏิบัติหรือมีอำนาจในการตัดสินใจด้านการบริหาร รวมทั้งไม่เป็นพนักงาน ลูกจ้าง หรือที่ปรึกษาที่ได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนประจำจากรัฐวิสาหกิจ ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือบริษัทที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจนั้น หรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ทั้งนี้ ไม่ว่าในขณะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการตรวจสอบหรือกรรมการตรวจสอบหรือภายในระยะเวลาสองปีก่อนวันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการตรวจสอบหรือกรรมการตรวจสอบ

(3) ไม่เป็นผู้มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับรัฐวิสาหกิจนั้น ทั้งนี้ ไม่ว่าในขณะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการตรวจสอบหรือกรรมการตรวจสอบ หรือภายในระยะเวลาหนึ่งปีก่อนวันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการตรวจสอบหรือกรรมการตรวจสอบ

(4) ไม่เป็นบุพการี ผู้สืบสันดาน หรือคู่สมรสของกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารสูงสุดผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ หรือผู้ตรวจสอบภายในของบริษัทที่รัฐวิสาหกิจนั้นมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินงานของบริษัท

3. ร่างประกาศของ ธปท. เรื่อง ธรรมาภิบาล กำหนดให้กรรมการในคณะกรรมการตรวจสอบสามารถเป็นกรรมการในคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงได้ จะขัดกับเกณฑ์ด้านการตรวจสอบที่ต้องตรวจ Enabers ทั้ง 7

คำตอบ กรรมการตรวจสอบไม่ควรได้รับมอบหมายให้เป็นกรรมการในงานที่ตนเองต้องดำเนินการสอบทาน (เหตุผลตามข้อ 2.)

4. การสอบทาน Conflict of Interest เป็นหน้าที่ของใคร เนื่องจากผู้ตรวจสอบภายในมีการเปิดเผย Conflict of Interest อยู่แล้ว และมีวิธีการสอบทานอย่างไร และต้องกำหนดหน้าที่นี้ให้ใคร ระบุในคู่มือ หรือกฎบัตรหรือไม่

คำตอบ การสอบทาน Conflict of Interest เป็นหนึ่งในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายใน โดยบทบาทหน้าที่ดังกล่าวระบุไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2555) และคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2555) ซึ่งควรระบุบทบาทหน้าที่ดังกล่าวไว้ในกฎบัตรและคู่มือปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจด้วย สำหรับวิธีการสอบทานต้องสอบทานว่าหน่วยงานต่างๆ ภายในรัฐวิสาหกิจ ดำเนินการสอดคล้องกับนโยบาย/คู่มือ/แนวปฏิบัติเกี่ยวกับ Conflict of Interest ที่องค์กรกำหนดขึ้นหรือไม่ อย่างไร

5. CPIAT ของ สตท. นำมาวัดในเรื่องความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพได้หรือไม่

คำตอบ เกณฑ์การประเมินผลยังไม่นับรวม CPIAT โดยนับเฉพาะประกาศนียบัตรทางวิชาชีพ ได้แก่ CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CPA

6. กรณีในแง่ความเป็นอิสระ/ในแง่ COI กรณีสามีเป็น IA ในฐานะหัวหน้าโครงการตรวจสอบ และภรรยาก็เป็นผู้ร่วมโครงการตรวจสอบด้วย หากมองในแง่ของ COI มีความเหมาะสมหรือไม่

คำตอบ ไม่เหมาะสม เนื่องจากตามแนวปฏิบัติที่ดี สามี-ภรรยาไม่ควรทำงานในลักษณะการเป็นหัวหน้าและลูกน้องกัน เนื่องจากอาจจะกระทบต่อความเป็นอิสระเที่ยงธรรมในการบริหารจัดการโครงการและการปฏิบัติงานได้

7. การสอบทาน enabler ทั้ง 7 ด้านโดยผู้ตรวจสอบภายใน สอบทานตาม Checklist ข้อกำหนดที่ควรจะเป็นทั้งหมด หรือใช้การประเมินความเสี่ยง เลือกตรวจได้ หรือมีแนวทางการสอบทานอย่างไร

คำตอบ การสอบทาน Enabler ทั้ง 7 ด้าน โดยผู้ตรวจสอบภายใน ใช้หลักการสอบทานด้าน Compliance โดยถือว่าเกณฑ์ Enabler ทั้ง 7 ด้าน เป็นหลักเกณฑ์ที่รัฐวิสาหกิจต้องดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด ทั้งนี้ ในการดำเนินการ รัฐวิสาหกิจต้องมีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินการที่อาจจะยังไม่สอดคล้องกับตามเกณฑ์ Enabler ทั้ง 7 ด้าน เพื่อวางแผนการตรวจสอบ และหากผลการตรวจสอบพบว่า องค์กรยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด หน่วยตรวจสอบภายในต้องให้ข้อเสนอแนะ/แนวทางการปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินการที่สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลต่อไป

8. ในขั้นตอนการวางแผนการตรวจสอบซึ่งระบุขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงก่อนจัดทำแผนการตรวจสอบนั้น หากหน่วยงานมีคณะกรรมการการประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอยู่ทุกปีแล้ว หน่วยตรวจสอบสามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรมาใช้ได้เลยโดยไม่ต้องประเมินความเสี่ยงใหม่ได้หรือไม่

คำตอบ หน่วยตรวจสอบภายในไม่ควรนำผลการประเมินความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการวางแผนการตรวจสอบโดยตรง เนื่องจากการตรวจสอบภายในเป็นกระบวนการ Check & Balance ขององค์กร ดังนั้น ผลประเมินความเสี่ยงขององค์กรเป็นเพียงหนึ่งในหลายปัจจัยที่ผู้ตรวจสอบภายในต้องนำมาใช้สำหรับการวางแผนตรวจสอบตามฐาน

ความเสี่ยง ทั้งนี้ยังมีปัจจัยนำเข้าอื่น ๆ ที่สำคัญที่ต้องพิจารณาในการประเมินความเสี่ยงของกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น ความคาดหวังของผู้บริหาร แผนกลยุทธ์ขององค์กร ผลการตรวจสอบในอดีต ความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายนอก เป็นต้น และเมื่อหน่วยตรวจสอบภายในประเมินความเสี่ยงแล้วเสร็จ ควรมีการเปรียบเทียบผลการประเมินความเสี่ยงกับผลการประเมินความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร ตลอดจนควรหาหรือประเด็นที่ผลการประเมินความเสี่ยงมีความแตกต่างกัน เพื่อนำไปสู่การวางแผนการตรวจสอบภายในที่มีคุณภาพต่อไป

9. กรณีกรรมการตรวจสอบลาออกจนมีจำนวนคงเหลือเพียง 2 ท่าน สามารถจัดประชุมเพื่อพิจารณาผลการตรวจสอบหรือวาระเพื่อพิจารณาอื่น ๆ ได้หรือไม่ หรือต้องรอการแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบเพิ่มเติมจนมีอย่างน้อย 3 ท่าน เนื่องจากอาจมีผลต่อการประเมินผลด้านการตรวจสอบภายในเกี่ยวกับจำนวนครั้งในการประชุม

คำตอบ การจัดประชุมคณะกรรมการที่นับว่าเป็นการประชุมอย่างเป็นทางการ ต้องมีกรรมการครบองค์ประชุมตามที่ระบุไว้ในกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ อย่างไรก็ตาม หากกรรมการไม่ครบองค์ประชุมและไม่สามารถจัดประชุมคณะกรรมการตรวจสอบได้ แต่เพื่อไม่ให้กระทบต่อการดำเนินงานด้านการตรวจสอบภายในตามแผนงานที่กำหนดไว้ รัฐวิสาหกิจต้องกำหนดแนวทางในการนำเสนอผลการตรวจสอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น กรรมการตรวจสอบที่เหลืออยู่ หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ในคู่มือปฏิบัติงานและดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวอย่างครบถ้วน

10. แบบประเมิน Skill Matrix จำเป็นต้องแนบเอกสารหลักฐานทางการศึกษา หรือใช้แบบการสัมภาษณ์ หรือแบบฟอร์ม แทนได้

คำตอบ แบบประเมิน Skill Matrix จำเป็นต้องแนบเอกสารหลักฐานทางการศึกษาและประวัติการฝึกอบรมของกรรมการตรวจสอบแต่ละท่าน

11. หากผู้บริหาร คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่ให้ความร่วมมือให้หน่วยตรวจสอบได้รับทราบข้อมูลที่ครบถ้วนในการประเมินความเสี่ยงที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์จะประเมินในเกณฑ์ใด

คำตอบ ประเมินในเกณฑ์ด้านการตรวจสอบภายในหัวข้อ
1. หน่วยตรวจสอบภายในด้านคุณสมบัติ หัวข้อ \ การวางแผนการตรวจสอบ 2. การให้ความร่วมมือของหน่วยรับตรวจ อย่างไรก็ตาม หน่วยตรวจสอบภายในควรพัฒนา/ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ อย่างต่อเนื่องด้วย

12.การรายงานผลการตรวจสอบภายใน 7 วัน นับอย่างไร (นับวันทำการรวมวันหยุดหรือไม่)

คำตอบ การรายงานผลการตรวจสอบภายใน เฉลี่ย 7 วัน โดยนับรวมวันหยุด



รายการเอกสารเบื้องต้นที่จำเป็นสำหรับการประเมินผล Core Business Enablers

1.การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)

รายงานหรือเอกสารหลักฐานที่จำเป็นและสำคัญต่อการประเมินผล

1. นโยบาย/คู่มือการกำกับดูแลที่ดี และแผนงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวและประจำปี
2. นโยบาย/คู่มือการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และแผนงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมระยะยาวและประจำปี
3. หลักเกณฑ์การคัดเลือกชุมชนสำคัญของรัฐวิสาหกิจ และรายชื่อชุมชนสำคัญของรัฐวิสาหกิจ
4. แผนเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญของรัฐวิสาหกิจระยะยาวหรือประจำปี พร้อมรายงานผลสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายของแผนการดำเนินงานดังกล่าว
5. รายงานหรือร่างรายงานประจำปี (ถ้ามี)
6. Skill Matrix ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
7. รายงานประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทุกครั้งที่การประชุมของตลอดทั้งปี
8. ปฏิทินกำหนดการประชุมล่วงหน้าของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่ระบุวันที่ชัดเจนเป็นรายครั้ง
9. จดหมายเชิญประชุมและจดหมายนำส่งเอกสารประกอบการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
10. เอกสารแสดงจำนวนครั้งการเข้าร่วมกิจกรรมด้าน CG ของคณะกรรมการ
11. แผนพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจประจำปี
12. เอกสารแต่งตั้งและกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการควบคุมภายใน
13. เอกสารแสดงช่องทางและกิจกรรมการเผยแพร่คู่มือจริยธรรมแก่พนักงานในรัฐวิสาหกิจ
14. รายงานผลประเมินการรับรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรมตามคู่มือจริยธรรมของพนักงาน
15. นโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม พร้อมแผนบริหารนวัตกรรมระยะยาวและประจำปี ของรัฐวิสาหกิจ
16. นโยบายการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ
17. รายงานการพัฒนาความยั่งยืนตามมาตรฐานสากล เช่น Global Reporting Initiative (GRI) เป็นต้น
18. เอกสารแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานด้าน Compliance ของรัฐวิสาหกิจ

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)

รายงานหรือเอกสารหลักฐานที่จำเป็นและสำคัญต่อการประเมินผล

1. แผนวิสาหกิจขององค์กร ฉบับที่ใช้ปัจจุบัน
2. กระบวนการทำแผนวิสาหกิจโดยสรุป กระบวนการในการกำหนดและวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของแผนระยะยาว (แผนระยะยาวที่จัดทำในปีที่ประเมินผล)
4. กระบวนการในการวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลที่สำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
5. การแสดงถึงการบูรณาการระหว่างแผนวิสาหกิจขององค์กร กับแผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น
6. แผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร
7. กระบวนการในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่พนักงานในองค์กร และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก
8. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร และกระบวนการวิเคราะห์และพิจารณาโครงการเพื่อจัดสรรทรัพยากร
9. แผนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร แผนการบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน และผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี
10. การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และผลการดำเนินงานของตัวชี้วัด (ใส่ชื่อตัวชี้วัดสำคัญที่ใช้วัดการบรรลุเป้าหมายในแต่ละ SO (Strategic Objective) อาจใช้หรือไม่ใช้ KPI ตาม PA และผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดนั้น)
11. กระบวนการในการคาดการณ์ตัวชี้วัดที่สำคัญและกระบวนการในการดำเนินงานหาผลการคาดการณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือดีกว่าเป้าหมายที่กำหนด

3. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)

รายงานหรือเอกสารหลักฐานที่จำเป็นและสำคัญต่อการประเมินผล

1. แผนบริหารความเสี่ยง ปีปัจจุบัน (เล่มแผนบริหารความเสี่ยง กรณีที่มีการปรับปรุงระหว่างปี ต้องนำส่งเล่มแผนบริหารความเสี่ยงฉบับปรับปรุงด้วย) พร้อมเอกสารที่แสดงถึงกระบวนการระบุความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการประเมินการควบคุมภายใน และเอกสารที่แสดงถึงการวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือกของการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) หรือความท้าทายของแผนบริหารความเสี่ยง (Challenge) ที่เพิ่มขึ้นจากแผนงานปกติ
2. คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กร
3. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส
4. รายงานประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMC) ทุกครั้ง
5. Risk Appetite และ Risk Tolerance ของระดับองค์กร และในแต่ละปัจจัยเสี่ยง
6. เอกสารแสดงความเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและเอกสารที่ใช้สำหรับการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำหรับพิจารณาถึงความเชื่อมโยงในการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
7. ข้อสังเกตและการดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
8. Risk Correlation Map และ Portfolio View of Risk
9. หลักสูตร/การฝึกอบรม การพัฒนา เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงให้กับบุคลากร
10. ผลการสำรวจระดับการรับรู้ /ความตระหนัก การบริหารความเสี่ยงองค์กร (ถ้ามี)
11. เอกสารผลการประเมินการควบคุมภายใน และหนังสือนำเสนอรายงาน

4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder & Customer Management : SCM)

รายงานหรือเอกสารหลักฐานที่จำเป็นและสำคัญต่อการประเมินผล

Module 1 Stakeholder Management

1. แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฉบับปัจจุบัน พร้อมเอกสารที่แสดงการวิเคราะห์สารสนเทศต่าง ๆ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ รวมถึงแผนปฏิบัติการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว
2. รายงานการประชุมที่แสดงให้เห็นถึงการติดตามและการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ การบรรลุเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ข้อมูล (Profile) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกรายของรัฐวิสาหกิจ

Module 2 Customer Management

4. แผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาดฉบับปัจจุบัน พร้อมเอกสารที่แสดงการวิเคราะห์สารสนเทศต่าง ๆ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ดังกล่าว รวมถึงแผนปฏิบัติการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว
5. รายงานการประชุมที่แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ การบรรลุเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด
6. รายงานสรุปการวิเคราะห์สารสนเทศเสียงของลูกค้า (VOC)
7. รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความภักดีลูกค้าปีล่าสุด พร้อมรายละเอียดระเบียบวิธีวิจัย และแบบสอบถามที่ใช้
8. คู่มือการพัฒนาหรือนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ และ/หรือรายละเอียดโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ (ทั้งที่เป็นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการเดิม และพัฒนาขึ้นใหม่ 3 ปีย้อนหลัง พร้อมรายงานผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายตามแผนงาน
9. กฎบัตรด้านบริการ (Service Charter) หรือ หลักการให้บริการลูกค้า (Service Principle) หรือ นโยบายที่มุ่งเน้นการบริการลูกค้า และมาตรฐานด้านบริการ (Service Standard) ทั้งบริการหลักและบริการสนับสนุนด้านสารสนเทศ ธุรกรรม และอื่น ๆ ตามบริบทรัฐวิสาหกิจ รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะหรือการร้องเรียน
10. นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการข้อร้องเรียน และรายงานสรุปผลการจัดการข้อร้องเรียน

5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology & Cyber Security : DT)

รายงานหรือเอกสารหลักฐานที่จำเป็นและสำคัญต่อการประเมินผล

1. กรอบ/แนวทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ในปีบัญชี 2562 ของรัฐวิสาหกิจที่ครอบคลุมถึงการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสม (Benefits Delivery and Resource Optimization Framework Setting) การกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและ มีความโปร่งใส (Performance Measurement and Stakeholder Transparency Framework Setting) และการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk Optimization Framework Setting) (คู่มือ/แนวทาง/นโยบาย/ระเบียบปฏิบัติ/ข้อกำหนด)
2. แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3- 5 ปี (Digital Roadmap) และแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ประจำปีบัญชีของรัฐวิสาหกิจ
3. รายละเอียดสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ของรัฐวิสาหกิจ
 - Business Architecture
 - Data/Information Architecture
 - Application Architecture
 - Technology/Infrastructure Architecture
 - Security Architecture
4. คู่มือ/แนวทาง/นโยบาย/ระเบียบปฏิบัติ/ข้อกำหนดในการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) ที่สนองตอบความต้องการของการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับองค์กร
5. คู่มือ/แนวทาง/นโยบาย/ระเบียบปฏิบัติ/ข้อกำหนดในการสร้างระบบบริหารคุณภาพ (Quality Management System)
6. คู่มือ/แนวทาง/นโยบาย/ระเบียบปฏิบัติ/ข้อกำหนดในการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration) ของรัฐวิสาหกิจ
7. แผนงานที่เกี่ยวกับการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกัน
8. คู่มือ/แนวทาง/นโยบาย/ระเบียบปฏิบัติ/ข้อกำหนดในการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management)
9. คู่มือ/แนวทาง/นโยบาย/ระเบียบปฏิบัติ/ข้อกำหนดในการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management) ของรัฐวิสาหกิจ
10. คู่มือ/แนวทาง/นโยบาย/ระเบียบปฏิบัติ/ข้อกำหนดในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ของรัฐวิสาหกิจ

11. คู่มือ/แนวทาง/นโยบาย/ระเบียบปฏิบัติ/ข้อกำหนดในการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (ISMS Audit) ของรัฐวิสาหกิจ
12. คู่มือ/แนวทาง/นโยบาย/ระเบียบปฏิบัติ/ข้อกำหนดในการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยในการติดต่อสื่อสารและเครือข่ายขององค์กร (Communications and Network Security Management) ของรัฐวิสาหกิจ
13. คู่มือ/แนวทาง/นโยบาย/ระเบียบปฏิบัติ/ข้อกำหนดในการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลสารสนเทศ (IT Asset, Data and Information Security Management) ของรัฐวิสาหกิจ
14. มาตรการและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
15. เอกสาร Minimum baseline standard และข้อมูลการจัดเก็บการเปลี่ยนแปลงของการตั้งค่าระบบของทุกอุปกรณ์ระบบและระบบงาน (system configuration version control)
16. แผน BCP ขององค์กร
17. แผน DRP ขององค์กร รวมทั้งผลการทดสอบตามแผน DRP หรือ Disaster Recovery Planning คือแผนดำเนินงานที่จะต้องเตรียมไว้ในการกู้ระบบในกรณีที่ระบบล่ม (System Down) โดยรายละเอียดจะกล่าวถึง Emergency Response Procedure, Extended Backup Operation, และ Restoring Computing Facilities นอกจากเรื่องของ Hot Site/Cold Site แล้ว เราควรศึกษาอีก 3 เรื่องได้แก่ Electronic Vaulting, Mirror Processing และ HSM (Hierarchy Storage Management) ซึ่งก็เป็นทางเลือกในการ Backup ระบบเช่นกัน
18. คู่มือ/แนวทาง/นโยบาย/ระเบียบปฏิบัติ/ข้อกำหนดในการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management) ของรัฐวิสาหกิจ
19. คู่มือ/แนวทาง/นโยบาย/ระเบียบปฏิบัติ/ข้อกำหนดในการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management) ของรัฐวิสาหกิจ

6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)

รายงานหรือเอกสารหลักฐานที่จำเป็นและสำคัญต่อการประเมินผล

1. แผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
2. แผนปฏิบัติการด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ประจำปีบัญชี
3. แผนอัตรากำลังระยะยาว และแผนอัตรากำลังประจำปีบัญชี
4. แผนสรรหาอัตรากำลังประจำปีบัญชี
5. สรุปการประเมินช่องว่างสมรรถนะประจำปีบัญชี
6. แผนพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development roadmap)
7. รูปแบบการพัฒนาบุคลากร (Development model)
8. รูปแบบการประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้ (Development assessment model)
9. รูปแบบการสืบทอดตำแหน่ง (Succession model) และแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan)
10. รูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent model) แผนบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management plan)
11. รูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management model) และเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path)
12. ผลสำรวจความผูกพันองค์กร (Employee engagement)
13. แผนการยกระดับ/ปรับปรุงความผูกพันองค์กรประจำปีบัญชี
14. แผนการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร
15. รูปแบบการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management model) และแผนการจัดการการเปลี่ยนแปลงประจำปีบัญชี
16. รูปแบบการบริหารความปลอดภัย สุภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (SSHE model) และแผนงานด้านความปลอดภัยฯ ประจำปีบัญชี

7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM & INNO)

รายงานหรือเอกสารหลักฐานที่จำเป็นและสำคัญต่อการประเมินผล

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

1. แผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้
2. แผนปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ ประจำปีบัญชี
3. รูปแบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management model)

การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management: INNO)

1. นโยบายหลักด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ รส. ในปีบัญชี และรายละเอียดบทบาทและการกระทำ (Action) ของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง ต่อการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว ในปีบัญชี
2. รายละเอียดองค์ประกอบและการกระทำ (Action) ของ คณะกรรมการ/คณะทำงาน ด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ในระดับองค์กร ระดับสายงาน ระดับฝ่าย และระดับอื่น ๆ (ถ้ามี) ในปีบัญชี
3. แผนแม่บทหรือ รายละเอียดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่เกี่ยวกับการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การจัดการนวัตกรรม การสร้างวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร ระยะยาว (ฉบับล่าสุด) และรายละเอียดแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี ที่ถ่ายทอดจากแผนแม่บทหรือยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ดังกล่าว
4. รายละเอียดผลการดำเนินงานหรือผลสำเร็จ ตามแผนแม่บทหรือยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี ตามข้อ 3.
5. รายละเอียดผลการดำเนินงาน/ผลลัพธ์ 5 ปีย้อนหลัง (ถ้าไม่ครบ 5 ปี ขอแต่ละปีเท่าที่มีข้อมูล) ตาม KPIs ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม (เช่น ตัวชี้วัดร้อยละการดำเนินงานตามแผนนวัตกรรมขององค์กร ตัวชี้วัดความสำเร็จการสร้างระบบการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตัวชี้วัดความสำเร็จการนำองค์ความรู้มาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมและสามารถนำไปใช้ได้จริง ตัวชี้วัดรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากผลิตภัณฑ์บริการใหม่ของ รส. ตัวชี้วัดค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นต้น) โดยเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายที่ รส. กำหนดไว้ในแต่ละปี หรือ เทียบกับค่ากลาง/ค่ามาตรฐาน ของคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรม (ถ้ามี)

8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)

รายงานหรือเอกสารหลักฐานที่จำเป็นและสำคัญต่อการประเมินผล

1. กฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ
2. คู่มือของคณะกรรมการตรวจสอบ
3. Skill Matrix ของคณะกรรมการตรวจสอบ
4. แผนการปฏิบัติงาน/ปฏิทินการประชุม ของคณะกรรมการตรวจสอบ ประจำปี
5. แผนการพัฒนาของคณะกรรมการตรวจสอบ ประจำปี
6. ผลการดำเนินงานตามแผนของคณะกรรมการตรวจสอบ ประจำปี
7. วาระ และรายงานการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ ประจำปี
8. สรุปรวันที่การนำส่งวาระและเอกสารประกอบการประชุมให้แก่คณะกรรมการตรวจสอบในรอบปีบัญชี 2562
9. สรุปผลการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบรายบุคคลในรอบปีบัญชี
10. ผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการตรวจสอบ ปีที่ผ่านมา
11. รายงานการประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ สำหรับวาระการรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ประจำปี
12. กฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน
13. คู่มือปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน
14. การประเมิน Competency ของบุคลากรในหน่วยตรวจสอบภายใน ประจำปี
15. แผนการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ตาม Competency ที่กำหนด ประจำปี
16. ผลการพัฒนาศักยภาพตามแผน IDP ประจำปี
17. ประวัติของหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน (ประวัติการทำงาน การฝึกอบรม วุฒิบัตรที่ได้รับ)
18. แผนการตรวจสอบภายในเชิงกลยุทธ์ และแผนการตรวจสอบประจำปีฉบับปัจจุบัน
19. สรุปรวันที่เปิด-ปิด การตรวจสอบ และการรายงานผลตรวจสอบภายในให้แก่ผู้บริหารหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารสูงสุด และคณะกรรมการตรวจสอบ ประจำปี
20. แผนปรับปรุงการปฏิบัติงานงานตรวจสอบ และผลการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงใน ประจำปี
21. เอกสารประกอบ ตัวอย่างแนวทางการตรวจสอบ (Audit Program) กระดาษทำการ (Working Paper) และรายงานผลการตรวจสอบ (การตรวจสอบด้าน S O F C IT)
22. การวัดผลการปฏิบัติงานด้านการให้ความเชื่อมั่น (Assurance Services) และการวัดผลงานการให้คำปรึกษา (Consulting Services) ประจำปี



เอกสารแนบท้าย DOCUMENT



คำสั่งคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ
ที่ ๑ /๒๕๖๐
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาแนวทางการปรับปรุง
ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ภาพรวม

ด้วยคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจมีนโยบายให้พิจารณากำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น เพื่อให้การปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และการกำหนดกรอบการประเมินผล กระบวนการ และวิธีการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ในภาพรวม เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๑๐ แห่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๔๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ จึงได้มีมติ ในคราวประชุมครั้งที่ ๑๓/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๐ เห็นชอบให้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาแนวทางการปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ภาพรวม โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบ

- | | | |
|---|---------------|-------------------------------|
| ๑. นายยุทธ | วรฉัตรธาร | ประธานอนุกรรมการ |
| ๒. นายปรัชญา | เวสารัชช | อนุกรรมการ |
| ๓. นายปิยะบุตร | ชลวิจารณ์ | อนุกรรมการ |
| ๔. นายประวิตร | นิลสุวรรณากุล | อนุกรรมการ |
| ๕. นายสุทธิพร | ปทุมเทวาภิบาล | อนุกรรมการ |
| ๖. ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ | | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| ๗. ผู้อำนวยการสำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ | | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

อำนาจหน้าที่

๑. กำหนดกรอบการประเมินผล กระบวนการ และวิธีการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
ในภาพรวม
๒. รายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ
๓. ปฏิบัติภารกิจอื่นตามที่คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๗ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๐

(นายอำนาจ ปรีมนวงศ์)
รองปลัดกระทรวงการคลัง
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านทรัพย์สิน
ประธานกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ



คำสั่งคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ

ที่ ๒ /๒๕๖๐

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาแนวทางการประเมินผล
การพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจ แต่ละด้าน

ด้วยคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจมีนโยบายให้พิจารณากำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ จึงให้มีการพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจในแต่ละด้าน โดยได้แบ่งประเด็นในการประเมินเป็น ๗ ด้าน ได้แก่ กรรมการและการกำกับดูแลกิจการที่ดี แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาดิจิทัลเทคโนโลยี การบริหารองค์ความรู้ การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน

ดังนั้น เพื่อให้การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลด้านการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๑๐ แห่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๔๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ จึงได้มีมติในคราวประชุมครั้งที่ ๑๓/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๐ เห็นชอบให้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาแนวทางการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจ แต่ละด้าน รวม ๔ ชุด โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

ชุดที่ ๑ ด้านกรรมการและการกำกับดูแลกิจการที่ดี และด้านแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

๑. นายยุทธ	วรฉัตรธาร	ประธานอนุกรรมการ
๒. นางพัลลภา	เรืองรอง	อนุกรรมการ
๓. นายชัยพัฒน์	สหัสกุล	อนุกรรมการ
๔. นายสันติ	บางอ้อ	อนุกรรมการ
๕. นายทวีศักดิ์	กอนันตกุล	อนุกรรมการ
๖. ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ		อนุกรรมการ
๗. ผู้อำนวยการสำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ		อนุกรรมการและเลขานุการ

ชุดที่ ๒ ด้านการพัฒนาดิจิทัลเทคโนโลยี และด้านการบริหารองค์ความรู้ ประกอบด้วย

๑. นายสุทธิพร	ปทุมเทวาภิบาล	ประธานอนุกรรมการ
๒. นายเมธา	สุวรรณสาร	อนุกรรมการ
๓. นายพรชัย	ขุนหินจินดา	อนุกรรมการ
๔. ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ		อนุกรรมการ
๕. ผู้อำนวยการสำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ		อนุกรรมการและเลขานุการ

ชุดที่ ๓ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

- | | | |
|---|--------------|------------------------|
| ๑. นายปรัชญา | เวสารัชช | ประธานอนุกรรมการ |
| ๒. นายมนูญ | สุวรรณคุณากร | อนุกรรมการ |
| ๓. นายพงศ์โพยม | วาสภุติ | อนุกรรมการ |
| ๔. นางคนุชา | ยินดีพิธ | อนุกรรมการ |
| ๕. ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ | | อนุกรรมการ |
| ๖. ผู้อำนวยการสำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ | | อนุกรรมการและเลขานุการ |

ชุดที่ ๔ ด้านการบริหารความเสี่ยง และด้านการตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย

- | | | |
|---|---------------|------------------------|
| ๑. นายปิยะบุตร | ชลวิจารณ์ | ประธานอนุกรรมการ |
| ๒. นายประวิตร | นิลสุวรรณากุล | อนุกรรมการ |
| ๓. นางจันทรา | อาชวานันท์กุล | อนุกรรมการ |
| ๔. นายอัญญา | ชันธวิทย์ | อนุกรรมการ |
| ๕. นายคณิธิ์ | สว่างวโรรส | อนุกรรมการ |
| ๖. นายยรรยง | ลิขิตเจริญ | อนุกรรมการ |
| ๗. นายอนุวัฒน์ | จงยินดี | อนุกรรมการ |
| ๘. ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ | | อนุกรรมการ |
| ๙. ผู้อำนวยการสำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ | | อนุกรรมการและเลขานุการ |

อำนาจหน้าที่

๑. กำหนดรายละเอียดเกณฑ์และวิธีการในการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจในแต่ละด้านที่รับผิดชอบ
๒. รายงานผลการดำเนินการต่อคณะอนุกรรมการพิจารณาแนวทางการปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ภาพรวม
๓. ปฏิบัติภารกิจอื่นตามที่คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๗ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๐



(นายอำนาจ ปรีมนวงศ์)
รองปลัดกระทรวงการคลัง
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านทรัพย์สิน
ประธานกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ



คำสั่งคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ

ที่ ๕ /๒๕๖๒

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแล การประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ภาพรวม

ด้วยคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจมีนโยบายให้มีการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ทั้ง ๘ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ๒) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ๓) ด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ๔) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๕) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ๖) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ๗) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม และ ๘) ด้านการตรวจสอบภายใน

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ในภาพรวม ทั้ง ๘ ด้าน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัว อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๑๐ ของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๔๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจจึงได้มีมติในคราวประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๗ มิถุนายน ๒๕๖๒ ยกเลิกคำสั่งคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ที่ ๑/๒๕๖๐ สั่ง ณ วันที่ ๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๐ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาแนวทางการปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ภาพรวม และเห็นสมควรแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ภาพรวม โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบ

๑. นายยุทธ	วรฉัตรธาร	ประธานอนุกรรมการ
๒. นายปรัชญา	เวสารัชช	อนุกรรมการ
๓. นายปิยะบุตร	ชลวิจารณ์	อนุกรรมการ
๔. นายประวิตร	นิลสุวรรณากุล	อนุกรรมการ
๕. นายสุทธิพร	ปทุมเทวาภิบาล	อนุกรรมการ
๖. ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ		อนุกรรมการและเลขานุการ
๗. ผู้อำนวยการสำนักกำกับและประเมินผล รัฐวิสาหกิจ		อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

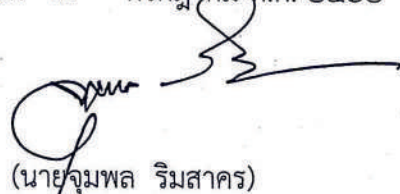
อำนาจหน้าที่

๑. กำหนดเกณฑ์การประเมินผล กระบวนการ และวิธีการประเมินผล รวมถึงประเมินผล การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers ในภาพรวม ทั้ง ๘ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้าน การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ๒) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ๓) ด้านการบริหารความเสี่ยง และ การควบคุมภายใน ๔) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๕) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ๖) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ๗) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม และ ๘) ด้านการตรวจสอบภายใน และนำเสนอต่อคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ

๒. ปฏิบัติภารกิจอื่นตามที่คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๓ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๒



(นายจุมพล ริมสาคร)

รองปลัดกระทรวงการคลัง

หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านทรัพย์สิน

ประธานกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ



คำสั่งคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ

ที่ ๖ /๒๕๖๒

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจ แต่ละด้าน

ด้วยคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจมีนโยบายให้มีการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ทั้ง ๘ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ๒) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ๓) ด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ๔) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๕) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ๖) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ๗) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม และ ๘) ด้านการตรวจสอบภายใน

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ในแต่ละด้านทั้ง ๘ ด้าน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัว อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๑๐ ของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๔๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจจึงได้มีมติในคราวประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๗ มิถุนายน ๒๕๖๒ ยกเลิกคำสั่งคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ที่ ๑/๒๕๖๑ สั่ง ณ วันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๑ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาแนวทางการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจ แต่ละด้าน และเห็นสมควร แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจ แต่ละด้าน รวม ๕ ชุด โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

ชุดที่ ๑ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร และด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

๑. นายยุทธ	วรฉัตรธาร	ประธานอนุกรรมการ
๒. นางพัลลภา	เรืองรอง	อนุกรรมการ
๓. นายวีรศักดิ์	โมสิตไพศาล	อนุกรรมการ
๔. นายสันติ	บางอ้อ	อนุกรรมการ
๕. นายทวีศักดิ์	กอนันตกุล	อนุกรรมการ
๖. ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ		อนุกรรมการ
๗. ผู้อำนวยการสำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ		อนุกรรมการและเลขานุการ

ชุดที่ ๒ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ประกอบด้วย

๑. นายสุทธิพร	ปทุมเทวาภิบาล	ประธานอนุกรรมการ
๒. นายเมธา	สุวรรณสาร	อนุกรรมการ
๓. นายอนุชิต	อนุชิตานุกุล	อนุกรรมการ
๔. นายวรรณวิทย์	อาชุนทร	อนุกรรมการ
๕. ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ		อนุกรรมการ
๖. ผู้อำนวยการสำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ		อนุกรรมการและเลขานุการ

ชุดที่ ๓ ด้านการบริหารทุนมนุษย์ และด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย

- | | | |
|---|--------------|------------------------|
| ๑. นายปรัชญา | เวสารัชช | ประธานอนุกรรมการ |
| ๒. นายมนูญ | สวรรค์คุณากร | อนุกรรมการ |
| ๓. นายพงศ์โพยม | วาศภูติ | อนุกรรมการ |
| ๔. นายไกรฤทธิ์ | บุญเกียรติ | อนุกรรมการ |
| ๕. นางตุนษา | ยินดีพิธ | อนุกรรมการ |
| ๖. ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ | | อนุกรรมการ |
| ๗. ผู้อำนวยการสำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ | | อนุกรรมการและเลขานุการ |

ชุดที่ ๔ ด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

- | | | |
|---|--------------|------------------------|
| ๑. นายปิยะบุตร | ชลวิจารณ์ | ประธานอนุกรรมการ |
| ๒. นางจันทร์หา | อาชวานันทกุล | อนุกรรมการ |
| ๓. นายอัญญา | ชั้นธวิทย์ | อนุกรรมการ |
| ๔. นายเมธา | สุวรรณสาร | อนุกรรมการ |
| ๕. นายคณิธิ | สว่างวโรรส | อนุกรรมการ |
| ๖. ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ | | อนุกรรมการ |
| ๗. ผู้อำนวยการสำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ | | อนุกรรมการและเลขานุการ |

ชุดที่ ๕ ด้านการตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย

- | | | |
|---|---------------|------------------------|
| ๑. นายประวิตร | นิลสุวรรณากุล | ประธานอนุกรรมการ |
| ๒. นายอนุวัฒน์ | จงยินดี | อนุกรรมการ |
| ๓. นายยรรยง | ลิขิตเจริญ | อนุกรรมการ |
| ๔. นายกมลเสณ | สันติเวชกุล | อนุกรรมการ |
| ๕. ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ | | อนุกรรมการ |
| ๖. ผู้อำนวยการสำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ | | อนุกรรมการและเลขานุการ |

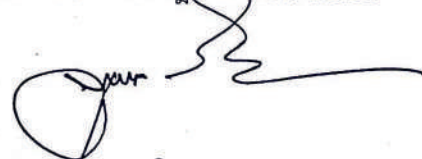
อำนาจหน้าที่

๑. กำหนดรายละเอียดเกณฑ์ วิธีการในการประเมินผล และประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ด้าน Core Business Enablers ในแต่ละด้านที่รับผิดชอบ และนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ภาพรวม

๒. ปฏิบัติภารกิจอื่นตามที่คณะอนุกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ภาพรวม และคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๓ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๒



(นายสุเมธ ริมสาคร)

รองปลัดกระทรวงการคลัง

หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านทรัพย์สิน

ประธานกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ

