



สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

State Enterprise Assessment Model : SE-AM



หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน
และการจัดการ Core Business Enablers
ของรัฐวิสาหกิจ
(ฉบับปรับปรุง ปี 2566)

สารบัญ

หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ

1	การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)	1-1
2	การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP)	2-1
3	การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)	3-1
4	การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder and Customer Management : SCM)	4-1
5	การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT)	5-1
6	การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)	6-1
การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation		
7	Management: KM&IM) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)	7-1
	นวัตกรรม (Innovation Management: IM)	7-20
8	การตรวจสอบภายใน (Internal Audit: IA)	8-1



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

การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร เป็นหลักเกณฑ์ที่มุ่งเน้นประเมินบทบาทการกำกับดูแลและการนำองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในการขับเคลื่อนให้ฝ่ายจัดการสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบนโยบายภารกิจหน้าที่ ยุทธศาสตร์ หรือแผนงานที่ผู้ถือหุ้นภาครัฐกำหนด โดยการดำเนินงานดังกล่าวต้องสามารถสะท้อนได้ทั้งมิติกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน ร่วมกับมิติด้านผลลัพธ์ที่เป็นเลิศที่สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่รัฐวิสาหกิจ ควบคู่กับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล ซึ่งการจะดำเนินการให้เกิดความครบถ้วนตามหลักการข้างต้น มีความจำเป็นที่คณะกรรมการต้องสามารถประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ร่วมกับหลักมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืนในระดับองค์กร (Organizational Sustainable Development) ได้อย่างมีประสิทธิภาพในเชิงยุทธศาสตร์

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้น จึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

● วัตถุประสงค์การประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

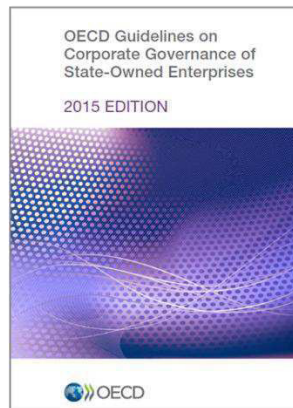
1. เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่เพียงพอและได้มาตรฐานเทียบเท่าสากล เช่น แนวทางการกำกับดูแลกิจการของรัฐวิสาหกิจขององค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา ปี 2015 (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2015) และหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ของสำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น รวมถึงนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีมาดำเนินการจนสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ถือหุ้นภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องตระหนักถึงบทบาท หน้าที่ ในการกำหนดให้มีทิศทาง นโยบาย แผนงาน กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมทั้งสร้างความมั่นใจในความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ ตลอดจน กำกับ ควบคุม ดูแล ติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้
3. เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการดำเนินงานด้านพัฒนาความยั่งยืนที่ชัดเจน รวมถึงมีองค์ประกอบและสาระสำคัญ/กรอบการดำเนินงานตามมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น หลักการพัฒนาความยั่งยืนโดยยึดกรอบด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม หรือยึดกรอบด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental), สังคม (Social) และการกำกับดูแลที่ดี (Governance) (ESG) เป็นต้น พร้อมจัดทำรายงานความยั่งยืนตามแนวทางสากลอย่างเป็นมาตรฐาน เช่น Global Reporting Initiative (GRI) เป็นต้น เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวมรับรู้ และมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ ให้สามารถสร้างการเติบโตที่สมดุลระหว่างรัฐวิสาหกิจ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ได้อย่างเป็นรูปธรรมในที่สุด



- กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

หลักเกณฑ์ประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของทั้งภาครัฐและเอกชนที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

1. หลักการและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดี
ของรัฐวิสาหกิจที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ เช่น
OECD guidelines on Corporate Governance
of State-Owned Enterprise เป็นต้น



2. หลักเกณฑ์การประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
ที่เป็นที่ยอมรับภายในประเทศ เช่น สคร. เป็นต้น



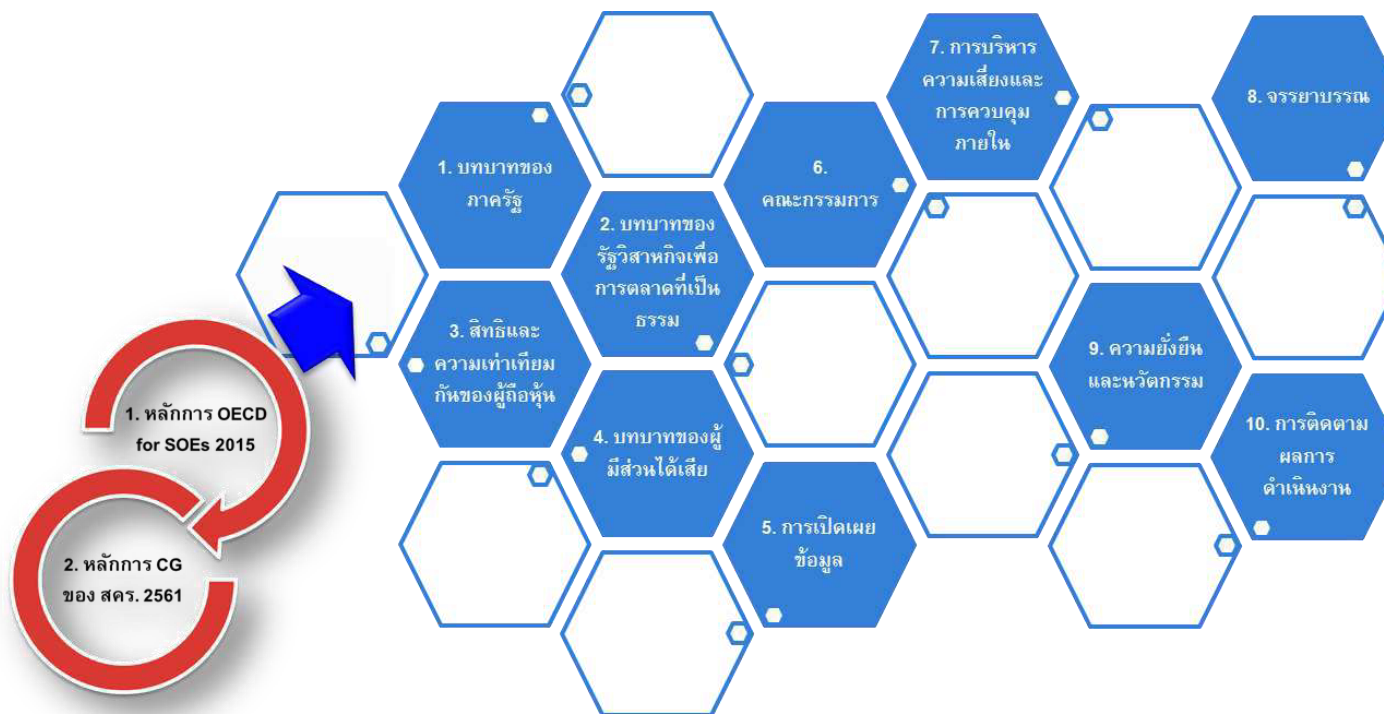
3. นโยบายและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง
(Trend) ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
และการนำองค์กรในปัจจุบัน

หลักเกณฑ์การประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดี
และการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ



- 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 การกำหนดนโยบายเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม (น้ำหนักร้อยละ 10)
3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น	10	3.1 สิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง (น้ำหนักร้อยละ 10)
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	10	4.1 การกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 10)
5. การเปิดเผยข้อมูล	10	5.1 การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี ที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้ (น้ำหนักร้อยละ 7) 5.2 ระยะเวลาการเผยแพร่รายงานประจำปี (น้ำหนักร้อยละ 1) 5.3 การเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 2)
6. คณะกรรมการ	17	6.1 องค์ประกอบ ความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ และการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.2 การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 6.3 การกำกับดูแลการดำเนินตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 3) 6.4 การประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.5 ประสิทธิภาพการประชุมของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.6 การเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 4) 6.7 การประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 1.5)



หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	8	7.1 การจัดทำให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ (น้ำหนักร้อยละ 8)
8. จรรยาบรรณ	8	8.1 การจัดทำให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคัมภีร์จริยธรรมจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 8)
9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม	12	9.1 การจัดทำมีระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ (น้ำหนักร้อยละ 4) 9.2 การพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 4) 9.3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (น้ำหนักร้อยละ 4)
10. การติดตามผลการดำเนินงาน	10	10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (น้ำหนักร้อยละ 5) 10.2 คุณภาพของรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (น้ำหนักร้อยละ 5)
รวม	100	



- รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

1. การสนองบทบาทของภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 5)

1.1 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ อย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่

1. การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน
2. การรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล
3. การรายงานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนดไม่ครบถ้วนทุกประเด็น

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพการรายงานผล และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนด

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

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

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการหรือกรรมการ ที่ขาดทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญ ที่สอดคล้องกับภารกิจงานของรัฐบาลวิสาหกิจเข้าดำรงตำแหน่ง 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 ระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล หรือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น
 - การขาดความสามารถการกำกับดูแลที่ดีหรือการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์
 - การกระทำของระดับกลุ่มบุคคล/ระดับบุคคล (เช่น กรรมการ และผู้นำระดับสูง)
3. ความสามารถในการแก้ไขปัญหา พิจารณาจากความสามารถของคณะกรรมการ และรัฐวิสาหกิจ ในการแก้ไขปัญหาและบรรเทาผลกระทบจากเหตุการณ์ดังกล่าวให้ไม่ส่งผลกระทบในวงกว้าง

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 และคณะกรรมการหรือ รัฐวิสาหกิจ มีการปรับปรุงแก้ไข ปัญหา จนได้ข้อยุติ	กระทบต่อความน่าเชื่อถือ ในการกำกับดูแลและภาพลักษณ์ พอควร และยังไม่มีความคืบหน้า ในการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจนหรือ ยังไม่ได้ข้อยุติ	กระทบต่อความน่าเชื่อถือ ในการกำกับดูแลและภาพลักษณ์ เป็นอย่างมาก และมีความล่าช้า หรือไม่มีความคืบหน้าในการแก้ไข ปัญหาที่ชัดเจน หรือยังไม่ได้ข้อยุติ



หมายเหตุ :

- พิจารณานโยบาย แนวปฏิบัติ และการดำเนินงาน ที่สอดคล้องตามบริบทของรัฐวิสาหกิจที่แบ่งเป็นกลุ่มที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และไม่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยยึดหลักปฏิบัติ “apply or explain”
- นโยบายต้องประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นต่ำ ได้แก่ โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน แก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือคณะอนุกรรมการ

2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม (น้ำหนักร้อยละ 10)

2.1 การกำหนดนโยบายเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม ไม่เป็นระบบ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรมอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้

1. นโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม (คู่แข่ง)
2. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (เจ้าหนี้)
3. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและผู้ส่งมอบ)
4. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและรับสินบน
5. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดผู้รับผิดชอบ และดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม ครบถ้วนสมบูรณ์

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการบริหารจัดการเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม

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

หมายเหตุ :

- พิจารณานโยบาย แนวปฏิบัติ และการดำเนินงาน ที่สอดคล้องตามบริบทของรัฐวิสาหกิจที่แบ่งเป็นกลุ่มที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และไม่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยยึดหลักปฏิบัติ “apply or explain”



- บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรมเน้นตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วยสองส่วนคือ (1) ภาครัฐ จะต้องไม่ออกกฎระเบียบที่เอื้อให้รัฐวิสาหกิจได้เปรียบคู่แข่ง และ (2) รัฐวิสาหกิจ จะต้องไม่ใช้อำนาจความเป็นรัฐวิสาหกิจเอเปรียบคู่แข่ง ทั้งนี้ สำหรับรัฐวิสาหกิจที่ได้รับอำนาจผูกขาด ควรกำหนดนโยบายที่ครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ เช่น
 - การไม่ใช้อำนาจผูกขาดในทางมิชอบหรือเลือกปฏิบัติ และให้เป็นธรรมกับทุกฝ่ายที่ชัดเจน รวมถึงมุ่งเน้นส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรมด้วยการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มประสิทธิภาพ และไม่ขัดขวางหากภาครัฐเปิดให้มีการแข่งขันในอนาคต โดยที่กล่าวมาข้างต้นต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
 - การไม่ขอให้ภาครัฐออกกฎ ระเบียบ หรือกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อเอื้อประโยชน์หรือสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับรัฐวิสาหกิจ
- นโยบายต้องประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นต่ำ ได้แก่ โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือคณะอนุกรรมการ

3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น (น้ำหนักร้อยละ 10)

3.1 สิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิของผู้ถือหุ้นไม่เป็นระบบ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิของผู้ถือหุ้นอย่างเป็นระบบโดยครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้

1. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการป้องกันการใช้อำนาจใน
2. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์
3. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านรายการที่เกี่ยวข้องกัน
4. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการประชุมผู้ถือหุ้น (เฉพาะรัฐวิสาหกิจกลุ่มที่ 1 ซึ่งมีผู้ถือหุ้นตั้งแต่ 2 รายขึ้นไป และรัฐวิสาหกิจที่กระจ่ายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Listed Company))

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดผู้รับผิดชอบ และดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบด้านสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม



หมายเหตุ :

- รัฐวิสาหกิจกลุ่มที่ 1 ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีผู้ถือหุ้นตั้งแต่ 2 รายขึ้นไป หรือรัฐวิสาหกิจที่กระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Listed Company) ซึ่งกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิของผู้ถือหุ้นอย่างเป็นระบบ ตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้องครอบคลุม 1) การป้องกันการใช้อิทธิพลภายใน 2) การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ 3) รายการที่เกี่ยวข้องกัน และ 4) การประชุมผู้ถือหุ้นที่ครอบคลุมการเตรียมการก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น การดำเนินงานในวันประชุมผู้ถือหุ้น และการดำเนินการหลังวันประชุมผู้ถือหุ้น
- รัฐวิสาหกิจกลุ่มที่ 2 ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีผู้ถือหุ้นรายเดียว ซึ่งกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิของผู้ถือหุ้นอย่างเป็นระบบ ตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้องครอบคลุม 1) การป้องกันการใช้อิทธิพลภายใน 2) การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และ 3) รายการที่เกี่ยวข้องกัน
- นโยบายต้องประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นต่ำ ได้แก่ โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือคณะอนุกรรมการ

4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย (น้ำหนักร้อยละ 10)

4.1 การกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 10)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบุประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในระดับองค์กรที่สอดคล้องกับด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SCM) อย่างเป็นระบบ
- ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระยะยาวและแผนปฏิบัติการก่อนเริ่มปีบัญชี หรือมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวได้ก่อนเริ่มปีบัญชี
- ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของแผนการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วน
- ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ / หรือประสิทธิผลของกระบวนการ / ระบบกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการ / ระบบกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม



หมายเหตุ :

- นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างน้อยควรครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้ ความรับผิดชอบต่อพนักงานและลูกค้า ความรับผิดชอบต่อลูกค้า ความรับผิดชอบต่อคู่ค้า ความรับผิดชอบต่อชุมชน ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การแข่งขันอย่างเป็นธรรม การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
- ทั้งนี้ ในระดับ 2 และ ระดับ 3 กรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมายให้คณะกรรมการชุดใดชุดหนึ่ง มีหน้าที่ให้ความเห็นชอบและติดตามผลการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดดังกล่าวได้ โดยระบุบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการที่รับมอบหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้ อย่างชัดเจนในกฎบัตรคณะกรรมการ
- ในกรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจว่างเว้นเนื่องจากเหตุสุดวิสัย (เช่น ประธาน และ/หรือกรรมการลาออกจนไม่สามารถจัดประชุมคณะกรรมการได้จากการที่องค์ประชุม และ/หรือองค์ประกอบไม่ครบถ้วนตามระเบียบข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ) ส่งผลให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่สามารถให้ความเห็นชอบแผนงานต่างๆ ได้ทันก่อนเริ่มปีบัญชีนั้น รัฐวิสาหกิจจะต้องแสดงข้อมูลให้เห็นว่าการว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดังกล่าว เกิดจากเหตุสุดวิสัยที่เป็นปัจจัยภายนอก (External Factors) ซึ่งรัฐวิสาหกิจไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อให้คณะกรรมการฯ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรและด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พิจารณา โดยการว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องไม่เกิน 3 เดือน และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องนำเสนอแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวและแผนปฏิบัติการ ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเห็นชอบ/รับทราบภายใน 2 เดือน นับจากวันที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ
- ในระหว่างที่ว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจจะต้องรายงานผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการให้กับผู้บริหารสูงสุดเพื่อให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องนำเสนอผลการดำเนินงานตามแผนงานดังกล่าว ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานภายใน 2 เดือนนับจากวันที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับการแต่งตั้ง อย่างเป็นทางการ

5. การเปิดเผยข้อมูล (น้ำหนักร้อยละ 10)

5.1 การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี ที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้ (น้ำหนักร้อยละ 7)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีครบถ้วน 3 ประเด็น
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีครบถ้วน 5 ประเด็น
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีครบถ้วน 7 ประเด็น
- ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีครบถ้วน 10 ประเด็น
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีครบถ้วน 14 ประเด็น



หมายเหตุ :

- การเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปี ประกอบด้วย
 - 1) โครงสร้างของกลุ่มธุรกิจ/โครงสร้างผู้ถือหุ้นเพื่อสะท้อนผู้มีอำนาจควบคุมที่แท้จริง
 - 2) ประวัติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา ประวัติการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันนอกเหนือจากในรัฐวิสาหกิจ และข้อมูลการถือหลักทรัพย์ของคณะกรรมการ
 - 3) ข้อมูลประวัติผู้บริหาร
 - 4) การอธิบายเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือมีผลต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน (Management Discussion & Analysis)
 - 5) งบการเงินที่ได้รับการรับรองจากผู้สอบบัญชี ได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด และหมายเหตุประกอบงบการเงิน และการแสดงความเห็นของผู้สอบบัญชี
 - 6) รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ/คณะกรรมการตรวจสอบต่อรายงานทางการเงิน
 - 7) ความเสี่ยงหลักของการดำเนินธุรกิจ
 - 8) นโยบายและการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ
 - 9) นโยบายและการจ่ายค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง
 - 10) จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการและคณะกรรมการเป็นรายบุคคลทุกคณะ
 - 11) การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
 - 12) การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
 - 13) นโยบาย และผลการจัดการรายการที่เกี่ยวข้องกัน
 - 14) สภาพธุรกิจ แผนงานทางธุรกิจและกลยุทธ์
- ข้อมูลการถือหลักทรัพย์ของคณะกรรมการ การเปิดเผยหากกรณีคณะกรรมการไม่มีการถือครองหลักทรัพย์ให้ระบุว่า “ไม่มี” เท่านั้น รวมถึงต้องเปิดเผยขั้นตอน/แนวทางการรวบรวมข้อมูลหลักทรัพย์จากคณะกรรมการที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการเปิดเผยดังกล่าวมีความถูกต้อง เชื่อได้ และทันกาล

5.2 ระยะเวลาการเผยแพร่รายงานประจำปี (น้ำหนักร้อยละ 1)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจไม่มีการจัดทำและเปิดเผยรายงานประจำปี

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

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

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำและเปิดเผยรายงานประจำปีให้แล้วเสร็จ และเผยแพร่รายงานประจำปีภายใน 1 เดือนหลังจาก 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 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ครบถ้วน 6 ประเด็น

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ครบถ้วน 7 ประเด็น

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ครบถ้วน 8 ประเด็น

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ /ระบบการเปิดเผยข้อมูล

หมายเหตุ :

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

6. คณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 17)

6.1 องค์ประกอบ ความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ และการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางในการกำหนด Skill Matrix และแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง มาใช้คัดเลือกคณะกรรมการ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจนำ Skill Matrix และแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลังมาใช้คัดเลือกคณะกรรมการ แต่สรรหากรรมการได้ไม่ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนด

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจนำ Skill Matrix และแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลังมาใช้คัดเลือกคณะกรรมการ และสรรหากรรมการได้ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนด

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการนำ Skill Matrix ของคณะกรรมการและแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลังมาใช้คัดเลือกคณะกรรมการ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินและปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการกำหนดและการนำ Skill Matrix ของคณะกรรมการและแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลังมาใช้คัดเลือกคณะกรรมการ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม



หมายเหตุ :

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

6.2 การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

- ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ในการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
- ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ในการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะในประเด็นโดยทั่วไป และนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี
- ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ในการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญที่นำไปสู่การริเริ่มกลยุทธ์หรือแผนงานโครงการใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นพื้นฐานขับเคลื่อนให้รัฐวิสาหกิจเกิดความยั่งยืน และนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี
- ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และการจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงระยะเวลา/กระบวนการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และการจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะกรรมการ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- ในกรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจว่างเว้นเนื่องจากเหตุสุดวิสัย (เช่น ประธาน และ/หรือกรรมการลาออกจนไม่สามารถจัดประชุมคณะกรรมการได้จากการที่องค์ประชุม และ/หรือองค์ประกอบไม่ครบถ้วนตามระเบียบข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ) ส่งผลให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่สามารถให้ความเห็นชอบแผนงานต่างๆ ได้ทันก่อนเริ่มปีบัญชีนั้น รัฐวิสาหกิจจะต้องแสดงข้อมูลให้เห็นว่าการว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดังกล่าวเกิดจากเหตุสุดวิสัยที่เป็นปัจจัยภายนอก (External Factors) ซึ่งรัฐวิสาหกิจไม่สามารถควบคุมได้เพื่อให้คณะอนุกรรมการฯ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรและด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พิจารณาโดยการว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องไม่เกิน 3 เดือน และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ในการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี และนำเสนอแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและ



แผนปฏิบัติการประจำปีให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเห็นชอบภายใน 2 เดือน นับจากวันที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ

6.3 การกำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 3)

- ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบายรวมถึงเป้าหมายของแผนการดำเนินงานที่สำคัญ
- ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานที่สำคัญก่อนเริ่มปีบัญชี หรือมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานที่สำคัญ และต้องนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อรับทราบ โดยสามารถนำเสนอผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวได้ก่อนเริ่มปีบัญชี
- ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และมีผลการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างครบถ้วน
- ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการมีส่วนร่วม ระยะเวลาในการพิจารณาให้ความเห็นชอบการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการมีส่วนร่วม ระยะเวลาในการพิจารณาให้ความเห็นชอบ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- แผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญประกอบด้วย 1. แผนปฏิบัติการดิจิทัล 2. แผนการตรวจสอบภายใน 3. แผนบริหารทุนมนุษย์ และ 4. แผนการจัดการความรู้
- ในระดับ 2 และ ระดับ 3 กรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ให้ความเห็นชอบและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ รัฐวิสาหกิจต้องนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อรับทราบ โดยสามารถนำเสนอผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวได้ โดยระบุบทบาทหน้าที่ของคณะอนุกรรมการที่รับมอบหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้อย่างชัดเจนในกฎบัตรคณะอนุกรรมการ
- ประสิทธิภาพของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญพิจารณาจากผลประเมินของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญต้องมีผลคะแนนที่ดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา
- ในกรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจว่างเว้นเนื่องจากเหตุสุดวิสัย (เช่น ประธาน และ/หรือกรรมการลาออกจนไม่สามารถจัดประชุมคณะกรรมการได้จากการที่องค์ประชุม และ/หรือองค์ประกอบไม่ครบถ้วนตามระเบียบ ข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ) ส่งผลให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่สามารถให้ความเห็นชอบแผนงาน



ต่างๆ ได้ทันก่อนเริ่มปีบัญชีนั้น รัฐวิสาหกิจจะต้องแสดงข้อมูลให้เห็นว่าการวางแผนคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดังกล่าวเกิดจากเหตุสุดวิสัยที่เป็นปัจจัยภายนอก (External Factors) ซึ่งรัฐวิสาหกิจไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อให้คณะกรรมการกำกับดูแลด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรและด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์พิจารณา โดยการวางแผนคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องไม่เกิน 3 เดือน และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องนำเสนอแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเห็นชอบ/รับทราบภายใน 2 เดือน นับจากวันที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ

- ในระหว่างที่วางแผนคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจจะต้องรายงานผลการดำเนินงานของแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ ให้กับผู้บริหารสูงสุดเพื่อให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องนำเสนอผลการดำเนินงานตามแผนงานต่างๆ ดังกล่าว ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานภายใน 2 เดือนนับจากวันที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ

6.4 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 และนำไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจ แต่ไม่ครบถ้วนทั้ง 2 ระดับ
- ระดับ 4 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (2 ระดับรองจากผู้บริหารสูงสุด) โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และนำไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจ ครบถ้วนทั้ง 2 ระดับ
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการการประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับ ขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- การประเมินผู้บริหารสูงสุด กำหนดให้มีรายละเอียด ดังนี้
 - การจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลโดยตรง และควรเป็นกรรมการที่ไม่เป็นกรรมการบริหาร
 - การหารือและตกลงกับผู้บริหารสูงสุดไว้ล่วงหน้าตั้งแต่ต้นปี
 - การกำหนดหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด น้ำหนัก และเป้าหมายในการประเมินผลที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมไว้ตั้งแต่ต้นปี



- การติดตามประเมินผลอย่างน้อยเป็นประจำทุก 6 เดือน
 - การนำผลประเมินดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ เช่น การกำหนดค่าตอบแทน หรือกำหนดแรงจูงใจอื่นๆ ตามความเหมาะสม
 - การกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณาค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด รวมทั้งมีการทบทวน หรือ กำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดเป็นประจำทุกปี
- การประเมินผู้บริหารระดับสูง (2 ระดับรองจากผู้บริหารสูงสุด) กำหนดให้มีรายละเอียด ดังนี้
- ผู้บริหารสูงสุดตกลงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลกับผู้บริหารระดับสูงไว้ล่วงหน้าในช่วงต้นปี
 - การกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก และเป้าหมาย ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมไว้ล่วงหน้า โดยเชื่อมโยงกับ ตัวชี้วัด น้ำหนัก และเป้าหมายของผู้บริหารสูงสุดและระดับองค์กร
 - ผู้บริหารสูงสุดติดตามประเมินผลผู้บริหารระดับสูงเป็นประจำทุก 6 เดือน
 - การนำผลประเมินดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ เช่น นำไปเชื่อมโยงกับการกำหนดค่าตอบแทนหรือแรงจูงใจ เป็นต้น

6.5 ประสิทธิภาพการประชุมของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจกำหนดปฏิทินการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจล่วงหน้าเป็นรายเดือนและแจ้งแก่ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นทางการ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจจัดส่งวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจล่วงหน้า ก่อนประชุมเฉลี่ยอย่างน้อย 7 วัน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจดำเนินการประชุมเป็นไปตามวาระการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่ได้มีการแจ้งไว้ ล่วงหน้าอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะวาระเพื่อพิจารณา ควรหลีกเลี่ยงการเพิ่ม ถอน เวียน วาระการประชุม รวมถึงการขอสัตยาบันย้อนหลัง

ระดับ 4 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเข้าร่วมประชุมเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนดคิดเป็นร้อยละ 90 ของจำนวนครั้ง การประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและคณะอนุกรรมการ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และ ปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการ พัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

1. เกณฑ์การเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและคณะอนุกรรมการต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของจำนวนกรรมการที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในขณะนั้น
2. กรณีคณะอนุกรรมการ มีจำนวนกรรมการน้อยกว่า 5 ท่าน กำหนดเกณฑ์การเข้าร่วมประชุมดังนี้
 - 2.1 คณะอนุกรรมการที่มีกรรมการ 4 ท่าน กำหนดเกณฑ์การเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 75
 - 2.2 คณะอนุกรรมการที่มีกรรมการ 3 ท่าน กำหนดเกณฑ์การเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 60
 - 2.3 คณะอนุกรรมการที่มีกรรมการ 2 ท่าน กำหนดเกณฑ์การเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50



3. คณะอนุกรรมการที่ถูกระเมินการเข้าร่วมประชุม ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการด้านกำกับดูแลกิจการที่ดี
4. การคำนวณร้อยละการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการ กำหนดอัตราส่วนของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และคณะอนุกรรมการทั้งหมดเท่ากับร้อยละ 50:50

6.6 การเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีนโยบาย คู่มือการกำกับดูแลที่ดี และคณะอนุกรรมการในการกำกับดูแลกิจการที่ครบถ้วนเหมาะสม ได้แก่ 1) คณะกรรมการตรวจสอบ 2) คณะอนุกรรมการสรรหา ประเมินผลและกำหนดค่าตอบแทน 3) คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี 4) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 5) คณะกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และ 6) คณะกรรมการด้านการบริหารนวัตกรรม โดยจัดให้มีกฎบัตรที่ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับคณะอนุกรรมการต่างๆ ครบถ้วนและได้รับการเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการกำกับดูแลที่ดีระยะยาวและแผนปฏิบัติการก่อนเริ่มปีบัญชี หรือมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการกำกับดูแลที่ดี และต้องนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบ โดยสามารถนำเสนอผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวได้ก่อนเริ่มปีบัญชี รวมถึงติดตามแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และดำเนินการบรรลุเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีได้อย่างครบถ้วน
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่สอดส่อง ดูแลและกำกับการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ (Compliance Unit)
- ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง โดยไม่ถูกร้องเรียนหรือถูกฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการจัดให้มีแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับชั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- รัฐวิสาหกิจกำหนดผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่สอดส่อง ดูแลและกำกับการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ ต้องมีการวิเคราะห์ภาระงาน เช่น หน่วยงาน ทีมงาน ผู้รับผิดชอบ เป็นต้น โดยต้องมีบทบาทอำนาจหน้าที่ที่ครอบคลุมตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปโดยครอบคลุมทั้งบทบาทด้านการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบการดำเนินงานด้าน Compliance เป็นอย่างน้อย ทั้งนี้กรณีหากรัฐวิสาหกิจกำหนดให้หน่วยงานที่มีอยู่เดิมภายในองค์กร ต้องมีการปรับปรุงอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานดังกล่าวให้มีบทบาท



อำนาจหน้าที่ของ Compliance Unit ตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปอย่างครบถ้วนสมบูรณ์เพิ่มเติม

- ในระดับ 2 กรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งมีหน้าที่ให้ความเห็นชอบและติดตามผลการดำเนินงานของแผนการกำกับดูแลที่ดี รัฐวิสาหกิจต้องนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบ โดยสามารถนำเสนอผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวได้ โดยระบุบทบาทหน้าที่ของ คณะอนุกรรมการที่รับมอบหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้อย่างชัดเจนในกฎบัตรคณะอนุกรรมการ
- แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีระยะยาวและประจำปี กำหนดให้มีองค์ประกอบครบถ้วนตามกรอบหลักการ OECD และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ซึ่งได้แก่ 1. บทบาทของภาครัฐ 2. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น 3. คณะกรรมการ 4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย 5. ความยั่งยืนและนวัตกรรม 6. การเปิดเผยข้อมูล 7. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 8. จรรยาบรรณ และ 9. การติดตามผลการดำเนินงาน
- แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีระยะยาว ประกอบด้วย 1. ยุทธศาสตร์ 2. วัตถุประสงค์ นโยบาย/เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ 3. ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) 4. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (SWOT Analysis)
- แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีประจำปี ประกอบด้วย 1. วัตถุประสงค์ 2. เป้าหมาย 3. ขั้นตอน 4. ระยะเวลา 5. งบประมาณ ค่าใช้จ่าย หรือเงินลงทุน 6. ผู้รับผิดชอบ 7. ตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ
- ในกรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจว่างเว้นเนื่องจากเหตุสุดวิสัย (เช่น ประธาน และ/หรือกรรมการลาออกจนไม่สามารถจัดประชุมคณะกรรมการได้จากการที่องค์ประชุม และ/หรือองค์ประกอบไม่ครบถ้วนตามระเบียบ ข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ) ส่งผลให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่สามารถให้ความเห็นชอบแผนงานต่างๆ ได้ทันก่อนเริ่มปีบัญชีนั้น รัฐวิสาหกิจจะต้องแสดงข้อมูลให้เห็นว่าการว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดังกล่าวเกิดจากเหตุสุดวิสัยที่เป็นปัจจัยภายนอก (External Factors) ซึ่งรัฐวิสาหกิจไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อให้คณะอนุกรรมการกำกับดูแลด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรและด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์พิจารณา โดยการว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องไม่เกิน 3 เดือน และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องนำเสนอแผนการกำกับดูแลที่ดีระยะยาวและแผนปฏิบัติการให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเห็นชอบ/รับทราบภายใน 2 เดือน นับจากวันที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ
- ในระหว่างที่ว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจจะต้องรายงานผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการให้กับผู้บริหารสูงสุดเพื่อให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องนำเสนอผลการดำเนินงานตามแผนงานดังกล่าว ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานภายใน 2 เดือนนับจากวันที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ



6.7 การประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 1.5)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางในการประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการอย่างเป็นระบบ

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการประเมินตนเองอย่างเป็นรูปธรรมอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี และร่วมพิจารณาและอภิปรายผลประเมินตนเองในที่ประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นทางการ รวมถึงดำเนินการเตรียมความพร้อมแก่กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ (ทั้งกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการใหม่และกรรมการใหม่ในระหว่างปีบัญชี) โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่

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

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบ

ระดับ 4 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดำเนินการตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจนบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- แผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ต้องมีสาระสำคัญที่สอดคล้องกับผลการประเมินตนเองประจำปีของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ เช่น การอบรม ดูงาน สัมมนา การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กร



7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 8)

7.1 การจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ (น้ำหนักร้อยละ 8)

- ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงแนวทางในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ
- ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในก่อนเริ่มปีบัญชี หรือมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และต้องนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบ โดยสามารถนำเสนอผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวได้ก่อนเริ่มปีบัญชี
- ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และดำเนินการบรรลุเป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครบถ้วน
- ระดับ 4 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำกับและติดตามการบูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของการบูรณาการ GRC
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ การให้ความเห็นชอบและติดตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยใช้ผลประเมินกระบวนการที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ต้องจัดให้มีการกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC: Governance Risk and Compliance) อย่างชัดเจน
- ในระดับ 2 และระดับ 3 กรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งมีหน้าที่ให้ความเห็นชอบและติดตามผลการดำเนินงานของแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รัฐวิสาหกิจต้องนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อรับทราบ โดยสามารถนำเสนอผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวได้ โดยระบุบทบาทหน้าที่ของคณะอนุกรรมการที่รับมอบหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้อย่างชัดเจนในกฎบัตรคณะอนุกรรมการ
- ในกรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจว่างเว้นเนื่องจากเหตุสุดวิสัย (เช่น ประธาน และหรือกรรมการลาออกจนไม่สามารถจัดประชุมคณะกรรมการได้จากภารกิจที่ยุ่งยาก และ/หรือองค์ประกอบไม่ครบถ้วนตามระเบียบ ข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ) ส่งผลให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่สามารถให้ความเห็นชอบแผนงานต่างๆ ได้ทันก่อนเริ่มปีบัญชีนั้น รัฐวิสาหกิจจะต้องแสดงข้อมูลให้เห็นว่าการว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดังกล่าว เกิดจากเหตุสุดวิสัยที่เป็นปัจจัยภายนอก (External Factors) ซึ่งรัฐวิสาหกิจไม่สามารถควบคุมได้



เพื่อให้คณะกรรมการฯ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร และด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์พิจารณา โดยการวางแผนคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องไม่เกิน 3 เดือน และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องนำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เห็นชอบ/รับทราบภายใน 2 เดือน นับจากวันที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ

- ในระหว่างที่วางแผนคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจจะต้องรายงานผลการดำเนินงานของแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้กับผู้บริหารสูงสุดเพื่อให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องนำเสนอผลการดำเนินงานตามแผนงานดังกล่าว ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานภายใน 2 เดือนนับจากวันที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ

8. จรรยาบรรณ (นำหน้าร้อยละ 8)

8.1 การจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ (นำหน้าร้อยละ 8)

- ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำกับให้รัฐวิสาหกิจจัดทำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับมาตรฐานสากลทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงาน
- ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำกับให้รัฐวิสาหกิจจัดทำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับมาตรฐานสากลทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร 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 การจัดให้มีระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจที่ชัดเจนและเป็นระบบ

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและประจำปี ก่อนเริ่มปีบัญชี หรือมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบ แผนบริหารจัดการนวัตกรรม และต้องนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบ โดยสามารถนำเสนอ ผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวได้ก่อนเริ่มปีบัญชี

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และดำเนินการบรรลุเป้าหมายของแผนบริหารจัดการ นวัตกรรมได้อย่างครบถ้วน

ระดับ 4 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำกับให้รัฐวิสาหกิจมีระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ การจัดให้มีนโยบายและแนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการนวัตกรรม รวมถึงการให้ความเห็นชอบและติดตามแผนด้านการจัดการ นวัตกรรม และระบบนวัตกรรมองค์กร และปรับปรุง โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูล พื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- แนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถจัดทำในรูปแบบคู่มือปฏิบัติงานได้
- ในระดับ 2 และระดับ 3 กรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่ง มีหน้าที่ให้ความเห็นชอบและติดตามผลการดำเนินงานของแผนบริหารจัดการนวัตกรรม รัฐวิสาหกิจต้อง นำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อรับทราบ โดยสามารถนำเสนอผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของ คณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวได้ โดยระบุบทบาทหน้าที่ของคณะอนุกรรมการที่รับมอบหมายจาก คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้อย่างชัดเจนในกฎบัตรคณะอนุกรรมการ
- ในกรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจว่างเว้นเนื่องจากเหตุสุดวิสัย (เช่น ประธาน และหรือกรรมการลาออก จนไม่สามารถจัดประชุมคณะกรรมการได้จากการที่องค์ประชุม และ/หรือองค์ประกอบไม่ครบถ้วน ตามระเบียบ ข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ) ส่งผลให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่สามารถให้ความเห็นชอบ แผนงานต่างๆ ได้ทันก่อนเริ่มปีบัญชานั้น รัฐวิสาหกิจจะต้องแสดงข้อมูลให้เห็นว่าการว่างเว้นคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจดังกล่าว เกิดจากเหตุสุดวิสัยที่เป็นปัจจัยภายนอก (External Factors) ซึ่งรัฐวิสาหกิจไม่สามารถ ควบคุมได้ เพื่อให้คณะอนุกรรมการฯ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร และด้านการวางแผน เชิงกลยุทธ์ พิจารณา โดยการว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องไม่เกิน 3 เดือน และเมื่อมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องนำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเห็นชอบ/รับทราบภายใน 2 เดือน นับจากวันที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับการ แต่งตั้งอย่างเป็นทางการ



- ในระหว่างที่ว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจจะต้องรายงานผลการดำเนินงานของแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้กับผู้บริหารสูงสุดเพื่อให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องนำเสนอผลการดำเนินงานตามแผนงานดังกล่าว ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานภายใน 2 เดือนนับจากวันที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ

9.2 การพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจที่ชัดเจนและเป็นระบบ
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และดำเนินการค้นหาและระบุปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจตามแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืน โดยมีการระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจนำปัจจัยยั่งยืนเป็นปัจจัยนำเข้า (input) สำหรับการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบในเชิงบูรณาการ
- ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีนโยบาย และการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวมโดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- แนวทางการบริหารแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถจัดทำในรูปแบบคู่มือปฏิบัติงานได้



9.3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจไม่มีการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรแต่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป โดยมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ และเผยแพร่เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้เกี่ยวกับการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ
- ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- รายงานการพัฒนาความยั่งยืนพิจารณาตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ และสามารถรายงานเป็นส่วนหนึ่งอยู่ในรายงานประจำปีได้
- ค่าเกณฑ์วัดในระดับที่ 3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร ต้องมีการรายงานถึงกระบวนการและผลการดำเนินการด้านสิทธิมนุษยชน (Human Right)



10. การติดตามผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 10)

10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำกับดูแลเพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินตามแนวทางที่กำหนดครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีความถี่สม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

- การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงิน เช่น ผลกำไรขาดทุน กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) (ถ้ามี) ฐานะการเงิน สภาพคล่อง ความสามารถในการชำระหนี้ การเบิกจ่ายเทียบกับงบประมาณ/งบลงทุน และอื่น ๆ
- การติดตามผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช้การเงิน เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจหลัก ผลการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจหรือแผนงานประจำปี การดำเนินงานตามโครงการที่สำคัญ การดำเนินงานตามมติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และการดำเนินงานตามที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมาย (ถ้ามี) ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (กระทรวงการคลัง) ความคืบหน้าในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร และอื่น ๆ

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะ พร้อมติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และมาตรฐานกระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

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

หมายเหตุ :

- ประเด็นสำคัญของรายงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ได้แก่
 - สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย
 - ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน
 - แนวทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน



2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP)

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการสำคัญสำหรับองค์กรในการกำหนดทิศทางและขอบเขตของธุรกิจในระยะยาวซึ่งทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างได้เปรียบภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ทำให้บรรลุเป้าหมายของตลาดและความคาดหวังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยความท้าทายในการบริหารเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่จะเข้ามา มีผลกระทบต่อการทำงานเพื่อให้บรรลุภารกิจหลัก และบรรลุวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนด เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปนั้น จำเป็นที่องค์กรจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และเข้าใจ ประเด็นเชิงกลยุทธ์ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร รวมถึง สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ในขณะเดียวกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะก่อให้เกิด การสร้างสรรค์โอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ที่ได้ใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษระดับองค์กร เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม ในเชิงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ รวมถึงการเข้าหาโอกาสทางธุรกิจเพื่อที่จะเป็นการกำหนดรูปแบบของธุรกิจ ที่เหมาะสมต่อไปในอนาคต ดังนั้น การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Development) จึงหมายถึงแนวทางของ รัฐวิสาหกิจในการเตรียมการสำหรับอนาคต การกำหนดยุทธศาสตร์อาจใช้การพยากรณ์รูปแบบต่างๆ การคาดคะเน การพิจารณาทางเลือก การสร้างสถานการณ์จำลอง และความรู้ของรัฐวิสาหกิจ หรือวิธีการอื่น ที่ช่วยให้เห็นภาพ ในอนาคต เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้า และ ลูกค้าที่สำคัญ อาจช่วยให้ยุทธศาสตร์มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น รวมถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plans) หมายถึงการปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้ง รายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และ เป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพื่อให้มีความ เข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

● วัตถุประสงค์การประเมินการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

1. รัฐวิสาหกิจสามารถมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคต ที่ต้องบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ
2. รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษ ขององค์กร เพื่อนำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญ เพื่อนำมาสู่การกำหนด ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องในเชิงปฏิบัติเพื่อให้บรรลุประสิทธิผลสูงสุด
3. รัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และบรรลุเป้าหมายระยะยาว

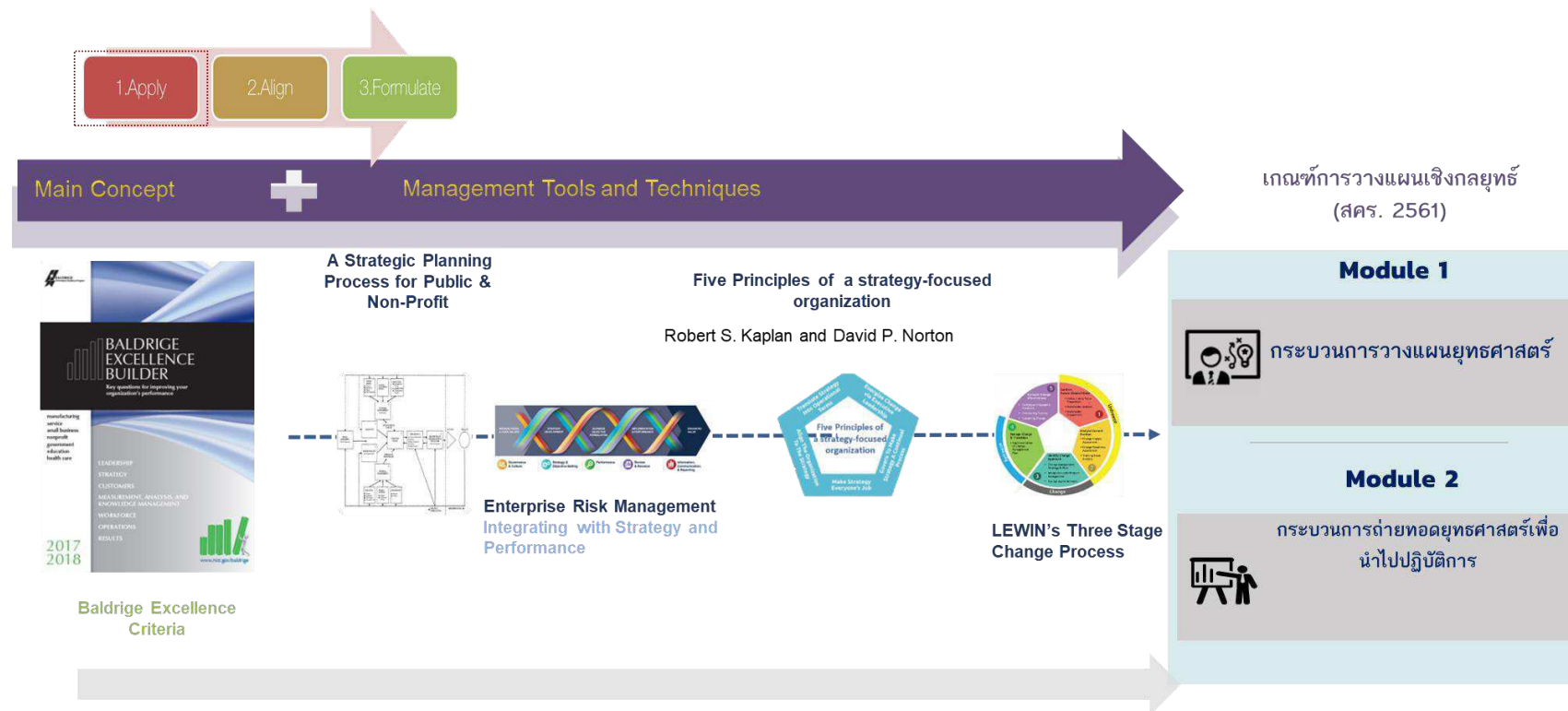


4. รัฐวิสาหกิจสามารถการกำหนดขั้นตอนในจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะเวลา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อใช้ในการติดตามความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ



- กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

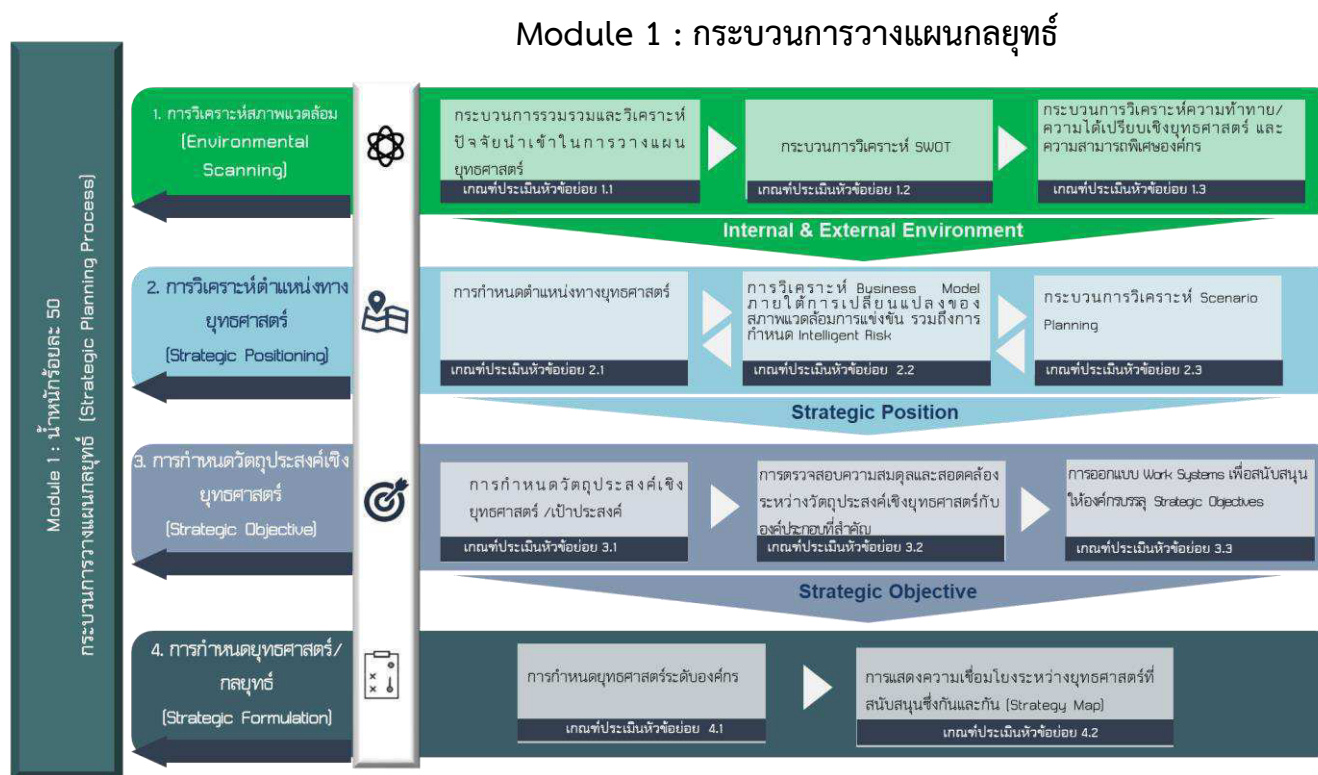
หลักเกณฑ์ประเมินการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เกิดจากการประยุกต์หลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้





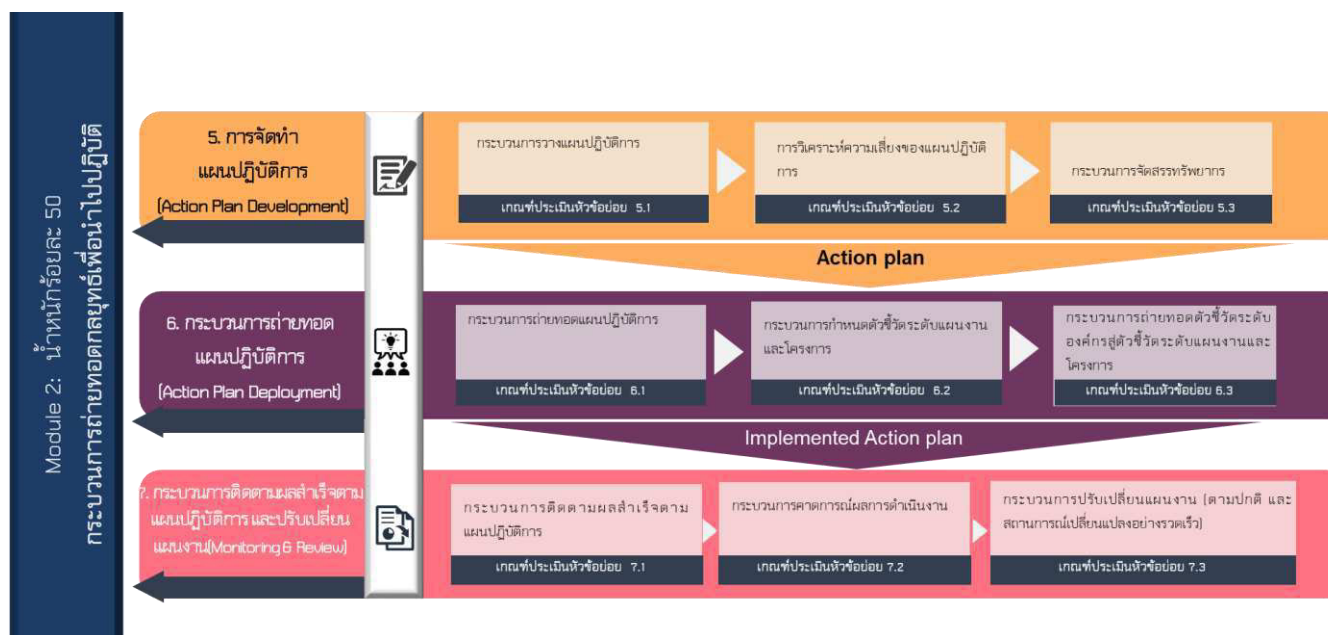
- หลักเกณฑ์การประเมินการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การประเมินการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญใน 2 ด้านหลัก ได้แก่ 1. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และ 2. กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ ได้ดังนี้





Module 2: กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ





โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)	20	1.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 5) 1.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (น้ำหนักร้อยละ 10) 1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร (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)



หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
6. กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)	15	6.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 4) 6.2 กระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง (Alignment Strategy) (น้ำหนักร้อยละ 3) 6.3 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (น้ำหนักร้อยละ 4) 6.4 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (น้ำหนักร้อยละ 4)
7. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตาม แผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)	15	7.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 7.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 5) 7.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) (น้ำหนักร้อยละ 5)
รวม	100	



- รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

Module 1 : กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (น้ำหนักร้อยละ 50)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) (น้ำหนักร้อยละ 20)

การระบุขั้นตอนในการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อให้รู้จักองค์กร รู้จักสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กรโดยรวมถึงการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจจะเป็นความเสี่ยงหรือภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะรองรับได้ทันกาล

1.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดกระบวนการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการนำปัจจัยที่สำคัญมาประกอบการวางแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว)
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญมาประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) ขององค์กรครบถ้วน
- ระดับ 3 ทุกปัจจัยที่ได้นำมาวิเคราะห์ โดยเฉพาะปัจจัยความยั่งยืน การบริหารความเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า และความสามารถในการนำไปปฏิบัติให้สำเร็จ มีความทันกาล และสามารถแสดงถึงการนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรได้จริง
- ระดับ 4 มีการบูรณาการกระบวนการระบุ และวิเคราะห์ข้อมูลกับแต่ละฝ่ายงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ทั้งในระยะเวลา และคุณภาพของข้อมูล รวมถึงข้อมูลที่น่าสนใจในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ต้องมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 5 มีการทบทวนกระบวนการระบุและนำข้อมูลที่สำคัญมาใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยเน้นความทันกาล และความถูกต้องของข้อมูล

หมายเหตุ :

- การกำหนดขั้นตอนในการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงการมีปัจจัยนำเข้าที่ครบถ้วน เช่น สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้านเทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน ความเสี่ยง เป็นต้น เพื่อนำมาทบทวนสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร โดยปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์ต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงความทันกาลในการวิเคราะห์ หรือมีกระบวนการในการติดตามแนวโน้มข้อมูลดังกล่าวว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรสู่กระบวนการทำแผนยุทธศาสตร์



- ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่นำมาใช้ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์รายสาขาของ สคร. หรือแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจที่จะประกาศใช้ในอนาคต สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจทางขององค์กร ความนิยมของลูกค้าและตลาด การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร การวิเคราะห์ SWOT การบริหารความเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าและแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ปัจจัยความยั่งยืน และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
- รัฐวิสาหกิจต้องแสดงถึงปัจจัยนำเข้าที่สำคัญดังกล่าวมีความถูกต้องและทันกาลในช่วงระยะเวลาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยอาจจะเป็นการทบทวนข้อมูลอีกครั้งให้เป็นปัจจุบัน ระหว่างการทำแผนยุทธศาสตร์จนถึงแผนยุทธศาสตร์เสร็จสมบูรณ์

1.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (น้ำหนักร้อยละ 10)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด รวมถึงมีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจได้ SWOT เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยต้องสามารถอธิบายถึงข้อมูลประกอบ (Fact Based) ในแต่ละ S-W-O-T รวมถึงมีการคัดเลือกข้อมูลคู่เทียบเพื่อเป็นการประกอบการพิจารณาการระบุปัจจัยบวกและปัจจัยลบขององค์กร และมีการบูรณาการในแต่ละ 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
- รัฐวิสาหกิจต้องแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนแม่บทดิจิทัล แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แผนแม่บทนวัตกรรม เป็นต้น



ตัวอย่างที่ดี : รัฐวิสาหกิจได้ SWOT เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยต้องสามารถอธิบายถึงข้อมูลประกอบ (Fact Based)

SWOT Analysis Example

		Description	Evidence-Based
STRENGTH	S1	■ ความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับ top percentile ของกลุ่มอุตสาหกรรม xxx	■ Customer Satisfaction อยู่ที่ร้อยละ 90 และเป็นอันดับ 1 เมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยอยู่ในระดับของ top percentile ของกลุ่มอุตสาหกรรม xxx
	S2	■ ส่วนแบ่งการตลาดสำหรับลูกค้า xx เป็นอันดับ 1	■ ส่วนแบ่งการตลาดของกลุ่มลูกค้า xx อยู่ที่ร้อยละ 40 และเติบโตสูงขึ้นติดต่อกัน 3 ปี
	S3	■ ความมั่นคงทางการเงิน	■ มีการขยายตัวของรายได้เฉลี่ยร้อยละ 8 ต่อปี ในปี 2561 มีการเติบโตของรายได้สูงที่สุดในรอบ 5 ปี คือ เติบโตที่ร้อยละ 15 เนื่องจากการใช้ประโยชน์จาก Data Analytics Capability ทำให้สามารถขยายฐานกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น โดยเป็นกลุ่มที่มี Default ที่ต่ำ
WEAKNESS	W1	■ ความไม่เข้าใจของพนักงานต่อทิศทางของ New Business และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	■ ผลสำรวจความเข้าใจของพนักงานต่อทิศทางของ New Business มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45/5 ซึ่งถือว่ายังต่ำกว่าระดับเป้าหมาย
	W2	■ โครงการสำคัญ xxx ล้าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด	■ การติดตามผลการดำเนินงานไตรมาส 4/2561 พบว่าความล่าช้าในการดำเนินงานอยู่เพียงร้อยละ 55 ซึ่งความล่าช้าดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อโครงการ Transformation ขององค์กรในภาพรวมตามเป้าหมายระยะกลางที่กำหนดไว้
	W3	■ การสร้าง Ecosystem Partnership เพื่อขยายฐานกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม	■ ปัจจุบันยังไม่สามารถจับมือ Partner ได้ครบทุก Categories ตามที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ทั้งจำนวนและระดับความแข็งแกร่งของ Partner ส่งผลกระทบต่อระดับในการแข่งขันกับคู่แข่งขึ้นทั้งสิ้น

1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร โดยเฉพาะหากความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กรมีที่มาจาก SWOT ต้องสามารถกำหนดกระบวนการในการจัดลำดับความสำคัญ และนำมาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสม
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด รวมถึงมีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด
- ระดับ 3 มีการบูรณาการในแต่ละความท้าทาย /ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กรกับ SWOT วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ระดับ 4 ความท้าทาย /ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กรสามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรระบุในด้านบุคลากร หรือแผนแม่บทด้านนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรระบุในการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น
- ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กรและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ



หมายเหตุ :

- กระบวนการในการวิเคราะห์ และระบุถึงความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ซึ่งเป็นความกดดันที่มีผลอย่างแน่นอนต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ซึ่งเป็นความได้เปรียบในเชิงธุรกิจต่างๆที่มีผลสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์/บริการที่คล้ายคลึงกัน รวมถึงประเด็น ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด และเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ที่ทำให้สร้างความได้เปรียบในตลาดขององค์กร
- ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ในธุรกิจต่างๆที่มีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในแข่งขันในปัจจุบัน และอนาคต เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันโดยทั่วไปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ มาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือทั้งสองปัจจัยต่อไปนี้
 1. ความสามารถพิเศษ ซึ่งเกิดจากการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในองค์กร
 2. ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเกิดจากการสร้างและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ
- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) หมายถึง ความกดดันที่มีผลอย่างแน่นอนต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในองค์กรเอง
- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอกอาจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความคาดหวังของลูกค้าและตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงทางการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความจำเป็นอื่นๆ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในอาจเกี่ยวกับความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ
- ความสามารถพิเศษ (Core Competency) หมายถึงสิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดอย่างยิ่ง ความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสร้างได้ความได้เปรียบในตลาดขององค์กร หรือสภาพแวดล้อมของการบริการ บ่อยครั้งที่ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งที่ท้าทายคู่แข่ง หรือ ผู้ส่งมอบและคู่ค้า ที่จะลอกเลียนแบบ และความสามารถขององค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ความสามารถพิเศษอาจเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญเทคโนโลยี 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 เข้ามาแข่งขันได้ในช่วงเวลา 11-20 ปี	กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ในช่วงเวลามากกว่า 20 ปี

2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) (น้ำหนักร้อยละ 10)

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ตำแหน่งในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละระยะ เพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์มีกรอบเวลาที่ชัดเจน

2.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) (น้ำหนักร้อยละ 5)

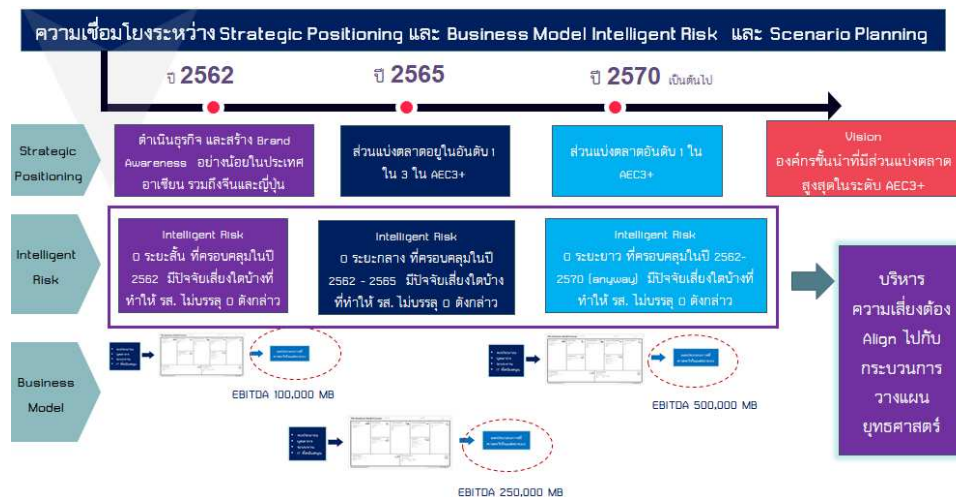
- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการกำหนด Strategic Positioning ขององค์กร ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว (ตามรอบแผนวิสาหกิจ) รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งการวิเคราะห์ Strategic Positioning ขององค์กร โดยเฉพาะหากความสามารถพิเศษขององค์กรได้ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น Competitive Analysis Matrix ต้องสามารถแสดงถึงแหล่งที่มา กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด รวมถึงมีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
- ระดับ 3 มีการบูรณาการในแต่ละ Strategic Positioning และเป้าหมายในแต่ละระยะ กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ระดับ 4 Strategic Positioning สามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมโยงทั้งในระดับทิศทาง และการกำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะ
- ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการกำหนด Strategic Positioning ขององค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ



หมายเหตุ :

- การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ตำแหน่งในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์จะทำให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างตำแหน่งในปัจจุบัน และตำแหน่งในอนาคต เพื่อวิเคราะห์หาสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพิ่ม (Gap Analysis) เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนตรงประเด็นต่อไป

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



2.2 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนดการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (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 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ระดับ 4 สามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงของ Business Model และ Intelligent Risk กับกระบวนการหรือแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

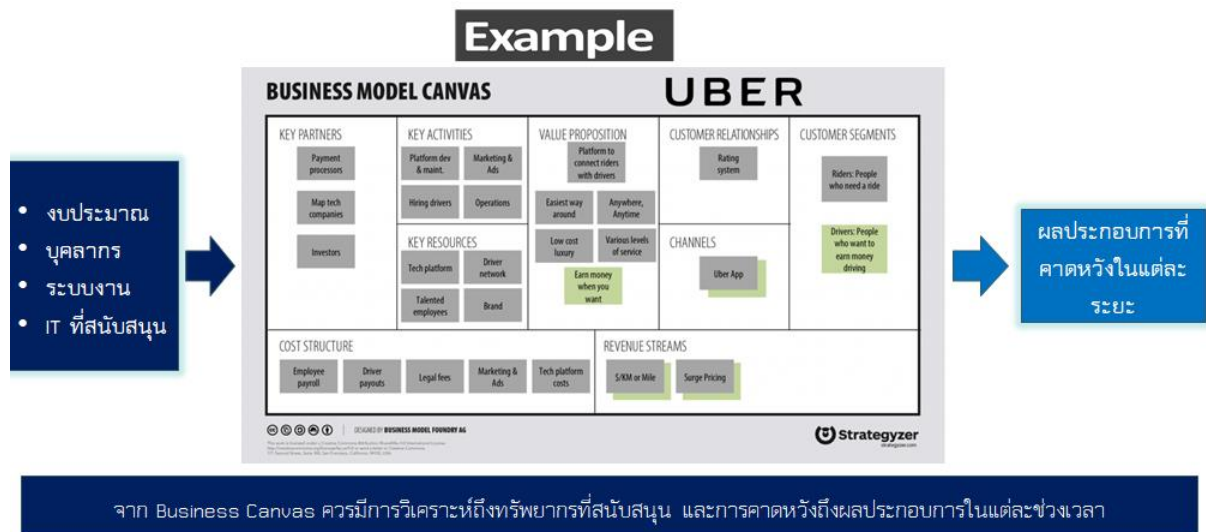


ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการวิเคราะห์ Business Model และระบุ Intelligent Risk พร้อมทบทวนถึง
การปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- การวิเคราะห์ Business Model ที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบทางธุรกิจและผลิตภัณฑ์และบริการ
ที่ดำเนินการในปัจจุบันและในอนาคต ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก
รวมถึงสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และให้ความสำคัญกับการปรับการดำเนินงานขององค์กรให้มีความ
คล่องตัว (Organizational Agility) รวมถึงการระบุ Key Strategic Opportunities และ Intelligent Risk
ตามกรอบทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรมีการระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ หรือ รูปแบบดำเนินธุรกิจ เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และ
เติบโตอย่างยั่งยืน
- การวิเคราะห์ Intelligent Risk คือ การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ โดยรัฐวิสาหกิจต้องม
ีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเพื่อสอดคล้องกับโอกาสทางธุรกิจที่ระบุใน SWOT ขององค์กร และ
ทำการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อสามารถเข้าถึงโอกาสนั้นได้อย่างเป็นรูปธรรม

ตัวอย่างที่ดี : การวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model เช่น กระบวนการ
ดำเนินงาน การกำหนดจุดเด่นของผลิตภัณฑ์และบริการ การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย





2.3 การวิเคราะห์ Scenario Planning (นำหน้าร้อยละ 2.5)

- ระดับ 1 มีการประมาณการผลประโยชน์ประกอบการทางการเงินล่วงหน้าตามระยะเวลาของแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) แต่ยังไม่มีการระบุสมมติฐานที่สำคัญที่ใช้ประมาณการ
- ระดับ 2 มีการประมาณการผลประโยชน์ประกอบการทางการเงิน โดยกำหนดเป็นแต่ละสถานการณ์ โดยมีสมมติฐานที่วิเคราะห์และเป็นที่มาของแต่ละสถานการณ์อย่างชัดเจน
- ระดับ 3 นำผลการวิเคราะห์ในแต่ละสถานการณ์ของผลประโยชน์ประกอบการขององค์กร นำมากำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและวิเคราะห์ได้ถึง Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือก
- ระดับ 4 นำสมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ในแต่ละสถานการณ์มาประยุกต์กับยุทธศาสตร์หรือแผนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดกรณี Worst Case Scenario
- ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดสมมติฐานที่ใช้ในแต่ละสถานการณ์ พร้อมทบทวนถึงการปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อนำมาวิเคราะห์ความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อน (Sensitivity Analysis) เพื่อจัดทำประมาณการผลประโยชน์ประกอบการในอนาคต และเพื่อกำหนดเป็นทางเลือกของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และเป้าหมายในแต่ละทางเลือก
- รัฐวิสาหกิจได้วิเคราะห์ Scenario ต่างๆ มีการประมาณการสมมติฐานที่สำคัญอย่างไรที่มีผลต่อผลประโยชน์ประกอบการในแต่ละ Scenario และจากการวิเคราะห์แต่ละ Scenario นำมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการมุ่งสู่ Best Case และการปรับแผนระหว่างปีเพื่อไม่ให้เข้าใกล้ Worst Case อย่างไร
-

ตัวอย่างที่ดี : การประมาณการผลประโยชน์ประกอบการทางการเงิน โดยกำหนดเป็นแต่ละสถานการณ์ โดยมีสมมติฐานที่วิเคราะห์และเป็นที่มาของแต่ละสถานการณ์อย่างชัดเจน



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

3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) (น้ำหนักร้อยละ 10)

การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ เพื่อรักษาหรือ ทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืนในระยะยาว โดยมีการกำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบในการแสดงความสอดคล้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานที่สำคัญ

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ / เป้าประสงค์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการ เพื่อให้ได้มาซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) โดยต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับ Strategic Positioning ขององค์กร และข้อมูลคู่เทียบเพื่อเป็นการประกอบการพิจารณา
- ระดับ 3 มีการบูรณาการในวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร
- ระดับ 4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมโยงทั้งในระดับยุทธศาสตร์ของแต่ละแผนแม่บท พร้อมเป้าประสงค์
- ระดับ 5 มีการวัดประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมาทบทวนรวมถึงปรับปรุงกระบวนการ



หมายเหตุ :

- กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ รวมถึงการกำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานที่สำคัญ
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ประเด็นความสามารถในการแข่งขัน และการได้เปรียบทางธุรกิจ
- เป้าประสงค์ หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์ เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ

3.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การนำความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร มากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ระดับ 2 มีการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับประเด็นที่สำคัญครบถ้วน

ระดับ 3 ความเชื่อมโยงดังกล่าว สามารถอธิบายได้ด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์นั้น

ระดับ 4 ความเชื่อมโยงดังกล่าว สามารถอธิบายได้ถึงแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง โดยต้องมีการพิจารณายุทธศาสตร์ในแต่ละแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแผนการบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านนวัตกรรม และแผนการบริหารปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า

ระดับ 5 มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมาทบทวนรวมถึงปรับปรุงกระบวนการ

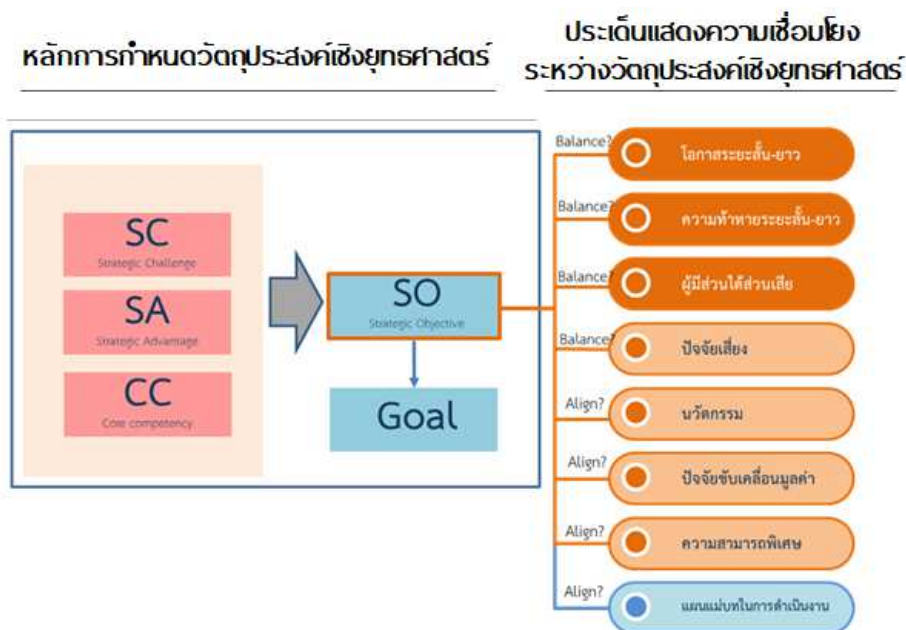
หมายเหตุ :

- กระบวนการในการตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้
 - การตอบสนองความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย "โอกาสทางธุรกิจ"
 - การตอบสนองต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ
 - การใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กรที่มีในปัจจุบัน และดำเนินการเพื่อให้องค์กรมีความสามารถพิเศษใหม่ที่อาจจำเป็นในอนาคต



- ความสมดุลระหว่างโอกาสในระยะสั้นกับระยะยาว และความสมดุลระหว่างความท้าทายในระยะสั้นกับระยะยาว
- ความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด
- การเพิ่มความสามารถขององค์กร เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด

ตัวอย่างที่ดี : การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับประเด็นที่สำคัญครบถ้วน



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

- ระดับ 1 เริ่มมีการทบทวนระบบงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อแสดงความมั่นใจถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- ระดับ 2 ทุกวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มีการถ่ายทอดสู่ระดับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และแผนงาน และสามารถแสดงให้เห็นถึงผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงานที่ชัดเจน
- ระดับ 3 มีการทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน รวมถึง (Service Level Agreements : SLA) ในทุกกระบวนการ เพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงทบทวนโครงสร้างองค์กร และฝ่ายงานที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยเฉพาะ โครงการใหม่ (New Initiatives) ที่ต้องมีการระบุอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายงานให้มีความชัดเจน
- ระดับ 4 มีการบูรณาการการทบทวนโครงสร้างองค์กร และฝ่ายงานที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับแผนแม่บททรัพยากรบุคคล หรือแผนการทบทวนโครงสร้างขององค์กร
- ระดับ 5 มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมาทบทวนรวมถึงปรับปรุงกระบวนการ



หมายเหตุ :

- การออกแบบ/ทบทวนระบบงาน (Work systems) ขององค์กร รวมถึงข้อกำหนดของแต่ละระบบงานในเชิงบูรณาการ และในเชิงการแข่งขัน รวมถึงการพิจารณาเพิ่มเติมถึงข้อกำหนดที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย 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 โดยคำนึงถึงเป้าหมายที่สำคัญ และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร 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 และข้อมูลคู่เทียบเพื่อประกอบการพิจารณา
- ระดับ 3 มีการบูรณาการการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงต้องสามารถแสดงความเชื่อมโยงของ Strategy Map ผ่านความเชื่อมโยงของแต่ละกลยุทธ์ไปสู่ระดับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- ระดับ 4 กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรสามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมโยงทั้งในระดับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแต่ละแผนแม่บท พร้อมแผนงานที่สำคัญ โดยแผนงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลยุทธ์ขององค์กร ถ่ายทอดลงสู่ระดับแผนงานของแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 5 มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมาทบทวนรวมถึงปรับปรุงกระบวนการ



หมายเหตุ :

- การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นระดับนโยบาย (Policy Level Strategy) โดยมีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ซึ่งจะมุ่งเน้นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เช่น ด้านตลาด ด้านลูกค้า ด้านระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงพัฒนาและนวัตกรรมที่สำคัญ นอกจากนี้ยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร จะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงาน และจัดสรรทรัพยากรขององค์กร เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

4.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map) (นำหน้าร้อยละ 5)

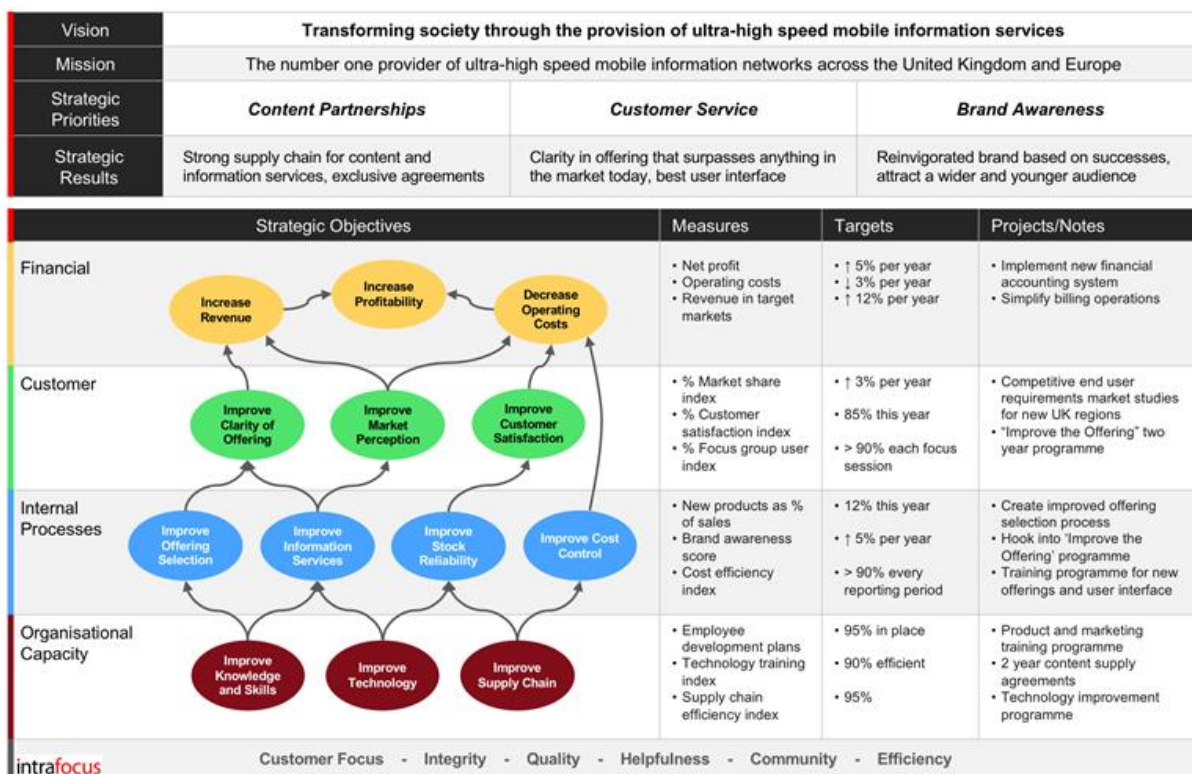
- ระดับ 1 เริ่มมีการกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร แต่ยังไม่สามารถแสดงความเชื่อมโยงกัน และยังไม่สามารถแสดงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้
- ระดับ 2 มีการกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ นอกจากนั้นยังแสดงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ (การแสดงความเชื่อมโยงอาจทำได้โดยการแสดงด้วยตัวชี้วัด หรือกิจกรรมและกระบวนการที่มีส่วนสนับสนุนกัน)
- ระดับ 3 สามารถดำเนินงานได้ตามแผนงานที่สนับสนุนกลยุทธ์ได้ทุกแผนงาน และในจุดที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ ต้องสามารถแสดงได้ถึงระดับความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด
- ระดับ 4 มีการกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ โดยความเชื่อมโยงนั้นต้องปรากฏในแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 5 มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมาทบทวนรวมถึงปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- การแสดงความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ โดยไม่ได้มองแต่ประเด็นความสำเร็จตามมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่พิจารณาถึงมุมมองอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร เช่น ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) เป็นต้น โดยมุ่งเน้นที่บริบทขององค์กรประกอบ ซึ่งอาจมีมุมมองทั้งในเชิงสังคม และในเชิงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้เครื่องมือดังกล่าว จะทำให้องค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกัน การวางแผนที่มีความชัดเจน การจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงช่วยในการสื่อสาร ถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ



ตัวอย่างที่ดี : การกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ นอกจากนั้นยังแสดงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้





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 มีการเผยแพร่ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ และประเมินระดับความรู้ของแต่ละฝ่ายงานที่เข้าร่วมในขั้นตอนที่สำคัญ
- ระดับ 4 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการสามารถแสดงความเชื่อมโยงกับกระบวนการวิเคราะห์ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และกระบวนการกำหนดองค์ความรู้และนวัตกรรม โดยเป็นการเชื่อมโยงทั้งกระบวนการ และการเชื่อมโยงปัจจัยนำเข้าสู่การวางแผนปฏิบัติการ
- ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- ทั้งนี้ หนึ่งในกระบวนการที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ คือ แนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP) โดยจะมีการประยุกต์เกณฑ์ประเมิน EVM เข้าไว้ในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ
- ในการจัดทำแผนปฏิบัติการต้องมีการกำหนดดัชนีวัดผลนำ (Leading Indicators) ให้สอดคล้องกับกระบวนการดำเนินงานขององค์กร โดยต้องมีการศึกษาระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงานขององค์กร (Work Process) เพื่อที่จะวิเคราะห์ถึง Leading Indicators ที่แท้จริงที่สัมพันธ์กับระบบงานขององค์กร



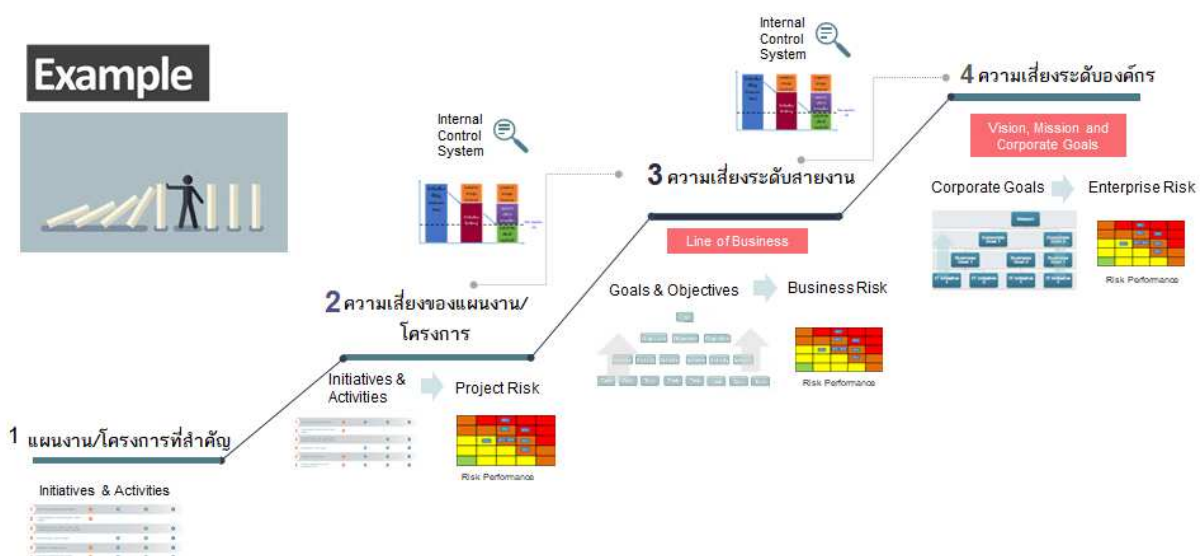
5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการระบุความเสี่ยงของทุกแผนปฏิบัติการ พร้อมระดับความรุนแรง และมาตรการในการจัดการ รวมถึงเป้าหมายของระดับความเสี่ยงคงเหลือ
- ระดับ 3 กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ
- ระดับ 4 กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร โดยระดับความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร
- ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- การระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องของแผนปฏิบัติการที่สำคัญ ที่จะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการประเมินระดับความรุนแรง และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงในระดับโครงการ จะมีกระบวนการกับการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร

ตัวอย่างที่ดี : กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร โดยระดับความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร





5.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 10)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์และจัดสรรทรัพยากร รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ
- ระดับ 2 ทุกแผนงาน/โครงการ สามารถวิเคราะห์ถึงความต้องการในการใช้ทรัพยากร ตามแบบฟอร์มที่กำหนดได้ครบถ้วนทุกองค์ประกอบ
- ระดับ 3 ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งบประมาณทำการรวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการในการใช้ทรัพยากร และพิจารณาถึงความเพียงพอของทรัพยากรขององค์กร และจัดสรรงบประมาณได้ตามแผนงานที่กำหนด
- ระดับ 4 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร สามารถแสดงได้ถึงความเชื่อมโยงและความสอดคล้องระหว่างแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และแผนการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดสรรทรัพยากร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- กระบวนการในการจัดสรรทรัพยากร ทั้งการเงิน และไม่ใช่เงิน ที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยองค์กรจะต้องมีการพิจารณาความเหมาะสม ความจำเป็นในทุกโครงการ เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้โครงการดังกล่าวบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด รวมถึงต้องมีการวิเคราะห์ถึงลำดับความสำคัญของแต่ละแผนงาน/โครงการ ที่จะมาสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร

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

กระบวนการในการสื่อสารแผนปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอกองค์กร และถ่ายทอดตัวชี้วัดในการดำเนินงานไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร กระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งมีการเชื่อมโยงความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเข้ากับระบบประเมินผลและแรงจูงใจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

6.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิผลของแต่ละช่องทางการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และดำเนินการสำรวจการรับรู้ความเข้าใจของแผนปฏิบัติการ
- ระดับ 3 แผนปฏิบัติการมีการถ่ายทอดไปยังบุคลากรทั่วทั้งองค์กร รวมถึงไปยังผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญ (พิจารณาตามความเหมาะสม) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์



- ระดับ 4 ผลสำรวจในการรับรู้แผนปฏิบัติการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ในระดับดี ถึงดีมาก และมีการบูรณาการกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ กับกระบวนการแปลงแผนปฏิบัติการสู่ระดับสายงาน
- ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติและนำ ข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

6.2 กระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง (Alignment Strategy) (น้ำหนักร้อยละ 3)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจ ต้องกำหนดกระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง ในเชิง กระบวนการดำเนินงาน รวมถึงระยะเวลาที่ต้องมีการทบทวน/จัดทำแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจ ดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวครบถ้วน และองค์ประกอบในแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจ สามารถวิเคราะห์ได้ถึงถึงความเชื่อมโยงระหว่างการบรรลุยุทธศาสตร์ระดับองค์กร กับ การบรรลุ ยุทธศาสตร์ระดับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจ สามารถวิเคราะห์ได้ถึงถึงความเชื่อมโยงระหว่างการบรรลุตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ระดับ องค์กร กับ การบรรลุตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ระดับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 5 ทบทวนกระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

6.3 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ รวมถึงกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีตัวชี้วัดระดับองค์กร และมีกระบวนการดำเนินงานที่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายไปยัง ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสายงานทุกตัวชี้วัด
- ระดับ 3 แผนปฏิบัติการในแต่ละสายงาน สามารถอธิบายถึงความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการระดับองค์กรได้ ทั้งใน มุมมองตัวชี้วัด และกิจกรรมตามแผนงาน
- ระดับ 4 แผนปฏิบัติการในแต่ละสายงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงความก้าวหน้า และแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ ของแต่ละแผนปฏิบัติการ โดยมีความเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏในหัวข้อ การบริหารทรัพยากรบุคคล
- ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุง กระบวนการ



หมายเหตุ :

- การกำหนดตัวชี้วัดของแผนงานและโครงการที่สำคัญ เพื่อใช้ในการติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงาน และความสำเร็จของการดำเนินงานในระดับแผนงานและโครงการ ในเชิงผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยตัวชี้วัดดังกล่าวมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และมีความครอบคลุมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร

6.4 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการแปลงแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน
- ระดับ 2 แผนปฏิบัติการเป็นไปตามองค์ประกอบที่ครบถ้วน และมีผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนปฏิบัติการ รวมถึงมีการจัดทำแผนการดำเนินงานในกิจกรรมย่อย (Gantt Chart) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะแผนปฏิบัติการที่ต้องมีการดำเนินงานร่วมกัน จะต้องมีการระบุกิจกรรมย่อย และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนของแต่ละสายงาน
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการในการตรวจสอบความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการระดับองค์กร ลงสู่แผนปฏิบัติการระดับสายงาน รวมถึง ความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสายงาน รวมถึงเมื่อตรวจสอบแล้ว รัฐวิสาหกิจสามารถแสดงความมั่นใจถึงความสอดคล้องดังกล่าว
- ระดับ 4 แผนปฏิบัติการในแต่ละสายงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงความก้าวหน้า และแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละแผนปฏิบัติการ โดยมีความเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏในหัวข้อการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กร ลงสู่ระดับแผนงานและโครงการที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งมีการเชื่อมโยงความสำเร็จของแผนงานและโครงการดังกล่าว เข้ากับระบบประเมินผลและแรงจูงใจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกระบวนการตรวจสอบเพื่อแสดงความมั่นใจว่าทุกตัวชี้วัดในระดับองค์กรจะมีตัวชี้วัดระดับสายงาน และตัวชี้วัดระดับบุคลากรรองรับ



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

กระบวนการในติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และการคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมถึงคู่แข่ง/คู่แข่งขัน และการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ในกรณีที่มีแนวโน้มผลการดำเนินงานอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

7.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ รวมถึงกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน
- ระดับ 2 มีการสื่อสารกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และมีการดำเนินงานตามแนวทางที่กำหนด รายไตรมาส
- ระดับ 3 มีการบูรณาการกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการกับกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ
- ระดับ 4 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการต้องสามารถบูรณาการกับแผนงานที่สำคัญที่ปรากฏในแผนแม่บทในหัวข้ออื่น เช่น แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น
- ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- การติดตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ เพื่อติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงาน และความสำเร็จของการดำเนินงานในระดับแผนงานและโครงการให้กับผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณา อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้ หากมีปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานจำเป็นต้องปรับปรุงแผนปฏิบัติการ โดยมีการวิเคราะห์ถึง Leading Indicator หรือมีการทำระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) ก่อนที่ตัวชี้วัดดังกล่าวจะไม่บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้มีการปรับกระบวนการวางแผนได้ทันกาล ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่า ณ สิ้นปีองค์กรจะบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้
- ต้องมีการติดตามการรายงานผลในรูปแบบของ Leading Indicator เพื่อให้ผู้บริหารนำมาตัดสินใจในการบริหารจัดการ



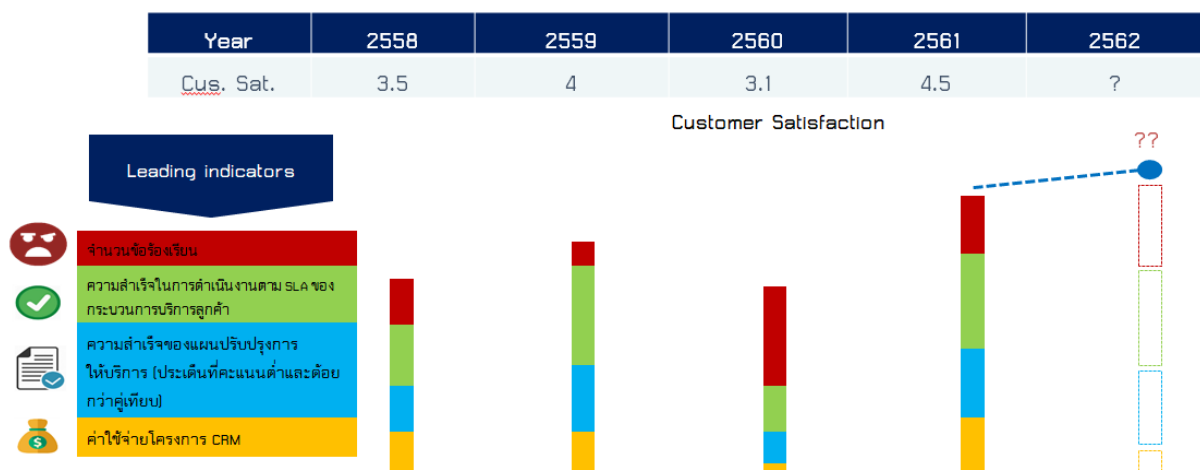
7.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญได้ครบถ้วน ด้วยความถี่ที่ได้กำหนดในแต่ละตัวชี้วัด
- ระดับ 3 มีการประมาณการผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่สำคัญ และมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์/ทบทวนแผนงานและเป้าหมาย ในกรณีที่มีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานปัจจุบันหรือ ที่คาดการณ์ไว้ เมื่อเทียบกับคู่เทียบ
- ระดับ 4 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน สามารถแสดงความสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่ปรากฏในแผนแม่บทของหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- การคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมถึงคู่เทียบ/คู่แข่ง (พิจารณาตามความเหมาะสม) โดยมีกระบวนการคาดการณ์ และแบบจำลองในการคาดการณ์ที่เป็นระบบรายตัวชี้วัด เพื่อให้มั่นใจว่าแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้จะสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และรักษาความสามารถในเชิงแข่งขัน เมื่อเทียบกับคู่เทียบ รวมถึงสามารถปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานได้ หากผลการคาดการณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตัวอย่างที่ดี : การคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญที่ไม่ใช่ทางการเงิน





7.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ และชี้แจงให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบและดำเนินการ
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และสามารถกำหนด Trigger Point สำหรับการปรับเปลี่ยนแผนงานในกรณีสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ทุกแผนงาน โดยมีความสัมพันธ์กับ Leading Indicator ของแต่ละแผนงาน
- ระดับ 3 ผลการดำเนินงานตามแผนงานเป็นไปตามเป้าหมายครบถ้วนทั้งในรูปแบบกิจกรรม ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบตามที่กำหนดไว้ในเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ
- ระดับ 4 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน และการกำหนดแผนงานหลักจากที่ได้มีการปรับเปลี่ยนแผนงาน สามารถแสดงความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการที่ปรากฏในแผนแม่บทของหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- กระบวนการในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ รวมถึงการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่ปรับเปลี่ยนอย่างทันท่วงที (กรณีตามปกติ และสถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยน) เพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป และทำให้มั่นใจว่า องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยมีการวิเคราะห์ถึง Leading Indicator หรือมีการทำ Early Warning System ถึงการเตือนล่วงหน้า ก่อนที่ตัวชี้วัดดังกล่าวจะไม่บรรลุเป้าหมาย



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

เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO 2017 เพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กรได้โดยการกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ การกำกับดูแลที่ดีและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์องค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบตั้งแต่ การระบุความเสี่ยง การกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็เครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้ รวมทั้งประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบของคณะกรรมการ นอกจากการบริหารความเสี่ยงแล้ว เกณฑ์การประเมินผลยังต้องการมุ่งเน้นให้เกิดการบูรณาการระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน เพื่อส่งเสริมให้มีระบบการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจที่ผสมผสานกับการบริหารความเสี่ยงได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งการควบคุมภายในนั้นถือเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อให้ฝ่ายบริหารให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการ

ทั้งนี้เกณฑ์ประเมินผลระบบใหม่ ใช้พื้นฐานตามกรอบแนวคิดของ COSO 2017 ซึ่งให้ความสำคัญกับการมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และการดำเนินงานที่สอดคล้องไปกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และการควบคุมภายในไปพร้อมๆกัน โดยการเริ่มตั้งแต่คณะกรรมการ /ผู้บริหาร คือ การมีธรรมาภิบาล และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ว่าความเสี่ยงไม่ใช่จุดด้อย /จุดอ่อนขององค์กร แต่เป็นการสร้างความมั่นใจ หรือการประกันผลการดำเนินงานในระดับหนึ่งว่า เป้าหมายองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ จะสามารถบรรลุได้อย่างชัดเจน ไปจนถึงการเชื่อมโยงการทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร ที่ไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการกำหนดระดับความเสี่ยง/เป้าหมายความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม มีแผนงานที่ชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันทั่วทั้งที่ จนถึงการมีระบบในการเตือนภัยล่วงหน้า ว่าองค์กรมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่

• วัตถุประสงค์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และ บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
2. นโยบายสำคัญไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกลไกหนึ่งที่จะสร้างการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสตรวจสอบได้



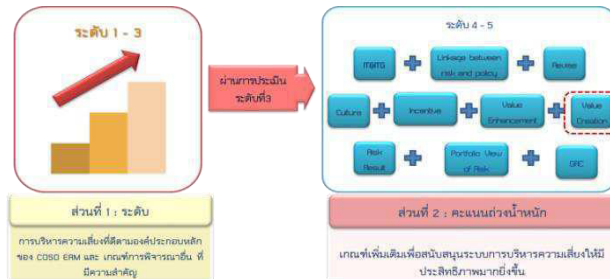
- เกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน ประยุกต์มาจากเกณฑ์ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission) โดยพัฒนามาจาก
 1. COSO 2013- internal Control
 2. COSO 2017 Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance
 3. การประยุกต์เกณฑ์ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO31000 version 2018



- กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



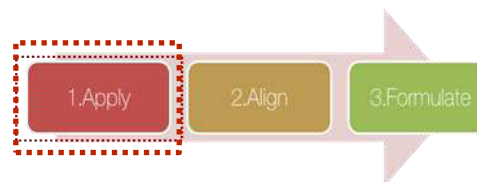
Risk Management



Internal Control

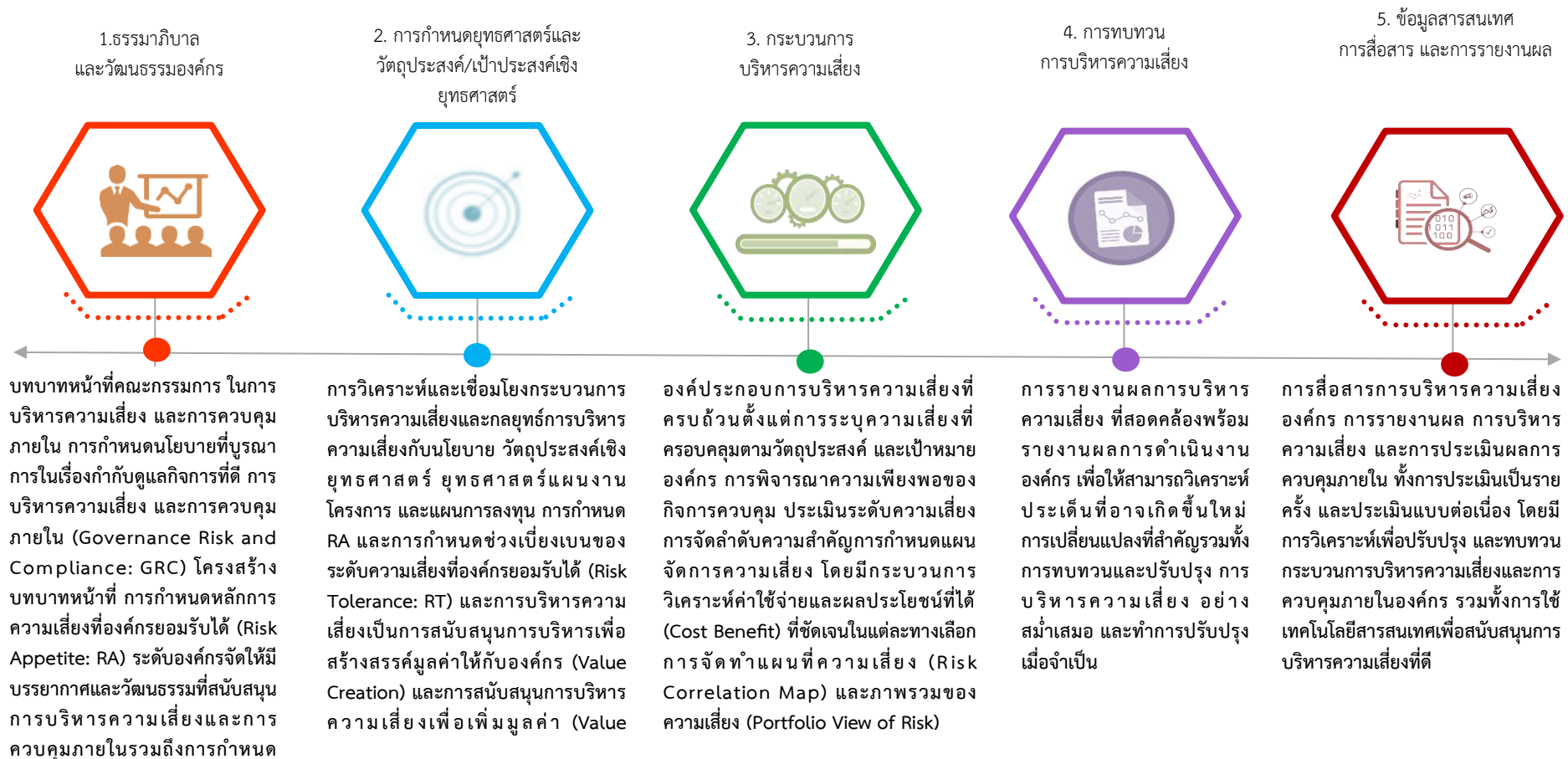


SEPA-หมวด 2





เกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : Risk & IC)





โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของ 5 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (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 บรรยาภาสและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (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. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (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 (Formulates Business Objectives) (น้ำหนักร้อยละ 10) - ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนด วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)



หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
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 (Implements Risk Responses) (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (น้ำหนักร้อยละ 12)
4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	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 & Review)
5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร 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 6) 5.4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) (น้ำหนักร้อยละ 4)
รวม	100	



- รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 15)

1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)

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

ระดับ 2 การเผยแพร่นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) แก่พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง

ระดับ 3 นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 การทบทวนนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายอื่นๆ 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) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้

- มีความเข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (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 โดยกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่ชัดเจน

ระดับ 2 การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง รวมทั้งกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงาน ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description :JD) มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน และกระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

ระดับ 3 โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานฯ มีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง

ระดับ 4 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่น รวมทั้งมีการสื่อสาร ผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ รวมทั้งทบทวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของปีต่อไปเพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการจากทุกหน่วยงาน และการทบทวน /ปรับปรุง คู่มือการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ :

- โครงสร้างของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ขึ้นกับการพิจารณาความเหมาะสมของแต่ละรัฐวิสาหกิจ ไม่จำเป็นต้องเป็นหน่วยงานในระดับฝ่าย กอง หรือแผนก แต่ต้องสามารถแสดงบทบาท อำนาจหน้าที่ และ กระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description :JD) มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และแสดงผ่านแผนผังองค์กร ได้อย่างชัดเจน (Organization Chart)
- คู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ควรประกอบไปด้วย
 1. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง / ระบบการติดตามงาน/การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง)
 2. นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
 3. การระบุปัจจัยเสี่ยง เป็นวิธีการ/กระบวนการในการพิจารณาว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น



4. วิธีการ/กระบวนการในการพิจารณาระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
 5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2) โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ในแต่ละทางเลือก และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
 6. วิธีการ/กระบวนการในการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยง และการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง
- ทั้งนี้ คู่มือควรสอดคล้องตามกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ ที่ได้มีการกำหนดกรอบ/แนวทางในการดำเนินงาน

ตัวอย่าง บทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยง¹

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการ	มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ
คณะกรรมการ ตรวจสอบ	- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร - กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ - ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน - รายงานต่อคณะกรรมการและผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน - สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญ และเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายใน
คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง*	- พิจารณา และอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง - ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง - ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง - ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง - รายงานต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง - สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ
กรรมการผู้จัดการ (ผู้บริหารสูงสุด)	- ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม - ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

¹ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
รองกรรมการผู้จัดการ (ผู้บริหารระดับรอง)	- ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม - ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจได้ว่า ผู้อำนวยการฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในฝ่ายของตน
ผู้อำนวยการฝ่าย	- ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานรายวันมีการประเมิน จัดการและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ - ส่งเสริมพนักงานในฝ่ายงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
หัวหน้างานหรือพนักงาน	ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการฝ่าย และเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำไปปฏิบัติ
หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบ การบริหารความเสี่ยง	- ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง - จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบ และกระบวนการให้กับหน่วยธุรกิจและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ - ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ
ผู้ตรวจสอบภายใน	- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร - ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร - สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง - สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based auditing)

* คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ขึ้นกับการกำหนดของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งอาจครอบคลุมทั้งการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการกำหนดบทบาทหน้าที่ควรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และควรมีผู้แทนจากคณะกรรมการร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้บางแห่งอาจใช้ชื่อที่แตกต่างกัน โดยการประเมินผลจะพิจารณาจากบทบาทหน้าที่ และการดำเนินงานจริงของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นหลัก มิได้พิจารณาเพียงแค่ว่าชื่อของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพียงเท่านั้น

1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)

ระดับ 2 การกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน

ระดับ 3 การฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยมีการให้ความรู้กับผู้บริหาร (3 อันดับแรก) และพนักงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) และประเมินความรู้ความเข้าใจ



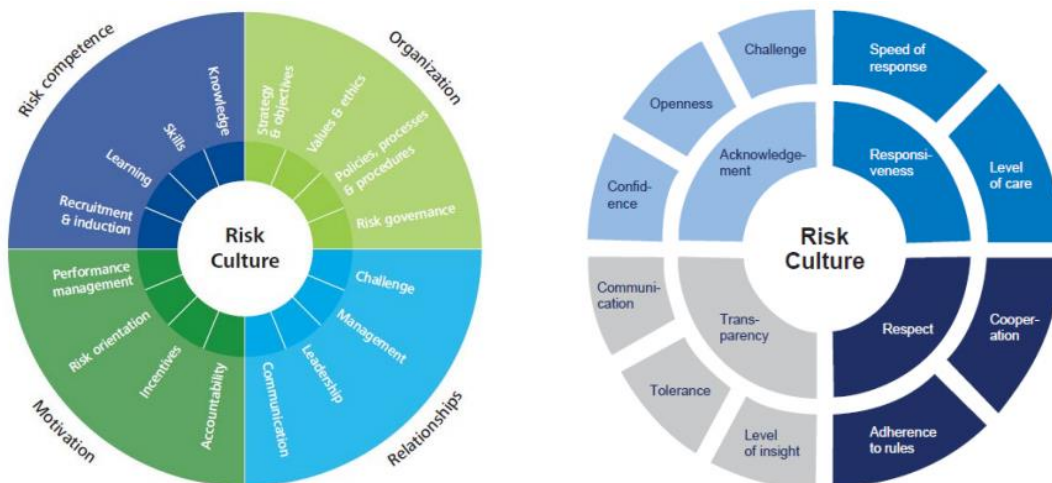
ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในรายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือ จากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

หมายเหตุ :

- การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง เป็นการปลูกฝังความโปร่งใสและการรับรู้ถึงความเสี่ยงให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรต้องมีการดำเนินการ เช่น การหารือร่วมกัน หรือกลไกอื่น ๆ เพื่อแบ่งปันข้อมูลการตัดสินใจและการระบุโอกาส การสื่อสารบทบาทและความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ รวมถึงความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง การจัดทำแนวค่านิยมหลัก พฤติกรรมและการตัดสินใจด้วยรูปแบบของแรงจูงใจและค่าตอบแทน การพัฒนาและการแบ่งปันความเข้าใจที่แข็งแกร่งของบริบททางธุรกิจและไคร์เวของการสร้างมูลค่า (ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 volume 1)
- บรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture) ต้องระบุได้ว่าอะไรคือวัฒนธรรมความเสี่ยงที่ต้องการ ซึ่งขึ้นกับ Model ที่รัฐวิสาหกิจเลือกใช้ โดยมักครอบคลุมทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ความรู้ ทักษะ ความสามารถเรื่องการบริหารความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
- การสร้างวัฒนธรรมต้องมีการประเมิน/สำรวจ ทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

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 การพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน
- ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
- ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในรายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือ จากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

หมายเหตุ :

- กระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กรสามารถแสดงความเชื่อมโยงและการตอบสนองผ่านการกำหนดพฤติกรรมความเสี่ยงที่พึงประสงค์ กับพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร (Core Value)

1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (น้ำหนักร้อยละ 2)

- ระดับ 1 การกำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน (Incentive)
- ระดับ 2 ดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน
- ระดับ 3 การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงาน และกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายงาน/สายงาน ที่ต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงาน และสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละชั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ครบถ้วน



ระดับ 4 กระบวนการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงฯ มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหาร
ทุนมนุษย์ ในการประเมินผลการดำเนินงาน และการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับสายงานสอดคล้องกับ
การวิเคราะห์แผนงานโครงการและการประเมินความเสี่ยงแผนงานของแต่ละสายงาน

ระดับ 5 การทบทวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/
แรงจูงใจในการประเมิน

หมายเหตุ :

- แรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง อาจอยู่ในรูปของตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงินได้ ขึ้นอยู่กับ
การกำหนดของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการแสดงความเชื่อมโยงต้องสามารถเชื่อมกับกระบวนการและ
ผลการบริหารความเสี่ยง หรืออาจรวมทั้งความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความตระหนักของ
บุคลากร

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 15)

2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0)

(ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์-การวิเคราะห์ธุรกิจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-การวิเคราะห์
สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning))

2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 กระบวนการในการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ในลักษณะของระดับ
ที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วง และการกำหนดช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น
(Risk Tolerance: RT)

ระดับ 2 การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้อง
กับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของ
ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ต้องมีการถ่ายทอด Risk Appetite/ Risk Tolerance ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์
เชิงธุรกิจ Business Objective โดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/ Operational Risk/ Financial Risk
และ Compliance Risk (S-O-F-C) หรือประเภทความเสี่ยงตามที่กำหนด

ระดับ 3 รวมทั้งมีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ที่สอดคล้อง
ตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด

ระดับ 4 การดำเนินการกำหนด Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective)
ที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์/แผนวิสาหกิจ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการกำหนด
Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เปี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการ
ประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ

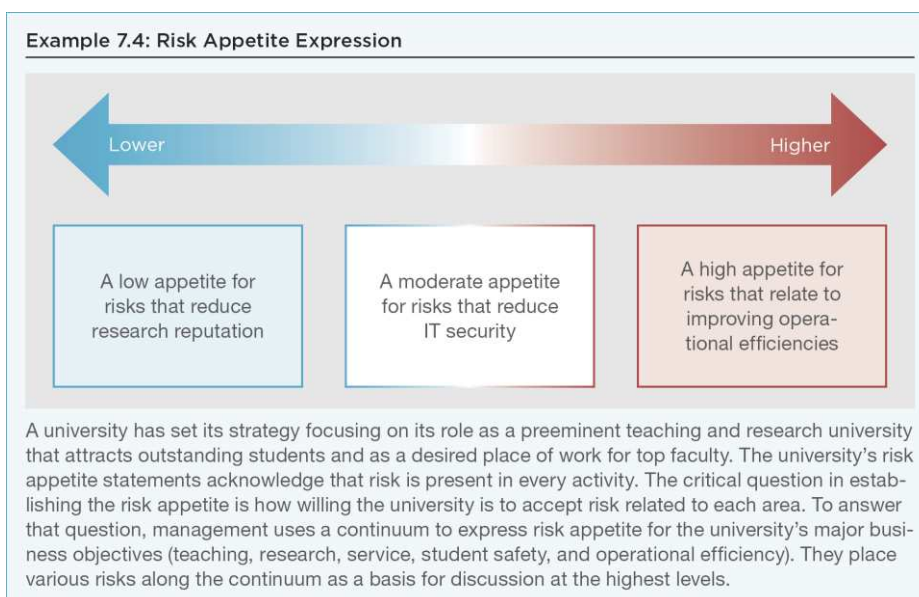


ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดค่า RA RT ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) และการกำหนดช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance) โดยการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชีที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือ ค่า “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า Risk Tolerance ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หากไม่มีระบุ ต้องเป็นค่า Risk Tolerance ที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หรือ ผลต่างของค่าเกณฑ์วัด “ระดับ 3” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า
- การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในส่วนของการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ในระดับองค์กรเป็นการกำหนดเพื่อให้เกิดการสื่อสารและให้หน่วยงานต่างๆ ใช้อ้างอิงร่วมกัน
- ในกรณีที่องค์กร มีเป้าหมายในระยะยาว ให้ใช้การพิจารณาผ่านเป้าหมายที่คาดหวังเป็นเป้าหมายแผนระยะยาว โดยมีเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลักสำหรับการบริหารประจำปีนั้นๆ
- แต่ในกรณีที่ เป็นเป้าหมายประจำปี องค์กรสามารถยึดเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้เป็นเป้าหมายหลักสำหรับการบริหารประจำปีนั้นๆ จะไม่มีการตั้งค่าเป้าหมายที่คาดหวังซ้ำซ้อน

ตัวอย่างการกำหนด Risk Appetite



(ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 volume 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 กระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้

ระดับ 2 มีกระบวนการในการการทำให้ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้ โดยทำการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ

ระดับ 3 มีกระบวนการในการการทำให้ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 2 และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวครบถ้วน ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการการทำให้ Value Creation และ Value Enhancement มีความสอดคล้องกับกระบวนการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนงาน KM เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทำให้ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันกาล และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

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. (ที่ ม ๑ : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 volume 1)
- การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าฯ (Value Enhancement) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ กำหนด



นโยบายและเป้าหมายทางการเงินโดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง หรือการที่รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น รวมถึงการที่องค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยต้องจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่มีใช้ทางการเงินได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยง รวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด

- การบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจได้มีการการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความรุนแรง สะท้อนถึงการที่ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว 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 โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน มีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด มีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 3 กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน นอกจากนี้ กรณีที่รัฐวิสาหกิจ มีบริษัทลูก ต้องมีการกำหนดความเสี่ยงองค์กรที่ครอบคลุม



ระดับ 4 การดำเนินการระบุความเสี่ยงองค์กร ที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรมควบคุมภายใน กระบวนการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิภาพของการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

เงื่อนไข :

โดยปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่ระบุออกมาตามค่าเกณฑ์ระดับ 1 ต้องแสดงความเชื่อมโยงกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง ขององค์กร ได้ทั้งหมด ซึ่งหากไม่สามารถแสดงความเชื่อมโยงกับระดับเป้าหมายขององค์กรได้ โดยเฉพาะ ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงกับกระทรวงการคลังที่ระหว่างปีหรือผลสิ้นปี ไม่บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จะถือว่าการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงไม่ครบถ้วนตามคุณภาพการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง ได้อย่างครบถ้วน

หมายเหตุ :

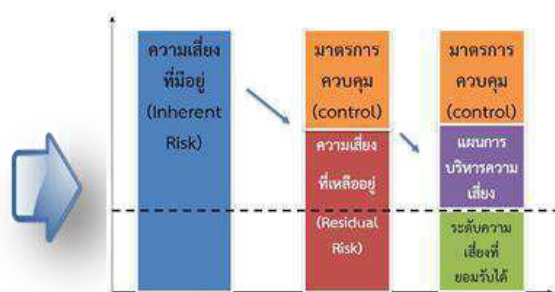
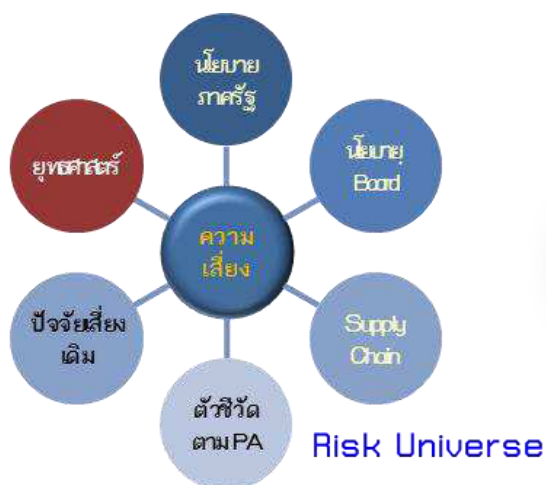
- ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่หากเกิดขึ้นแล้ว จะกระทบต่อเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต้องมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน โอกาส (ตามที่ระบุใน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



Corporate Risk

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

- ระดับ 1 การกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร
- ระดับ 2 มีกระบวนการในการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน ประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานได้ครบถ้วนทุกสายงาน
- ระดับ 3 ทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน ได้ครบถ้วนทุกสายงาน การประเมินประสิทธิภาพของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิภาพตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
- ระดับ 4 กิจกรรมการควบคุมที่กำหนด มีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนากิจกรรมการควบคุม และกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 5 มีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปี เพื่อให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยงที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด



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

ระดับ 1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง

ระดับ 2 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือ การคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน การดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด

ระดับ 3 มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 การกำหนดระดับความรุนแรง มีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์กรโดยการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความรุนแรง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล

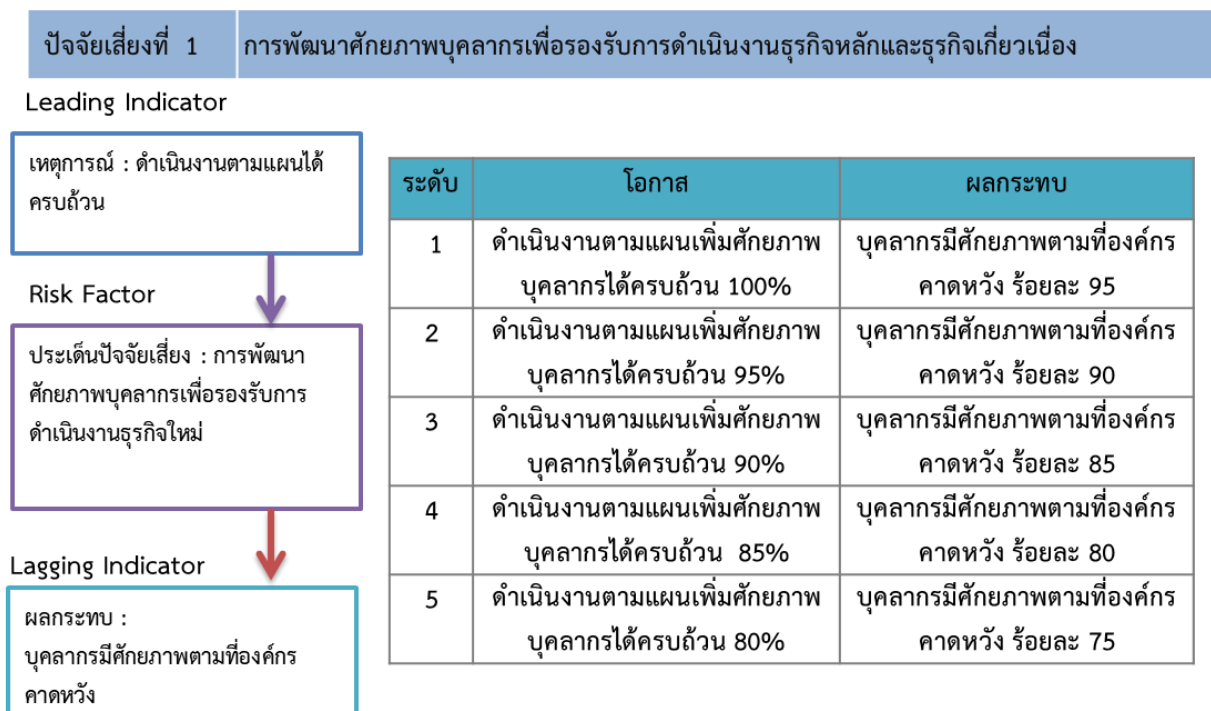
ระดับ 5 การรายงานผลระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง พร้อมวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย และมีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาส เป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง ความถี่ หรือ ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน หรือมุมมองอื่นๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Leading Indicators
- การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบ เป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจ เมื่อปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 3.1 เกิดขึ้น ทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators
- จำนวนของระดับความรุนแรงขึ้นกับรัฐวิสาหกิจเป็นผู้กำหนด ซึ่งบางรัฐวิสาหกิจอาจกำหนดเป็น 4 ระดับ หรือ 5 ระดับ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการกำหนดและต้องมีการระบุที่ชัดเจนในคู่มือการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ



ตัวอย่างการประเมินระดับความรุนแรง



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)

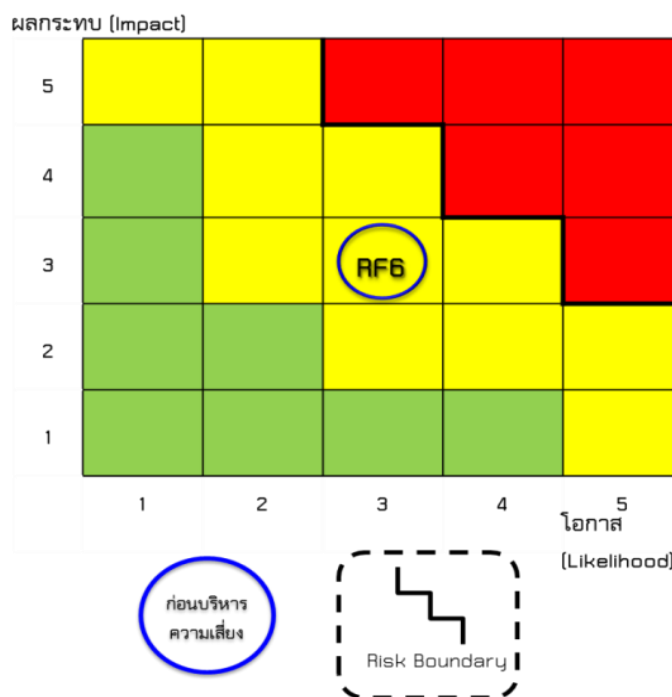
ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) และการจัดลำดับความเสี่ยง ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ”



หมายเหตุ :

- แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เป็นการแสดงแผนภาพของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร หรือระดับสายงาน ที่ได้มีการวิเคราะห์ และประเมินระดับความรุนแรง ผ่านแผนภาพ ที่แสดงขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ และสะท้อนการจัดลำดับความเสี่ยง
- ความสอดคล้องของขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ตัวอย่างแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)



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

ระดับ 1 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ระบุไว้

ระดับ 2 พิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิด รวมทั้งกระบวนการ และหลักเกณฑ์ในการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ในการจัดการความเสี่ยง ในแต่ละทางเลือก ในทุกความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ที่ผ่านการจัดลำดับความเสี่ยงในการกำหนด เป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และสรุปเป็นแผนงานจัดการความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงระดับองค์กร

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



ระดับ 4 การบูรณาการการ กำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) กับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) และกระบวนการอื่น เช่น การกำหนดกิจกรรมการควบคุม แผนปฏิบัติการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการ (Work Process) ในการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

เงื่อนไข :

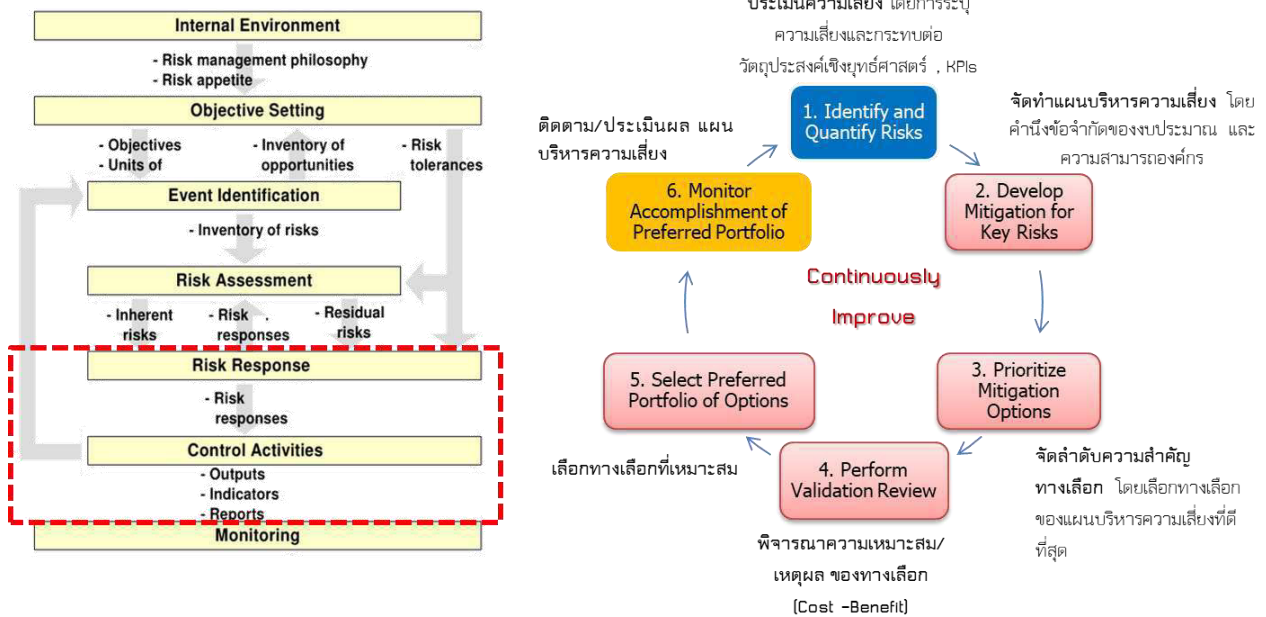
สำหรับค่าเกณฑ์ระดับที่ 2 แผนจัดการความเสี่ยง ต้องแสดงให้เห็นว่า การดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวจะสามารถลดระดับโอกาสเกิด หรือระดับความรุนแรงได้ ซึ่งหากการดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวได้ครบถ้วนตามที่กำหนดแล้วนั้น ต้องสามารถลดระดับโอกาส หรือผลกระทบ ของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ ได้อย่างชัดเจน กรณีที่ดำเนินการตามกิจกรรมของแผนจัดการความเสี่ยงได้ครบถ้วน แต่ไม่สามารถลดระดับความรุนแรงได้นั้น ถือว่าการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง จะไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะพิจารณาในเกณฑ์ระดับ 2 หากไม่สามารถระบุได้ตามที่ระบุข้างต้นถือว่าไม่สามารถจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน

หมายเหตุ :

- แผนบริหารความเสี่ยงที่ดีควรมีการระบุให้ครบถ้วนถึงสาเหตุที่เกิดขึ้น โดยเริ่มจากการวิเคราะห์/ระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง พิจารณาสาเหตุหลัก/สาเหตุรอง และมาตรการในการจัดการมีความเพียงพอวิเคราะห์ระดับผลกระทบของแต่ละสาเหตุเพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ และ การจัดทำแผนภาพ Risk Correlation Map โดยในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ต้องพิจารณาควบคู่กับ มาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) ประกอบด้วย
- การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ต้องมีการวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ในแต่ละทางเลือก ทั้งนี้ทางเลือกที่จะประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจควรมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกในการตัดสินใจเสมอ



กระบวนการที่ดีในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง



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

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของ ปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map และ นำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินการจัดทำ Risk Correlation Map ขององค์กร ได้ตามกระบวนการครบถ้วน และดำเนินงานร่วมกับ เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

ระดับ 3 การกำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่าน การวิเคราะห์ถึงในช่วงความเปราะบางของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง กับ ช่วงความเปราะบางของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กร และการจัดทำแบบจำลอง ที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเปราะบาง ที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้

ระดับ 4 การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับ Risk Owner ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบ ที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร



ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map และการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) ขององค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

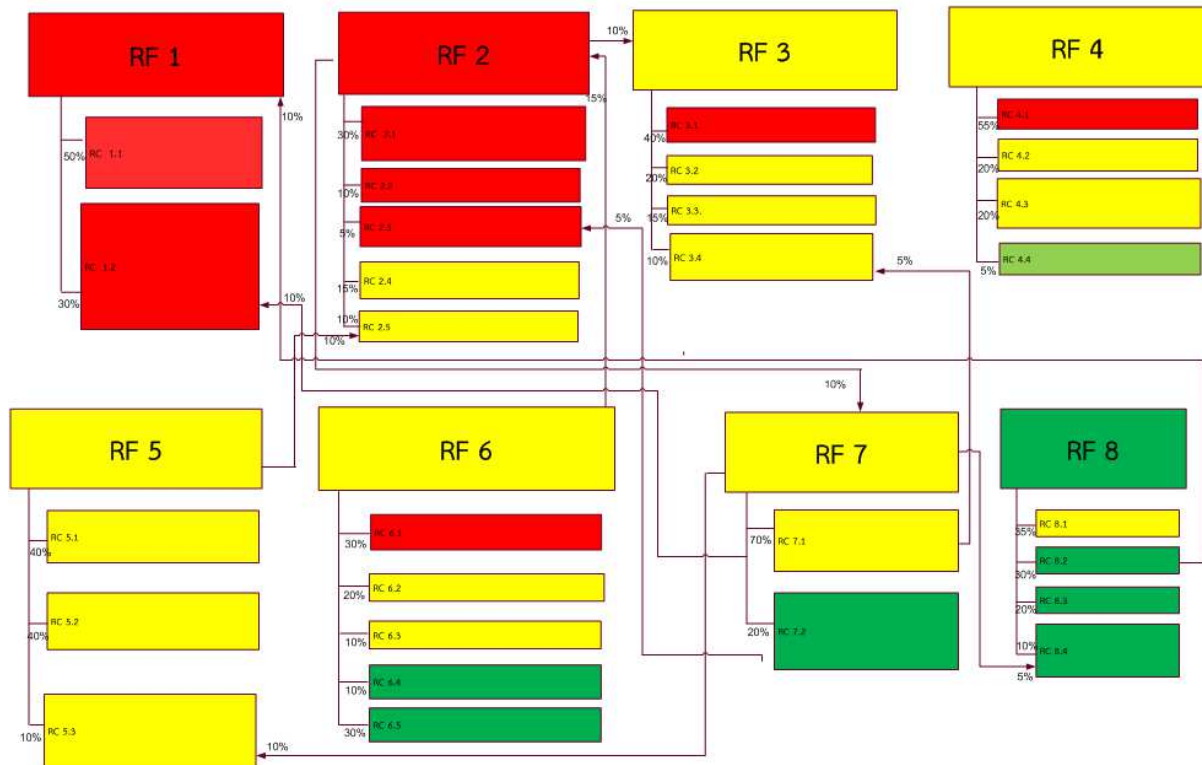
หมายเหตุ :

- องค์ประกอบของ Risk Correlation Map ต้องประกอบด้วย
 - 1) การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
 - 2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
 - 3) การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
 - 4) การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการบริหารถึงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลัก และมีการกล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงมีการประเมินถึงความสำเร็จของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงหลัก ว่าเป็นผลมาจากการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุ หรือการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง
 - 5) การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร โดย Risk Owner มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Correlation Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงบุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Map

หากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ครบถ้วน 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 น้ำหนักของสาเหตุที่มีผลต่อปัจจัยเสี่ยง (โดยทุกสาเหตุทั้งทางตรงและทางอ้อม ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เมื่อรวมน้ำหนักแล้วต้องเท่ากับ 100%)

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

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

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอ ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 2 การบริหารและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงโดยการติดตามผลการดำเนินงานตามกิจกรรม ในแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงของระดับความรุนแรง และ ค่าเป้าหมาย (Risk Appetite) ที่กำหนด พร้อมรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ



ระดับ 3 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของ ปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง มีความเชื่อมโยงกับ กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัด ที่สำคัญขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการที่สำคัญ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยี ดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

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

ระดับ 1 การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบ ทุกขั้นตอน

ระดับ 3 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของ ปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

ระดับ 4 การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง มีความ เชื่อมโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัด ที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและ นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (น้ำหนักร้อยละ 0)

ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และ ปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)



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

5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Communicates Risk Information) (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการและการสื่อสารในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- ระดับ 2 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง
- ระดับ 3 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และดีกว่าปีที่ผ่านมา
- ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงช่องทางการสื่อสาร มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล 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 โดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงาน คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส และนำเสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ได้ครบถ้วนและเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
- ระดับ 2 แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด โดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส
- ระดับ 3 กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน
- ระดับ 4 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน และรายงานผลได้ครบทุกไตรมาส โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลพร้อมการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และระบบเตือนภัยล่วงหน้า (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	ระบุมตรการจัดการเพิ่มเติม
แผนปฏิบัติการ 2.1.1 พัฒนาประสิทธิภาพของการจำหน่าย	- เป้าหมายยอดขาย 32,320 ล้านบาทผลยอดจำหน่ายสะสม ค.ค.56-ก.พ.57 = 11,592 ล้านบาท (ฝ่ายขาย) - ศึกษาช่องทางการจำหน่ายร้านค้าประเภท Modern Trade (ฝ่ายตลาด) - ดำเนินกิจกรรมตามแผนการสร้างห่วงโซ่อุปทาน Supply Chain แบบ CRM (ฝ่ายขาย)	- ส่งพนักงานลงพื้นที่ผลักดันยอด - ปรับแผนส่งเสริมการขาย - ฝ่ายขายและฝ่ายตลาดประชุมร่วมกันเพื่อหาแนวทางผลักดันยอดขาย โดยเฉพาะภาคที่มียอดขายลดลงมาก - จัดหาวัสดุส่งเสริมการขายในวันที่ 11 มี.ค. 57 ด้วยวิธีทางอิเล็กทรอนิกส์ E-Auction
แผนปฏิบัติการ 2.2.1 งานตลาดและ กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ กับ agent และเครือข่าย	ดำเนินการกิจกรรมตามแผนฯ ในเดือน ก.พ. 57 แล้วเสร็จ (ฝ่ายขาย)	

5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology) (น้ำหนักร้อยละ 6)

- ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร
- ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล
- ระดับ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาล และมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน
- ระดับ 4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)
- ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของ การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ



5.4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM)

(น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1 กำหนดกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และทิศทางตามยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการขององค์กร และมีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมด้วย
- ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนาระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) โดยจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่คำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ความเสียหายต่างๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ และความผันผวน รวมทั้งสถานการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานขององค์กร และพัฒนาระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ
- ระดับ 3 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันสมัย และการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน
- ระดับ 4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล โดยมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)
- ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ



หมายเหตุ :

โดยรัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis)
- 2) การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis) ที่ครอบคลุมระบบงานที่สำคัญอย่างครบถ้วน (ทั้ง 8 เภณธ์) และทิศทางของยุทธศาสตร์องค์กร
- 3) การจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน
- 4) การกำหนดกลยุทธ์แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- 5) การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- 6) การสื่อสารและฝึกอบรมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- 7) การทดสอบ ปรับปรุง และการสอบทานแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ



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) ที่เป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้ามีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างเป็นระบบ กล่าวคือให้รัฐวิสาหกิจรับทราบ เรียนรู้ คาดการณ์ ถึงความต้องการความคาดหวัง ข้อกังวล และทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และใช้สารสนเทศเหล่านี้เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทางหรือกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการประเด็นที่มีสาระสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การบริหารจัดการความเสี่ยงและภาพลักษณ์ ตลอดจนความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี และพัฒนาสู่ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

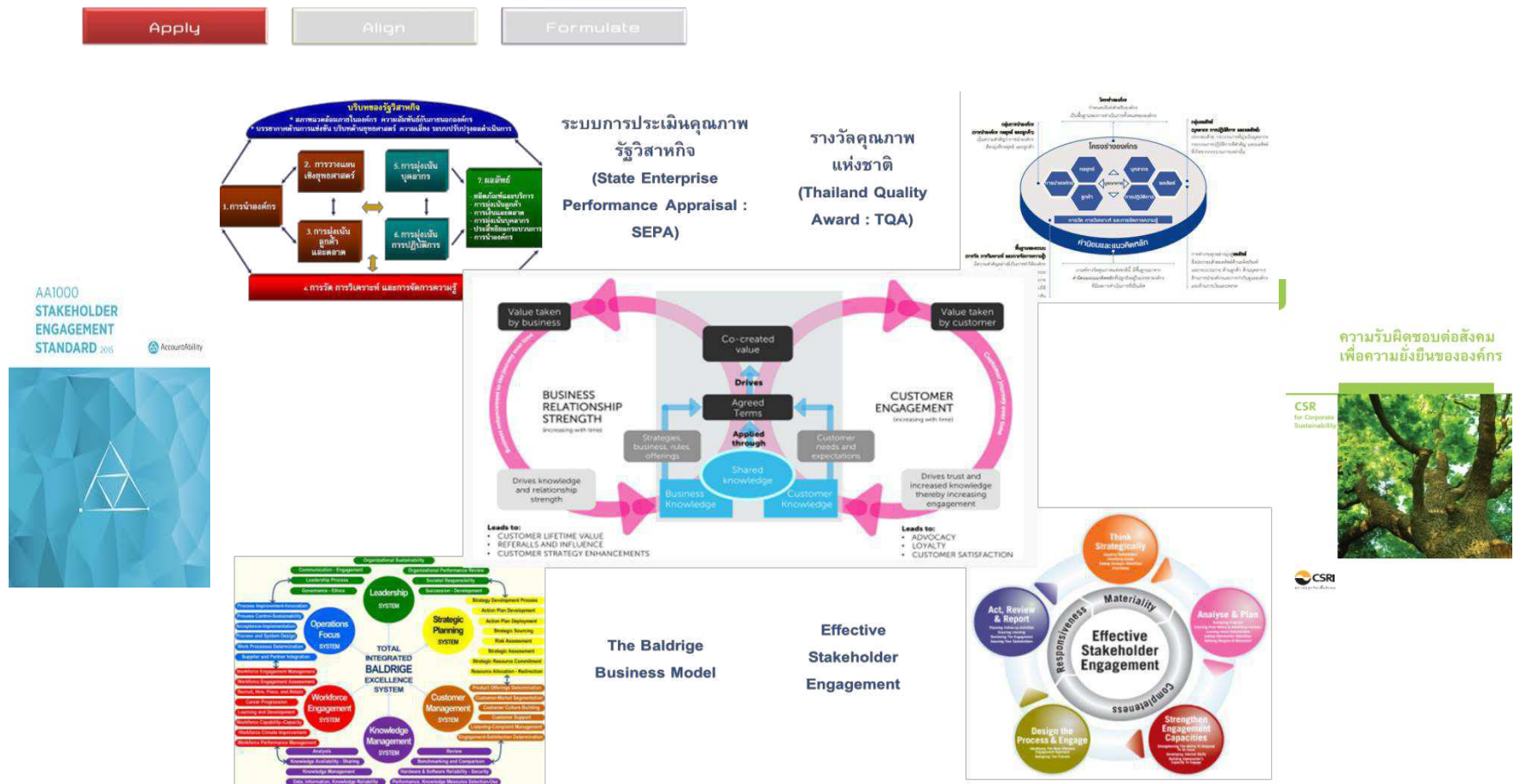
- **วัตถุประสงค์การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า**

1. เพื่อศึกษาและเรียนรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต นำไปสู่การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทุกกลุ่ม สร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด และสร้างผลกระทบในเชิงบวก ลดผลกระทบทางลบทางสังคม ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
2. เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และก่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลขององค์กร กลยุทธ์ และการบริหารจัดการในทุกระดับ เพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจ ลดความเสี่ยง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร



คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2566)
ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง

- กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า





- หลักเกณฑ์การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าของรัฐวิสาหกิจประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 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)

3.1.1 การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
และประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1.2 การกำหนดระดับ และรูปแบบการสร้าง
ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการสร้าง
ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.2 การสร้างความพร้อม (Preparing)

3.2.1 การยกระดับความสามารถในการสร้าง
ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.2.2 การระบุและเตรียมความพร้อม
การจัดการความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์
กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.3 การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reporting)

3.3.1 การติดตามและประเมินผลตาม
แผนปฏิบัติการ

3.3.2 การรายงานผล

3.3.3 การเรียนรู้และปรับปรุง



Module 2: การมุ่งเน้นลูกค้า

1. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

1.1 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

2. การจำแนกลูกค้า

2.1 การจำแนกลูกค้า

3. การรับฟังลูกค้า

3.1 การรับฟังลูกค้า

3.2 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน

4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

4.1 การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

5.1 การสนับสนุนลูกค้า

5.2 การสร้างความผูกพัน

5.3 การจัดการข้อร้องเรียน



โดยสามารถแสดงเกณฑ์ประเมินย่อย ของ หลักเกณฑ์ประเมินด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
Module 1: การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	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 การวางแผนปฏิบัติการ (Planning) (น้ำหนักร้อยละ 15) 3.2 การสร้างความพร้อม (Preparing) (น้ำหนักร้อยละ 10) 3.3 การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 10)
Module 2: การมุ่งเน้นลูกค้า	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 และความผูกพัน (น้ำหนักร้อยละ 5)
4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ	10	4.1 การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (น้ำหนักร้อยละ 10)



หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
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 โดยครอบคลุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญอย่างน้อย ได้แก่

- รายละเอียด Stakeholder ขององค์กรที่ผ่านมา
- รายละเอียด Stakeholder ของแต่ละสายงาน/ฝ่าย ที่ผ่านมา
- ฐานข้อมูลเพื่อมุ่งเน้น/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile)
- ความต้องการ ความคาดหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ของ Stakeholder ที่มีต่อองค์กร และต่อสายงาน/ฝ่าย
- โอกาส และความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ทั้งระดับองค์กร และสายงาน/ฝ่าย
- ผลการดำเนินงานและผลการเรียนรู้ขององค์กร และสายงาน/ฝ่าย ด้านมุ่งเน้น/บริหารจัดการ Stakeholder และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา
- แผนยุทธศาสตร์/แผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการระยะยาวต่างๆ ขององค์กร
- การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย กฎหมาย/กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญภายนอกองค์กร (เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น)
- เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)
- สมรรถนะหลักขององค์กร
- ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งงบประมาณ บุคลากร และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- กรอบหรือแนวทางการกำกับดูแล (Governance)
- ระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder เพื่อสู่การระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านบริหารจัดการ Stakeholder รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และ Stakeholder ขององค์กร ประเด็นหรือความต้องการของแต่ละ Stakeholder และยุทธศาสตร์ด้าน Stakeholder รวมถึงเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในภาพรวมขององค์กร



ระดับ 3 แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ และรัฐวิสาหกิจมีการแปลงหรือถ่ายทอด แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว สู่แผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละสายงาน/ฝ่าย หรือ คณะทำงานที่เกี่ยวข้อง ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ อีกทั้งมีการสื่อสารแผนปฏิบัติการประจำปี และ ถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมาย ลงในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล รวมทั้งในหน่วยงานภายนอก/ลูกค้า/คู่ความร่วมมือ/พันธมิตร ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวต้องผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งรัฐวิสาหกิจต้องทบทวน/ปรับปรุง/พัฒนา กรอบ Governance และ ระบบงาน (Work System) และ กระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work System) ขององค์กร ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละสายงาน/ฝ่าย รวมทั้งกำหนดแนวทางการวัด วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานทั้งระดับองค์กร และระดับสายงาน/ฝ่าย

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมด้านแผนยุทธศาสตร์ ระยะยาวด้าน Stakeholder โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน 2 มิติ ได้แก่
 - 1) องค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และบุคคล ที่สำคัญทั้งหมดในอดีตจนถึงปัจจุบัน ที่ได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจาก บริบทการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งองค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และบุคคล ที่สำคัญทั้งหมด ซึ่งมีโอกาสได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจาก การดำเนินงานในอนาคต ตามบริบททิศทางดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
 - 2) องค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และบุคคล ที่สำคัญทั้งหมดในอดีตจนถึงปัจจุบัน ที่ดำเนินงานและ ส่งผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ต่อรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งองค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และ บุคคล ที่สำคัญทั้งหมดในอนาคต ซึ่งมีโอกาสดำเนินงานและส่งผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ต่อ รัฐวิสาหกิจ
- ตามที่เกณฑ์ระบุ “แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวต้องผ่านความเห็นชอบจาก คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ” ซึ่งเนื้อหาเกณฑ์ครอบคลุมถึง การที่รัฐวิสาหกิจนำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ผ่านความเห็นชอบจากคณะอนุกรรมการ (ที่มีตัวแทนคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นองค์ประกอบ) ซึ่งได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่การพิจารณาจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ อย่างไรก็ตามรัฐวิสาหกิจต้องรายงานผลความเห็นชอบดังกล่าวให้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทราบโดยเร็ว



2. วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 10)

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose) และขอบเขต (Scope) ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) (น้ำหนักร้อยละ 3)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กร แต่ไม่ชัดเจนเป็นรูปธรรมหรือไม่มีที่มาที่ไป
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กร อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมและมีที่มาที่ไป โดยวิเคราะห์จากทั้งภาพระดับยุทธศาสตร์ที่มีการบูรณาการกับภาพระดับสายงาน/ฝ่าย
- ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กร และมีการถ่ายทอดสื่อสารไปยังผู้บริหาร และพนักงานทุกส่วนงาน รวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 4 วัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กร ถูกถ่ายทอดและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับสายงาน/ฝ่าย รวมทั้งวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กร ถูกบรรจุและสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวขององค์กร
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กร โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- การกำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose) และขอบเขต (Scope) ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) เป็นบทบาทสำคัญของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่ต้องให้ความสำคัญ จึงกำหนดให้อำนาจการพิจารณาเป็นระดับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบเป็นอย่างน้อยเท่านั้น ไม่ใช่ระดับคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ ซึ่งบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดังกล่าวสอดคล้องกับด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG & Leadership) หัวข้อ 4.1 การกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหัวข้อ 9.2 การจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์



2.2 การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 3)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการระบุ Stakeholder ขององค์กร แต่ไม่ชัดเจนเป็นรูปธรรมหรือไม่มีความที่ไป
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการระบุ Stakeholder ขององค์กร อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมและมีที่มาที่ไป โดยวิเคราะห์จาก Stakeholder ของทุกสายงาน/ฝ่าย ที่บูรณาการกับยุทธศาสตร์/ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้การระบุ Stakeholders แต่ละสายงาน/ฝ่าย มีการวิเคราะห์ตามกรอบ Value Chain ของแต่ละสายงาน/ฝ่าย รวมทั้งรัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์และจัดอันดับ Stakeholder ขององค์กรอย่างเป็นระบบ
- ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบ Stakeholder ขององค์กร และมีการถ่ายทอดสื่อสารไปยังผู้บริหาร และพนักงานทุกส่วนงาน รวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 4 Stakeholder ขององค์กรถูกถ่ายทอดและสอดคล้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของระดับสายงาน/ฝ่าย และ Stakeholder ขององค์กรถูกระบุและสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวขององค์กร รวมทั้งมี Stakeholder Profile ที่มีคุณภาพครบถ้วนทุก Stakeholder ขององค์กร อยู่ในระบบดิจิทัล
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมด้านการระบุ Stakeholder ขององค์กร โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ขององค์กร เป็นบทบาทสำคัญของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่ต้องให้ความสำคัญ จึงกำหนดให้อำนาจการพิจารณาเป็นระดับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ให้ความเห็นชอบอย่างน้อยเท่านั้น ไม่ใช่ระดับคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ ซึ่งบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดังกล่าวสอดคล้องกับด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG & Leadership) หัวข้อ 4.1 การกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ หัวข้อ 9.2 การจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์
- Stakeholder Profile ต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย ได้แก่ รายชื่อ/สถานะ/รูปแบบการทำงาน/ผู้มีอิทธิพลในหน่วยงาน/รายชื่อผู้ประสานงาน/บริบทอื่นๆ 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/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร แต่ไม่ชัดเจนเป็นรูปธรรม หรือไม่มีที่มาที่ไป
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการระบุประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม และมีที่มาที่ไป โดยวิเคราะห์ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของทุกสายงาน/ฝ่าย ที่บูรณาการกับยุทธศาสตร์/ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ ประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร สามารถแยกได้เป็นของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร ต้องมีการวิเคราะห์และจัดอันดับความสำคัญของประเด็น อย่างเป็นระบบ
- ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบ ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อ องค์กร และมีการถ่ายทอดสื่อสารไปยังผู้บริหาร และพนักงานทุกส่วนงาน รวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่น ที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 4 ประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อองค์กร ถูกถ่ายทอดและสอดคล้องไปยังประเด็น/ ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของสายงาน/ฝ่าย และประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อองค์กรถูกระบุและสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ขององค์กร รวมทั้งมีการทบทวน ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อองค์กร ใน Stakeholder Profile อย่างสม่ำเสมอที่อยู่ในระบบดิจิทัล อย่างเป็นระบบ
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมด้านการระบุประเด็น/ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อองค์กร เป็นบทบาทสำคัญของคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจที่ต้องให้ความสำคัญ จึงกำหนดให้อำนาจการพิจารณาเป็นระดับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ให้ความเห็นชอบเป็นอย่างน้อยเท่านั้น ไม่ใช่ระดับคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ ซึ่งบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดังกล่าวสอดคล้องกับด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำ องค์กร (CG & Leadership) หัวข้อ 4.1 การกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ หัวข้อ 9.2 การจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์



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/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อ สายงาน/ฝ่าย ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเป็นมาตรฐานและสอดคล้องตามบริบทของสายงาน/ฝ่าย อย่างเหมาะสม
- ระดับ 3 ผู้บริหารสูงสุดให้ความเห็นชอบกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสายงาน/ฝ่าย รวมทั้งประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อสายงาน/ฝ่าย และมีการถ่ายทอดสื่อสารไปยังผู้บริหาร และพนักงานทุกหน่วยงานในสายงาน/ฝ่าย รวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 4 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของสายงาน/ฝ่าย รวมทั้งประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อสายงาน/ฝ่าย สอดคล้องเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อองค์กรอย่างเหมาะสม
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมด้านการจัดลำดับความสำคัญและกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อสายงาน/ฝ่าย โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

3.1.2 การกำหนดระดับของและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการรูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองระดับที่คาดหวัง แต่ไม่ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย หรือไม่ครอบคลุมทุก Stakeholder
- ระดับ 2 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการรูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองระดับที่คาดหวัง ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย และทุก Stakeholders
- ระดับ 3 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการ/รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองระดับที่คาดหวัง ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย และทุก Stakeholder รวมทั้ง ระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการ/รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ มีการวิเคราะห์ให้สามารถตอบสนองกับความต้องการ/ความคาดหวังของ Stakeholders ของแต่ละสายงาน/ฝ่าย อย่างเหมาะสม หรือ ระดับ (Levels) ที่คาดหวังและวิธีการ/รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ มีการวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับกรอบอัตรากำลังและขีดความสามารถของแต่ละสายงาน/ฝ่าย



ระดับ 4 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการ/รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองระดับที่คาดหวัง ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย และทุก Stakeholder รวมทั้งระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการ/รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ มีการวิเคราะห์ที่สามารถตอบสนองกับความต้องการ/ความคาดหวังของ Stakeholders ของแต่ละสายงาน/ฝ่ายอย่างเหมาะสม และ ระดับ (Levels) ที่คาดหวังและวิธีการ/รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ มีการวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับกรอบอัตรากำลังและขีดความสามารถของแต่ละสายงาน/ฝ่าย

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมด้านกำหนดระดับและรูปแบบในการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของสายงาน/ฝ่าย โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

3.1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี แต่ไม่ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย โดยแผนมีการระบุ โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ที่ตอบสนองต่อระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และสอดคล้องตามวิธีการ/รูปแบบ (Methods) ของการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการ ที่ได้ออกแบบครบทุกประเด็น รวมทั้งโครงการ/แผนงาน/กิจกรรมมีการกำหนด ขั้นตอน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และ KPI ที่มีค่าเป้าหมายที่สอดคล้องตาม KPI และเป้าหมายในภาพรวมองค์กร และสายงาน/ฝ่าย

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

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสายงาน/ฝ่าย แสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ในการจัดทำแผนการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบรายละเอียดสำคัญของแผน รวมทั้งรัฐวิสาหกิจมีการกำหนดแนวทางการวัดวิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานระดับสายงาน/ฝ่าย รวมทั้งวิเคราะห์ เพื่อปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ในกรณีจำเป็น

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมด้านจัดทำหรือทบทวนแผนการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี ของสายงาน/ฝ่าย โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล



3.2 การสร้างความพร้อม (น้ำหนักร้อยละ 10)

3.2.1 การยกระดับความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการระบุทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capacity) ขององค์กร (ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย) ที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่แนวทางการระบุไม่ชัดเจนและเป็นระบบ
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการระบุทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capacity) ขององค์กร (ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย) ที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างชัดเจนและเป็นระบบ
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางในการปิด/ลดช่องว่าง (Gaps) ของทรัพยากรและระดับความสามารถขององค์กร ทั้งในระยะยาวและระยะสั้นเพื่อสามารถดำเนินการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจสามารถปิด/ลดช่องว่าง (Gaps) ของการจัดหาทรัพยากร (Resources) ที่ต้องการได้ตามเป้าหมาย รวมทั้งทรัพยากรได้รับอนุมัติและถูกบรรจุอยู่ในแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและ/หรือแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจดำเนินการปิด/ลดช่องว่าง (Gaps) การยกระดับความสามารถขององค์กรได้ตามเป้าหมายประจำปี
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมด้านปรับปรุงพัฒนาระดับความสามารถ (Capacity) ที่ต้องการ รวมทั้งทรัพยากร (Resources) ขององค์กร (ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย) โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

3.2.2 การระบุและเตรียมความพร้อมการจัดการความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการระบุความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่แนวทางการระบุไม่ชัดเจนและเป็นระบบ
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการระบุความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจนและเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงต้องครอบคลุมการวิเคราะห์ 2 มิติ ได้แก่ มิติความเสี่ยงที่การดำเนินงานและผลลัพธ์ตามแผนไม่ตอบสนองตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมิติความเสี่ยงที่การดำเนินงานและผลลัพธ์ตามแผนไม่ตอบสนองตามความต้องการของรัฐวิสาหกิจ
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจประเมินความเสี่ยงตามที่ระบุและนำผลการประเมินความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ มาจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plans) หรือแผนบริหารความเสี่ยงด้านการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร



- ระดับ 4 สายงาน/ฝ่าย/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สร้างกรอบ/แผนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plans) หรือแผนบริหารความเสี่ยงด้านการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กร และรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งสายงาน/ฝ่าย/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถบริหารความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ครบถ้วนตามเป้าหมาย Output และ Outcome ประจำปี
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

3.3 การติดตามและรายงานผล (น้ำหนักร้อยละ 10)

3.3.1 การติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 3)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการติดตามและประเมินผลตามแผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่แนวทางไม่ชัดเจนและเป็นระบบ
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการติดตามและประเมินผลตามแผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างชัดเจนและเป็นระบบ โดยครอบคลุมทุกแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน/ฝ่าย โดยกำหนด KPI/เป้าหมาย ความถี่ ผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผล อีกทั้งรัฐวิสาหกิจมีแนวทางการติดตาม ประเมินผล และวิเคราะห์เพื่อเทียบกับเป้าหมายตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของระดับองค์กร ที่ระบุในแผน ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจดำเนินการติดตามและประเมินผลตามแนวทางที่กำหนด และมีองค์ประกอบของรายงานติดตาม และประเมินผลอย่างครบถ้วน และเสนอต่อคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ
- ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปี ทุกสายงาน/ฝ่าย ทั้ง Output และ Outcome และได้ตามเป้าหมายตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของระดับองค์กร รวมทั้งผลลัพธ์ที่ได้จากการติดตามและประเมินผล นำไปเป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กร รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนา นวัตกรรมด้านการติดตามและ ประเมินผลการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรม ในระบบดิจิทัล



3.3.2 การรายงานผล (น้ำหนักร้อยละ 3)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการรายงานผลการดำเนินงานการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อสาธารณชน แต่ไม่ชัดเจนและเป็นระบบ
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการรายงานผลการดำเนินงานการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับองค์กร/ระดับสายงาน/ฝ่าย ต่อสาธารณชน โดยรายงานภาพรวมของการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการ รวมทั้งผลลัพธ์ทั้ง Output และ Outcome ของการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผ่านรูปแบบ อย่างน้อย ได้แก่ รายงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability-related report) /รายงานประจำปี การรายงานในเว็บไซต์/การรายงานในสื่อสังคมออนไลน์ แต่การรายงานผลของการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างน้อยประกอบด้วย กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการสร้างสัมพันธ์, แนวทางและรูปแบบที่ใช้ในการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, สายงาน/ฝ่ายงานที่รับผิดชอบ, ความถี่ในการสร้างสัมพันธ์, ประเด็นและความต้องการ/ความคาดหวังและความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ Output และ Outcome รัฐวิสาหกิจรายงานได้ไม่ครบถ้วน
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการรายงานผลการดำเนินงานการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับองค์กร/ระดับสายงาน/ฝ่าย ต่อสาธารณชน โดยรายงานภาพรวมของการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการ รวมทั้งผลลัพธ์ทั้ง Output และ Outcome ของการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผ่านรูปแบบ อย่างน้อย ได้แก่ รายงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability-related report) /รายงานประจำปี การรายงานในเว็บไซต์/การรายงานในสื่อสังคมออนไลน์ โดยการรายงานผลของการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างน้อยประกอบด้วย กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการสร้างสัมพันธ์, แนวทางและรูปแบบที่ใช้ในการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, สายงาน/ฝ่ายงานที่รับผิดชอบ, ความถี่ในการสร้างสัมพันธ์, ประเด็นและความต้องการ/ความคาดหวังและความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ Output และ Outcome รัฐวิสาหกิจสามารถรายงานได้ครบถ้วน
- ระดับ 4 รายงานผลตามระดับ 3 ของรัฐวิสาหกิจ มีการประเมินผลลัพธ์อย่างน้อย ได้แก่ ความพึงพอใจต่อรายงานผลการดำเนินงานการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ Stakeholder โดยผลการประเมินเป็นไปตามเป้าหมาย
- ระดับ 5 รายงานผลตามระดับ 3 ของรัฐวิสาหกิจ มีการประเมินผลลัพธ์อย่างน้อยได้แก่ ความพึงพอใจต่อรายงานผลการดำเนินงานการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ Stakeholder โดยผลการประเมินเป็นไปตามเป้าหมาย และมีแนวโน้มสูงขึ้น 3 – 5 ปี นอกจากนั้นรัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนา นวัตกรรมด้านการรายงานผลการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล



3.3.3 การเรียนรู้และปรับปรุง (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่เป็นระบบ ชัดเจน
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ไม่ครอบคลุม ทุกเกณฑ์ย่อยที่สำคัญ
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุม ทุกเกณฑ์ย่อยที่สำคัญ
- ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุม ทุกเกณฑ์ย่อยที่สำคัญ และคะแนนเกณฑ์ย่อยด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีคะแนนเพิ่มขึ้นบางหัวข้อ
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุม ทุกเกณฑ์ย่อยที่สำคัญ และคะแนนเกณฑ์ย่อยด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีคะแนนเพิ่มขึ้นทุกหัวข้อ



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 ตลอดจนแผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการระยะยาวต่างๆ ขององค์กร

ทั้งนี้ การวิเคราะห์สารสนเทศเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดต้องครอบคลุมทุกส่วนตลาดในปัจจุบัน และส่วนตลาดที่พึงมีหรือคาดหวังในอนาคต

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาด ระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ทางการตลาด ตลอดจนเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในมิติต่างๆ ที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่ การตลาด และการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้า

ระดับ 3 แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และรัฐวิสาหกิจ มีการแปลงหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด สู่แผนปฏิบัติการระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีองค์ประกอบครบถ้วน รวมทั้งมีการสื่อสารแผนปฏิบัติการ และถ่ายทอดตัวชี้วัด เป้าหมายทั้งในระดับยุทธศาสตร์ และระดับแผนงาน/โครงการ ไปยังหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น คู่ค้า คู่ความร่วมมือ พันธมิตร เป็นต้น อย่างครบถ้วน

รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางและกลไกในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานทั้งในระดับยุทธศาสตร์ และในระดับปฏิบัติการ และแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว เพื่อติดตาม วิเคราะห์ และคาดการณ์ผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด

ระดับ 4 แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของรัฐวิสาหกิจต้องมีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล และแผนปฏิบัติการดิจิทัล (ระยะยาว) เป็นต้น

รัฐวิสาหกิจสามารถควบคุม กำกับ ติดตาม ตลอดจนทบทวน ปรับปรุงกลยุทธ์ให้ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาดเป็นไปตามเป้าหมาย

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



หมายเหตุ :

- สารสนเทศจากลูกค้า หมายถึง สารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งได้มาจากระบวนการของรัฐวิสาหกิจทั้งเชิงรุกและเชิงรับ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สามารถประมวลผล วิเคราะห์ และคัดกรอง ความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า ทั้งที่ระบุไว้ชัดเจน ไม่ได้ระบุชัดเจนและที่เกิดจากคาคาหมายหรือพยากรณ์แนวโน้มที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อและความผูกพันของลูกค้ากับรัฐวิสาหกิจ โดยรัฐวิสาหกิจควรรวบรวมและบูรณาการข้อมูลของลูกค้าจากแหล่งต่างๆ เช่น ผลจากการสำรวจ (Surveys) การสัมภาษณ์ (Interviews) การสนทนากลุ่ม (Focus groups) ข้อมูลจากระบบข้อร้องเรียน (Complaints) ตลอดจนข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ข้อมูลจากองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บทวิเคราะห์ หรือรายงานการวิจัยของบริษัทที่ปรึกษาและสถาบันการศึกษา
- สารสนเทศจากตลาด หมายถึง สารสนเทศทางการตลาดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งประกอบด้วย การแบ่งส่วนตลาด (Market Segments) ขนาดของตลาด (Market Size) การเติบโตของตลาด (Market Growth) ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) และแนวโน้มตลาด (Market Trends)
- สารสนเทศจากผลิตภัณฑ์และบริการ หมายถึง ผลการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจในมิติต่างๆ เช่น ด้านการขาย ด้านบริการลูกค้า ด้านคุณค่าหรือสิทธิประโยชน์ที่มีให้กับลูกค้า ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ และด้านการพัฒนาประสิทธิภาพหรือปรับปรุงกระบวนการ เป็นต้น
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ควรวิเคราะห์ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) ดังนี้
 - สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ภายในรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรัฐวิสาหกิจสามารถควบคุมได้ (Controllable) โดยใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น 7's
 - สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของรัฐบาล หน่วยงานกำกับ ชุมชน ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ คู่แข่ง ลูกค้า สหภาพแรงงาน กลุ่มผลประโยชน์ ฯลฯ และสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวของรัฐวิสาหกิจ (General Environment) ได้แก่ การเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technological) สิ่งแวดล้อม (Environmental) และกฎหมาย (Legal)
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันของตลาดและผลิตภัณฑ์ 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)
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดที่ชัดเจน และกำหนดแนวทางการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว โดยการนำสารสนเทศด้านลูกค้าตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ และนำลูกค้าของคู่แข่งทั้งในตลาดปัจจุบัน และตลาดอื่นๆ ที่พึงมีหรือคาดหวังในอนาคต ตลอดจนประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติที่เหมาะสม มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดตัวแปรที่เหมาะสมสำหรับการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และกำหนดส่วนตลาดเป้าหมาย
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และกำหนดส่วนตลาดเป้าหมายตามแนวทางที่กำหนด รวมถึงจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) เพื่อสื่อสาร ถ่ายทอดผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และส่วนตลาดเป้าหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้ในการจัดทำกลยุทธ์ และสื่อสารให้กับบุคลากรภายในรัฐวิสาหกิจรับทราบอย่างทั่วถึง
- ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจนำผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และส่วนตลาดเป้าหมายไปปฏิบัติให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยพิจารณาจากความสะดวก ความครอบคลุมในการนำผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดไปใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด การพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ ตลอดจนผลลัพธ์หรือเป้าประสงค์ที่สำคัญด้านลูกค้าและตลาดของรัฐวิสาหกิจ
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิผลของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด ตลอดจนนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- ลูกค้า หมายถึง ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือโปรแกรม/แผนงาน โดยครอบคลุมถึง ลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอดีต ผู้ที่อาจจะเป็นลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่ง นอกจากนี้ หมายถึง ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์โดยตรงและผู้ซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายต่อ เช่น ผู้จัดการจำหน่าย ผู้แทน หรือหน่วยงานที่ใช้ผลิตภัณฑ์ของรัฐวิสาหกิจเป็นส่วนประกอบหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้น
- ตัวแปรที่ใช้ในการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด เช่น ประชากรศาสตร์ (Demographics) ภูมิศาสตร์ (Geographics) ประเภทหรือขนาดของธุรกิจ (Firmographics) พฤติกรรม (Behavior) ความต้องการความคาดหวัง (Needs) จิตวิทยา (Psychographics) วงจรชีวิตลูกค้า (Customer Life Cycle) เป็นต้น ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดมากกว่า 1 ตัวแปรตามความเหมาะสม



- การจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) เป็นการกำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มลูกค้าในรายละเอียดตามตัวแปรที่ใช้ในการจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด เพื่อใช้ในการสื่อสารถ่ายทอดผลการจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด ไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติการด้านการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ
- ประสิทธิภาพของการจำแนกลูกค้า พิจารณาจากประเด็นต่างๆ เช่น ความสามารถวัดจำนวนกลุ่มลูกค้าหรือสัดส่วนตลาดได้ จำนวนที่มากพอ/ความมีนัยสำคัญเพียงพอที่สามารถสนับสนุนต่อการบรรลุเป้าหมายศักยภาพในการเข้าถึงข้อมูลกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด และการนำไปใช้กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด เป็นต้น

3. การรับฟังลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 10)

3.1 การรับฟังลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ สำหรับลูกค้าเพียงบางกลุ่มหรือเฉพาะลูกค้าในปัจจุบันเท่านั้น

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ ครบถ้วนทุกกลุ่มลูกค้า และครอบคลุมทั้งลูกค้าปัจจุบัน อดีตลูกค้า ลูกค้าคู่แข่ง และผู้ที่อาจจะเป็นลูกค้าในอนาคต เพื่อค้นหาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าตลอดวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า และระดับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบในมุมมองของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การทำธุรกรรม และการจัดการความสัมพันธ์ ตลอดจนมีการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บเพื่อรับฟังลูกค้า

รัฐวิสาหกิจสื่อสารและถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบอย่างทั่วถึง และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานด้านการรับฟังลูกค้า และมีการดำเนินการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศเสียงของลูกค้า ครบถ้วนในทุกช่องทาง และครบถ้วนทุกกลุ่มลูกค้าตามวงจรชีวิตของลูกค้า

รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในกระบวนการรับฟังลูกค้าอย่างเหมาะสม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจบูรณาการสารสนเทศเสียงของลูกค้าจากทุกช่องทาง มาวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญ และสรุปเป็นความต้องการความคาดหวังได้ครบถ้วนในทุกมิติ (มิติวงจรชีวิตลูกค้า มิติด้านผลิตภัณฑ์และบริการ สนับสนุนลูกค้า และมิติกลุ่มลูกค้า) และจัดทำเป็นสารสนเทศเสียงของลูกค้าเพื่อรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส รวมถึงแสดงให้เห็นถึงการนำสารสนเทศเสียงของลูกค้าไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บท การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง

รัฐวิสาหกิจมีระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการ หรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า



ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิผลของการรับฟังลูกค้า ตลอดจนนำผลที่ได้จากการประเมินประสิทธิผลไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- ความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ
 - 1) ความจำเป็น (Need) คือ สิ่งที่เป็นพื้นฐานที่ลูกค้าต้องการได้รับ เช่น เข้าไปในร้านอาหารความจำเป็นคือ รสชาติอาหารต้องอร่อย หรือเมื่อพบแพทย์ ความจำเป็น คือ รักษาแล้วต้องหายจากอาการป่วย
 - 2) ความคาดหวัง (Expectation) คือ สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังเพิ่มเติมเมื่อได้รับบริการ เช่น เข้าร้านอาหารความคาดหวัง คือ ได้รับอาหารรวดเร็ว มีบรรยากาศดี บริการดี ได้รับความดูแลเอาใจใส่ หรือ เมื่อพบแพทย์ ความคาดหวัง คือ คุณหมอและพยาบาลดูแลเอาใจใส่ ใช้เวลารอแพทย์ไม่เกิน 30 นาที ขั้นตอนการตรวจไม่มากไม่ต้องเคลื่อนย้ายหลายจุด ซึ่งโดยทั่วไป ความคาดหวังของลูกค้า มักจะสูงขึ้น สูงขึ้นไปอย่างไม่สิ้นสุด
- วงจรชีวิตการเป็นลูกค้า เริ่มตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นคิดผลิตภัณฑ์หรือก่อนออกจำหน่าย และต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลาที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า รวมถึงช่วงการเริ่มต้นการสร้างสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ไปจนถึงความผูกพันหรือการยุติความสัมพันธ์

3.2 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจ โดยวิธีการประเมิน รวบรวมข้อมูล และรายงานผลการประเมินที่มีความน่าเชื่อถืออย่างเหมาะสม

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นของรัฐวิสาหกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบ ความถี่ของการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การสร้างความผูกพัน และภาพลักษณ์ของรัฐวิสาหกิจ อย่างครบถ้วนในทุกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด

รัฐวิสาหกิจศึกษาปัจจัยความต้องการ ความคาดหวังที่มีผลต่อความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าครบถ้วนตามกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด ตลอดจนมีแนวทางดำเนินการให้ได้มาซึ่งสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อรัฐวิสาหกิจเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่ง หรือที่มีต่อคู่แข่งในบริบทการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่มีความคล้ายคลึงกัน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ควบคุม ติดตาม เพื่อให้การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน เป็นไปตามรูปแบบ ความถี่ และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และดำเนินการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด



ระดับ 4 สารสนเทศที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน สะท้อนประสิทธิผลการดำเนินงานในการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การสร้างความผูกพัน ภาพลักษณ์ ฯลฯ ของลูกค้าที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจนำผลที่ได้จากการประเมินด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า ตลอดจนสารสนเทศอื่นๆ ที่ได้จากการสำรวจ ไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด การพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองลูกค้าได้ตามความต้องการ และเหนือกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง และเพิ่มความผูกพันให้กับลูกค้า

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินประสิทธิผลของแนวทางการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน โดยพิจารณาจากประเด็นต่างๆ เช่น ความเหมาะสมของระเบียบวิธีวิจัย ความครอบคลุมของประเด็นในการสำรวจ ความเหมาะสมของการสุ่มตัวอย่าง ความเที่ยงตรง/น่าเชื่อถือของผลสำรวจ และร้อยละการตอบกลับของกลุ่มตัวอย่าง เป็นต้น ตลอดจนนำผลที่ได้จากการประเมินประสิทธิผลไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- แนวทางการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน ควรพิจารณาถึงความเหมาะสมของการใช้แบบจำลอง ทฤษฎี วิธีการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือทางสถิติที่นำมาใช้ และจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการสำรวจต้องเป็นไปตามหลักสถิติ รวมถึงการควบคุมและสอบทานกระบวนการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน ให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว และเชื่อถือได้
- รัฐวิสาหกิจอาจมีการวิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจ ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากรูปแบบอื่นๆ เช่น การสำรวจ ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการทำธุรกิจกับลูกค้า ข้อร้องเรียน รายงานจากภาคสนาม การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า อัตราการแนะนำจากลูกค้าเดิม เป็นต้น เพื่อให้ได้สารสนเทศเพื่อนำไปดำเนินการต่อไป
- การประเมินความไม่พึงพอใจ ควรมีการวิเคราะห์ถึงต้นเหตุของปัญหาและดำเนินการแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต
- การวัดความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า ควรมีสเกลทั้งที่เป็นตัวเลขและคำบรรยายของแต่ละสเกล โดยที่การวัดความพึงพอใจของลูกค้าจะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ด้านคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบความสัมพันธ์ และการทำธุรกรรมต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมในอนาคตของลูกค้า เช่น การกลับซื้อซ้ำและใช้ผลิตภัณฑ์ซ้ำและการกล่าวถึงในทางที่ดี



4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (น้ำหนักร้อยละ 10)

4.1 การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากข้อมูลป้อนกลับของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญอย่างครบถ้วนอย่างน้อย ได้แก่ ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของลูกค้า กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การวิเคราะห์เทียบกับผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจกับคู่แข่งและ/หรือคู่เทียบ แผนวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ข้อกำหนดกฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและเทคโนโลยีดิจิทัล และผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นต้น โดยระบุคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าอย่างชัดเจน สามารถใช้สื่อสารคุณลักษณะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการที่เกี่ยวข้อง และสื่อสารให้ลูกค้าทราบ

รัฐวิสาหกิจกำหนดกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นระบบ โดยระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ การทวนสอบ ทดสอบ และรับรองผล พร้อมทั้งระบุผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องบรรลุของแต่ละแผนงานหรือโครงการ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการอย่างครบถ้วนในทุกแผนงานหรือโครงการ โดยพิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรม ผลผลิต และตัวชี้วัดตามที่ระบุในแผนงานหรือโครงการและมีการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยง และมีการนำองค์ความรู้ของรัฐวิสาหกิจมาใช้ในกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

ระดับ 4 ผลิตภัณฑ์และบริการที่รัฐวิสาหกิจพัฒนาขึ้น มีคุณลักษณะหรือข้อกำหนดที่สอดคล้องกับความต้องการลูกค้าและตลาดของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสามารถของรัฐวิสาหกิจ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดอื่นๆ ที่สำคัญ รวมถึงระดับผลลัพธ์ของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามเป้าหมายทั้งในมิติของประสิทธิภาพของโครงการ คุณค่าหรือมูลค่าที่ลูกค้าได้รับ และผลลัพธ์ทางธุรกิจหรือผลกระทบต่อการทำงานของรัฐบาล

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทั้งในมิติของกระบวนการและผลลัพธ์ รวมถึงทบทวนกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนนำผลที่ได้จากการประเมินประสิทธิผลไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล รวมทั้งระดับผลลัพธ์ของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือเทียบเคียงกับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรมได้อย่างเหมาะสม



หมายเหตุ :

- ผลิตภัณฑ์และบริการ (Product Offerings) หมายถึง สินค้าหรือบริการที่รัฐวิสาหกิจนำเสนอลูกค้า ครอบคลุมถึงกลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้ลูกค้า ซึ่งรัฐวิสาหกิจอาจส่งมอบโดยตรงหรือผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดจำหน่าย คู่ความร่วมมือ หรือคู่ค้า
- คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ (Product Attribute) หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ หรือฟังก์ชันการทำงานของผลิตภัณฑ์และบริการที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางธุรกิจหรือความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ครอบคลุมด้านคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์และบริการ (Specification & Features) ด้านคุณภาพ (Quality) ด้านอื่นๆ เช่น ความปลอดภัย การรับประกัน และบริการหลังการขาย
- รัฐวิสาหกิจควรประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลมาพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น Business Model Canvas และ Lean Canvas เป็นต้น
- นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิภาพของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ลูกค้า นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่ นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและแบ่งปันความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้

5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 15)

5.1 การสนับสนุนลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้าอย่างเป็นระบบ สำหรับลูกค้าเพียงบางกลุ่ม หรือเฉพาะลูกค้าปัจจุบันเท่านั้น

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ เช่น ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า พฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อ สินค้าและบริการ ข้อมูลคู่แข่ง/คู่เทียบ เป็นต้น และกำหนดความต้องการการสนับสนุนที่สำคัญของลูกค้า ตลอดจนจุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ที่สำคัญ ตลอดวงจรชีวิตของลูกค้า (Customer Life Cycle) ตั้งแต่มองเป็นลูกค้าจนกระทั่งเกิดความผูกพัน

รัฐวิสาหกิจจัดทำกฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ที่สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ครอบคลุมทั้งด้านการบริการสารสนเทศ การทำธุรกรรมหรือการขอรับบริการ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ระดับ 3 กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และเผยแพร่กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการ และบุคลากรภายในรัฐวิสาหกิจทราบอย่างทั่วถึง และมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานด้านบริการไปยังกระบวนการและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง คู่ค้า



คู่ความร่วมมือ หรือผู้ส่งมอบของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุม การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานบริการที่กำหนด

รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการสนับสนุนลูกค้าอย่าง เหมาะสม

ระดับ 4 ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดมีความสอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของ ลูกค้า กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ค่านิยมของรัฐวิสาหกิจ ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด สมรรถนะบุคลากร และข้อกำหนดของกระบวนการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกคน ในองค์กรมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้า ทำให้การสนับสนุนลูกค้าเป็นไปตามมาตรฐาน และระดับผลลัพธ์ด้าน การสนับสนุนลูกค้าเป็นไปตามเป้าหมายในทุกพื้นที่หรือทุกช่องทางให้บริการ

รัฐวิสาหกิจมีระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการ หรือ ทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการ ความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนลูกค้า ตลอดจนนำผลที่ได้จากการประเมิน ประสิทธิภาพ ไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และ นวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล รวมทั้ง มาตรฐานการให้บริการและผลลัพธ์ด้านการสนับสนุนลูกค้าดีขึ้นอย่าง ต่อเนื่องหรือเทียบเคียงกับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรม ได้อย่างเหมาะสม

หมายเหตุ :

- กฎบัตรบริการ (Service Charter) หมายถึง นโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งสื่อสารถึงความมุ่งมั่นของ รัฐวิสาหกิจในการให้บริการ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตและมาตรฐานของความมุ่งมั่นในการ ให้บริการลูกค้าเพื่อใช้ในการสื่อสารให้พนักงานและลูกค้าทราบ
- มาตรฐานการให้บริการลูกค้า (Customer Service Standard) หมายถึง ชุดของนโยบายและหลักเกณฑ์ ที่กำหนดเพื่อใช้ออกแบบระบบงานและให้พนักงานเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ และวิธีปฏิบัติต่อลูกค้าที่เป็น มาตรฐานขององค์กรครอบคลุมทุกจุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ทางธุรกิจที่อาจมีกับลูกค้า ซึ่งมี องค์ประกอบ ได้แก่ พิมพ์เขียวบริการ (Service Blueprint) พฤติกรรมการให้บริการ (Service Guideline) ข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐาน (Service Protocol) การรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น (Service Recovery Plan)
- จุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ต้องกำหนดให้ครอบคลุมทั้ง Physical Touchpoints และ Digital Touchpoints
- รัฐวิสาหกิจต้องแสดงถึงแนวทางการวัด และติดตามผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานบริการครอบคลุมทุกจุด สัมผัสบริการและประเภทการให้บริการที่สำคัญ ซึ่งผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานบริการต้องมีความน่าเชื่อถือ โดยอาศัยกลไกในการตรวจสอบจากผู้ตรวจประเมินทั้งภายในและ/หรือภายนอกของรัฐวิสาหกิจ



5.2 การสร้างความผูกพัน (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ สำหรับลูกค้าเพียงบางกลุ่ม หรือเฉพาะลูกค้าปัจจุบันเท่านั้น
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อได้ลูกค้าใหม่ ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า เพิ่มความผูกพัน และให้ลูกค้ากล่าวถึงรัฐวิสาหกิจในทางที่ดี และมีการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อจัดการความสัมพันธ์อย่างเหมาะสม
- รัฐวิสาหกิจวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่จะสร้างความสัมพันธ์ และมีการวิเคราะห์คู่แข่งหรือคู่เทียบ เพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และสื่อสารให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบอย่างทั่วถึง
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และมีการติดตามผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการต่างๆ ตามแนวทางดังกล่าวอย่างครบถ้วน
- รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเหมาะสม
- ระดับ 4 แผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า สามารถบูรณาการเชื่อมโยงเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกันในแต่ละกลุ่มลูกค้า และสนับสนุนต่อความสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า และภาพลักษณ์ขององค์กร รวมทั้งผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และผลลัพธ์ด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นไปตามเป้าหมาย
- รัฐวิสาหกิจมีระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการ หรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการ ความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินผลด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ต่างๆ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ การซื้อต่อยอด (up selling) การซื้อต่อเนื่อง (cross selling) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ข้อร้องเรียนของลูกค้าเป้าหมาย การสูญเสียลูกค้า ความผูกพัน ภาพลักษณ์ เป็นต้น และนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล รวมทั้งผลลัพธ์ด้านการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าดังกล่าวดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือเทียบเคียงกับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรม ได้อย่างเหมาะสม



หมายเหตุ :

- การวิเคราะห์และคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในการจัดการความสัมพันธ์ เช่น การวิเคราะห์แยกแยะจัดแบ่ง และเลือกกลุ่มลูกค้าออกมาตามคุณค่าของลูกค้า ตามวงจรชีวิตลูกค้า หรือความสามารถที่ลูกค้าแต่ละกลุ่มจะสร้างกำไรให้รัฐวิสาหกิจได้ในระยะยาว เป็นต้น
- Customer Relationship Management (CRM) เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อจัดการความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า เรียนรู้ความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้า และตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยสินค้าหรือบริการที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละคนมากที่สุด ทั้งนี้ รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอาจแตกต่างกันตามระดับความสำคัญของลูกค้า เช่น การใช้ทฤษฎี Pareto 80 : 20 มาพิจารณากำหนดลูกค้าคนสำคัญ ที่องค์กรต้องดูแลเป็นพิเศษ เนื่องจากลูกค้ากลุ่มนี้แม้มีจำนวนเพียงร้อยละ 20 จากจำนวนลูกค้าทั้งหมด แต่สามารถสร้างยอดขายให้รัฐวิสาหกิจได้ถึงร้อยละ 80 ของยอดขายทั้งหมด เป็นต้น

5.3 การจัดการข้อร้องเรียน (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจกำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียนที่หลากหลาย กำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน (Complaint handling policy outlines & procedures) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ
- ระดับ 2 นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน (Complaint handling policy outlines & procedures) มีองค์ประกอบ และมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจดำเนินการเผยแพร่นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอก รัฐวิสาหกิจ ผ่านช่องทางที่สำคัญ เช่น ป้ายประกาศบริเวณพื้นที่ขายหรือพื้นที่ให้บริการ สัญญาให้บริการ คู่มือการใช้งาน สื่อโฆษณา/ประชาสัมพันธ์ และฉลากหรือหีบห่อสินค้า ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์และสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อร้องเรียนไปยังกระบวนการและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง คู่ค้า คู่ความร่วมมือ หรือผู้ส่งมอบของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียนที่กำหนด
- รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการจัดการ ติดตาม รายงาน สถานะ และสรุปผลการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเหมาะสม
- ระดับ 4 ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อร้องเรียนสอดคล้องกับนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนของรัฐวิสาหกิจ และสอดคล้องกันทั้งในระดับองค์กร ระดับสายงาน ระดับฝ่าย และระดับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำให้การจัดการข้อร้องเรียนเป็นไปตามมาตรฐาน และระดับผลลัพธ์ด้านการจัดการข้อร้องเรียนเป็นไปตามเป้าหมาย
- รัฐวิสาหกิจมีระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการ หรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการ ความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า



ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิภาพของการจัดการข้อร้องเรียน และนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบ ดิจิทัล รวมทั้ง มาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียน และผลลัพธ์ด้านการจัดการข้อร้องเรียนดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือ เทียบเคียงกับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรม ได้อย่างเหมาะสม

หมายเหตุ :

- รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีช่องทางข้อร้องเรียนที่หลากหลาย ครอบคลุมช่องทางอิเล็กทรอนิกส์และสื่อสังคมออนไลน์ โดยช่องทางร้องเรียนที่รัฐวิสาหกิจจัดไว้ให้ลูกค้าหรือผู้ร้องเรียน ต้องสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายและไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการร้องเรียน
- นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการข้อร้องเรียน ต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย 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/แก้ไขข้อผิดพลาด และการสอบทาน/ติดตามข้อร้องเรียน (Closing, Record keeping, redress & review)
 - เส้นทาง การสอบทาน เกี่ยวกับข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกองค์กร (เช่น คู่ค้า คู่ความร่วมมือ หรือหน่วยงานบังคับใช้กฎหมายหรือหน่วยงานกำกับดูแล (Avenue of Reviews))
 - ระดับของการจัดการข้อร้องเรียน โดยมอบหมายอำนาจหน้าที่กับบุคลากรแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อร้องเรียน (Levels of Complaint handling)
 - กระบวนการในการจัดการข้อร้องเรียนที่มีนัยสำคัญของผู้บริหารระดับสูง
 - นโยบายความเป็นส่วนตัวของผู้ร้องเรียน
 - ภาระหน้าที่ (Accountability) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อร้องเรียน (Analysis and evaluation of complaints) การติดตามระบบจัดการข้อร้องเรียน (Monitoring) และการปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)
- กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนตามแนวปฏิบัติที่ดีต้องมีลักษณะแบบปิด (Closed-Loop Process) กล่าวคือ กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนเริ่มต้นจากลูกค้าหรือผู้ร้องเรียน และจะถือว่าสิ้นสุดก็ต่อเมื่อข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขจนลูกค้ายอมรับ
- รัฐวิสาหกิจควรประยุกต์ใช้ระบบการจัดการข้อร้องเรียนของรัฐวิสาหกิจตามมาตรฐาน ISO 10002 Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for complaints handling in organizations



5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT)

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหลักเกณฑ์ที่มุ่งเน้นประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานสากล และแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกสมัยใหม่ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านต่างๆ รวมถึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร ทั้งภาคการผลิต ภาคการบริการ รวมถึงการดำเนินงานที่ชาญฉลาด รู้เท่าทันสื่อ เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยครอบคลุมถึงการวางแผนการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้กับองค์กร การปรับกระบวนการทำงานให้เข้ากับยุคดิจิทัล การปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรให้พร้อม ทั้งด้านทัศนคติสู่ยุคดิจิทัล ความรู้ดิจิทัล ทักษะดิจิทัล รวมไปถึงวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ที่บูรณาการเข้ากับการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนตอบสนองกับนโยบายดิจิทัลไทยแลนด์ ไทยแลนด์ 4.0 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

• วัตถุประสงค์การประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

1. รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดกรอบทิศทางทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล Thailand 4.0 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลในยุคปัจจุบัน
2. รัฐวิสาหกิจมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ ทั้งในส่วนของการกระบวนการทำงาน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงในการสร้างธุรกิจใหม่ๆ รูปแบบบริการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ตลอดจนการบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการบริหารจัดการด้านคุณภาพของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้
3. รัฐวิสาหกิจมีการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูล และการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ทั้งการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงาน เพื่อสามารถเห็นข้อมูลประชาชนเป็นภาพเดียวที่สมบูรณ์ เกิดการใช้บริการทางเทคโนโลยีร่วมกัน รวมถึงการให้บริการภาครัฐแบบครบวงจร ณ จุดเดียว
4. รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการข้อมูลทุกขั้นตอน เพื่อให้การได้มาและการนำข้อมูลไปใช้ของหน่วยงานได้ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และสามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคงปลอดภัย โดยใช้ข้อมูลเป็นหลักในการขับเคลื่อนองค์กร



5. รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการหรือการกระทำทั้งหมดที่จำเป็น เพื่อให้องค์กรปราศจากความเสี่ยง และความเสียหายที่มีผลต่อความปลอดภัยของข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information) ในทุกรูปแบบ รวมถึงการระวังป้องกันต่อการอาชญากรรม การโจรกรรม การบ่อนทำลาย การจารกรรม และความผิดพลาดต่างๆ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบพื้นฐานของความปลอดภัยของข้อมูล ได้แก่ การรักษาความลับของข้อมูล (Confidentiality) การรักษาความคงสภาพของข้อมูลหรือความสมบูรณ์ของข้อมูล (Integrity) และความพร้อมใช้งานของข้อมูล (Availability)
6. รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการที่ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และการบริหารจัดการความเสี่ยง เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินอันอาจมีผลกระทบต่อการให้บริการหรือผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ เพื่อเป็นการสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงปลอดภัยเพื่อพร้อมรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เตรียมพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือสถานการณ์ผิดปกติ โดยที่มีการจัดทำแผนตอบสนองกับสถานการณ์ภัยพิบัติ (Incident Management Plan) และแผนกอบกู้สถานการณ์ภัยพิบัติ (Business Continuity Plan) เพื่อดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการบริหารจัดการความพร้อมใช้ของระบบต่างๆ ตามความต้องการของผู้ใช้บริการเพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความมั่นใจในการบริการ
7. รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งในส่วนของบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยต้นทุนที่เหมาะสม และมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงการบริหารจัดการ การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการการใช้พลังงาน ลดการใช้พลังงาน ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ลดการสร้างขยะ รวมถึงการนำขยะอิเล็กทรอนิกส์มาใช้เคล



- กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

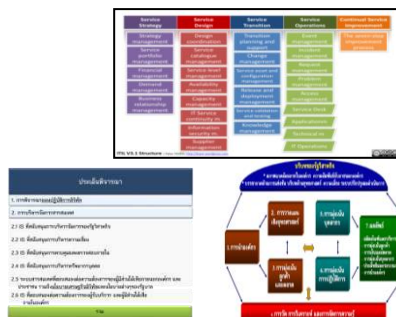
หลักเกณฑ์ประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจ เกิดจากการประยุกต์หลักการ มาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนสอดคล้องกับทิศทาง นโยบาย กรอบการดำเนินงานของประเทศ เช่น นโยบาย Thailand 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น สรุปได้ดังนี้

หลักการ มาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ เช่น COBIT 5 ITIL ISO38500 ISO 27001 เป็นต้น

ทิศทาง นโยบาย กรอบการดำเนินงานของประเทศ เช่น นโยบาย Thailand 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

หลักเกณฑ์การประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

1. Apply



2. Align



แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม



ระบบราชการ 4.0

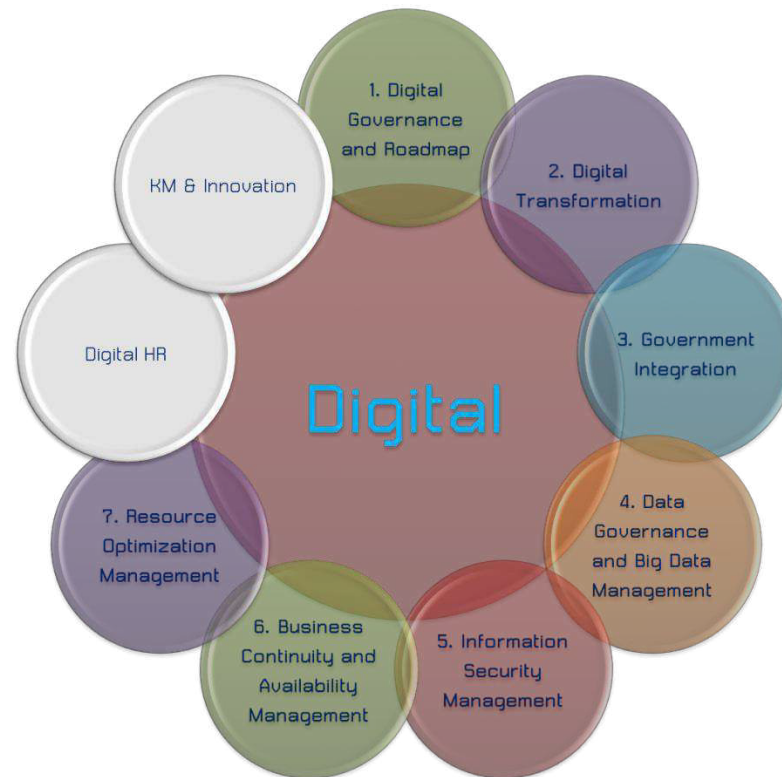
3. Formulate





- **หลักเกณฑ์การประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล**

การประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 7 ด้าน ประกอบด้วย





โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของ 7 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap)	25	1.1 กำหนดกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) (น้ำหนักร้อยละ 12.5) 1.2 แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3- 5 ปี (Digital Roadmap) (น้ำหนักร้อยละ 12.5)
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 การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกัน (Enterprise Collaboration and Interoperability Design & Data and System Integration) (น้ำหนักร้อยละ 10)
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 4)



หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
		5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ขององค์กร (น้ำหนักร้อยละ 3) 5.3 การตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (ISMS Audit) (น้ำหนักร้อยละ 3)
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. การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากร อย่างเหมาะสม (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)
(นำหน้าร้อยละ 25)

- 1.1 กำหนดกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance)
(นำหน้าร้อยละ 12.5)

- กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ของรัฐวิสาหกิจ*
- รัฐวิสาหกิจกำหนดกรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม (Benefits Delivery and Resource Optimization Framework Setting)
 - การกำหนดความรับผิดชอบ (Responsibility)
 - กลยุทธ์ขององค์กรที่สอดคล้องกับความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Strategy)
 - การจัดหา (Acquisition) ที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Evaluation of Investment and Services portfolios)
 - หลักการการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร และหลักเกณฑ์สำหรับการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Guiding principles for allocation of resources and capabilities and Enterprise architecture)
 - ความรู้ความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากร (Human Behavior)
- รัฐวิสาหกิจกำหนดกรอบการกำกับดูแลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส (Performance Measurement and Stakeholder Transparency Framework Setting)
 - ความสอดคล้องกับระเบียบและข้อบังคับ (Conformance) การปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
 - ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance) การตรวจติดตามการนำไปปฏิบัติตามกระบวนการ และการให้เป็นอิสระในการตรวจสอบ (Performance Measurement and Stakeholder Transparency Framework)
- รัฐวิสาหกิจกำหนดกรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Risk Optimization Framework Setting)
 - การกำหนดกรอบ/แนวทาง การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Risk Optimization Framework)
- รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance guiding principle Communications)



ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม
 - การกำหนดความรับผิดชอบด้านดิจิทัลในทุกส่วนขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัลของผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (Responsibility)
 - การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่สอดคล้องกับความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Strategy)
 - การกำหนดโครงสร้างการลงทุนด้านดิจิทัล กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาการลงทุนที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม และมีการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการลงทุนด้านดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการจัดหา (Acquisition) ที่มีประสิทธิภาพ
 - กำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร รวมถึงหลักเกณฑ์สำหรับการจัดทำและการกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม
 - การกำหนดนโยบายที่สนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากร ในองค์กร และครอบคลุมถึงการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (Human Behavior)
- การกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส
 - การปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Conformance)
 - การตรวจติดตามการนำไปปฏิบัติตามกระบวนการ และการให้เป็นอิสระในการตรวจสอบ (Performance)
- การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน **รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม**

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล



หมายเหตุ :

- * การประเมินกระบวนการจะใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจาก การจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

การกำกับดูแล (Governance)

การกำกับดูแล ทำให้มั่นใจได้ว่าความต้องการ เงื่อนไข และทางเลือกของผู้มีส่วนได้เสียได้รับการประเมิน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการให้บรรลุซึ่งมีความสมดุลและเห็นชอบร่วมกัน; การกำหนดทิศทาง ผ่านการจัดลำดับความสำคัญและการตัดสินใจ; และการเฝ้าติดตามผลการดำเนินงานและการปฏิบัติตามเทียบกับ ทิศทางและวัตถุประสงค์ที่ได้ตกลงร่วมกัน

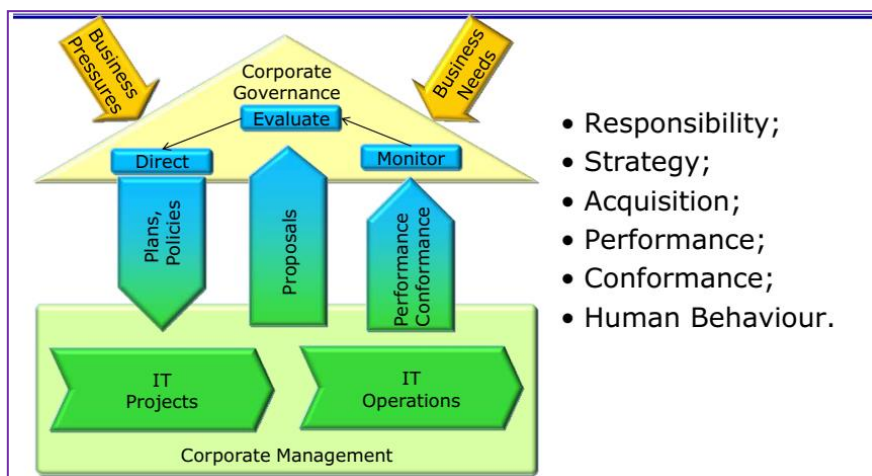
ในองค์กรส่วนใหญ่ คณะกรรมการบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแล โดยมีประธานบริษัทเป็นผู้นำ

การบริหารจัดการ (Management)

ผู้บริหารวางแผน สร้าง ดำเนินงาน และเฝ้าติดตามกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับทิศทางที่กำหนด โดยหน่วยงานกำกับดูแล (governance body) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ในองค์กรส่วนใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการ โดยมีประธานเจ้าหน้าที่ บริหารเป็นผู้นำ

ที่มา : กรอบการดำเนินงานทางธุรกิจสำหรับการกำกับดูแลและการบริหารจัดการไอทีระดับองค์กร, COBIT5 ISACA



รูป Model for Corporate Governance of Information Technology

ที่มา : ISO/IEC 38500



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) ปฏิบัติหน้าที่ในนามของคณะกรรมการบริหารและมีประธานที่แต่งตั้งจากสมาชิกของคณะกรรมการบริหาร ถือเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพมากสำหรับการประเมิน สังการ และเฝ้าติดตามการใช้ไอทีในองค์กร และสำหรับการแนะนำคณะกรรมการในประเด็นด้านไอทีที่สำคัญ กรรมการสำหรับองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง ที่มีสายบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อนและมีเส้นทางการสื่อสารที่สั้น จำเป็นต้องใช้วิธีปฏิบัติที่เข้าถึงโดยตรง (Direct approach) มากกว่าในการดูแลกิจกรรมทางด้านไอที และไม่ว่าจะเป็นกรณีใดก็ตาม หน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลจะต้องสั่งการให้มีโครงสร้างองค์กร บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมสำหรับการกำกับดูแล เพื่อให้มีความชัดเจนถึงความเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบในผลงานอย่างชัดเจนสำหรับการตัดสินใจและภารกิจที่สำคัญ ซึ่งควรรวมถึงความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการหลักด้านไอทีหลักจากภายนอก

หลักการที่ 2 - กลยุทธ์ (Strategy)

การวางแผนกลยุทธ์ทางไอทีที่มีความซับซ้อนและมีความสำคัญยิ่งที่ต้องมีความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานด้านธุรกิจขององค์กรและไอที เราจำเป็นต้องให้ลำดับความสำคัญสำหรับแผนที่มีโอกาสที่จะบรรลุผลประโยชน์ตามความคาดหวังและสำหรับการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายในภาพรวมต้องแปลงมาเป็นแผนยุทธวิธีที่สามารถทำให้บรรลุผลได้ เพื่อลดโอกาสเกิดความล้มเหลวหรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โดยมีเป้าหมายคือการส่งมอบคุณค่าเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ไปพร้อมๆ กับการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับความเสี่ยงของคณะกรรมการบริหาร แม้ว่าจะเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องส่งทอดแผนในลักษณะจากบนไปสู่ล่าง แต่แผนก็ต้องยืดหยุ่นและสามารถปรับให้รองรับความต้องการทางธุรกิจและโอกาสทางด้านไอทีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วย

นอกจากนี้ การมีหรือขาดความสามารถด้านไอที สามารถเอื้อหรือขัดขวางกลยุทธ์ทางธุรกิจได้ ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ด้านไอทีควรรวมถึงการวางแผนความสามารถด้านไอทีที่โปร่งใสและเหมาะสม โดยรวมถึงการประเมินความสามารถของโครงสร้างพื้นฐานด้านไอทีและทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน เพื่อรองรับความต้องการของธุรกิจในอนาคต และพิจารณาถึงการพัฒนาเทคโนโลยีในอนาคตที่อาจช่วยให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและ/หรือต้นทุนที่เกิดประโยชน์สูงสุด ทรัพยากรด้านไอทียังรวมถึงความสัมพันธ์กับผู้ขายผลิตภัณฑ์และผู้ให้บริการต่างๆ ภายนอก ซึ่งบางรายอาจมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้นการกำกับดูแลกลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดหาจึงมีนัยสำคัญมากในกิจกรรมการวางแผนกลยุทธ์ที่ต้องการทิศทางและการควบคุมดูแลจากผู้บริหารระดับสูง

หลักการที่ 3 - การจัดซื้อจัดหา (Acquisition)

กระบวนการแก้ไขปัญหาแบบเบ็ดเสร็จด้านไอทีมีไว้เพื่อสนับสนุนกระบวนการด้านธุรกิจ ดังนั้นจึงต้องระมัดระวังที่จะไม่นำกระบวนการแก้ไขปัญหาแบบเบ็ดเสร็จด้านไอทีไปพิจารณาแยกต่างหาก หรือมองเป็นเพียงแคโครงการหรือบริการด้านเทคโนโลยีเท่านั้น ในทางกลับกัน การเลือกสถาปัตยกรรมของเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม ความล้มเหลวจะทำให้โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคนิคทันสมัยและเหมาะสม หรือการขาดบุคลากรที่มีทักษะ ล้วนสามารถส่งผลให้โครงการล้มเหลว ขาดความสามารถที่จะดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน หรือลดคุณค่าที่มีต่อธุรกิจ การจัดซื้อจัดหาทรัพยากรด้านไอทีจึง ควรพิจารณาเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจโดยมีไอทีเป็นปัจจัยเอื้อ เทคโนโลยีที่จัดซื้อจะต้องสนับสนุนและสามารถทำงานร่วมกับกระบวนการทางธุรกิจและโครงสร้างพื้นฐานด้านไอทีที่องค์กรมีอยู่แล้วและที่วางแผนการนำไปใช้งานก็ไม่ใช้ เป็นเพียงแค่ประเด็นด้านเทคโนโลยีเท่านั้น แต่จะต้องผสมผสานไปกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ การฝึกอบรม และการเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย ดังนั้น โครงการด้านไอทีควรเป็นส่วนหนึ่งของชุดโครงการ (programmers) เพื่อการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร ซึ่งรวมเอาโครงการต่างๆ ที่มีการดำเนินกิจกรรมครบในทุกด้านตามที่ต้องการเพื่อช่วยให้มั่นใจว่าจะได้รับผลสำเร็จ



การกำกับดูแลองค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Corporate governance of information technology) (ต่อ)

หลักการที่ 4 – ผลการดำเนินงาน (Performance)

การวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับมุมมองหลัก 2 ด้าน คือ คำจำกัดความที่ชัดเจนของคำว่า “ผลการดำเนินงานเป้าหมาย” และ “การจัดทำมาตรวัดที่มีประสิทธิภาพสำหรับการเฝ้าติดตามการบรรลุเป้าหมาย” เราจำเป็นต้องมีกระบวนการในการวัดผลการดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่า ผลการดำเนินงานนั้นได้รับการเฝ้าติดตามอย่างสม่ำเสมอและเชื่อถือได้ การกำกับดูแลจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อวัตถุประสงค์กำหนดมาจากบนลงล่างซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจในการบรรลุพันธกิจที่ได้รับอนุมัติ และมาตรวัดจัดทำขึ้นจากล่างขึ้นบน ซึ่งสอดคล้องไปในทางที่เอื้อให้บรรลุเป้าหมายในทุกระดับ โดยมีผู้บริหารของแต่ละระดับชั้นเฝ้าติดตามปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการกำกับดูแล 2 ปัจจัยคือ การที่ผู้มีส่วนได้เสียอนุมัติเป้าหมาย และการที่บุคลากรในระดับกรรมการและผู้จัดการ ยอมรับความรับผิดชอบในผลงาน (accountability) ในการบรรลุเป้าหมาย ไอทีเป็นหัวข้อที่มีความซับซ้อนและมีรายละเอียดเชิงเทคนิค ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะต้องมีความโปร่งใสโดยการสื่อสารถึงเป้าหมาย มาตรวัด และการรายงานผลการดำเนินงานในภาษาที่เข้าใจได้ง่ายสำหรับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสม

หลักการที่ 5 - ความสอดคล้องกัน (Conformance)

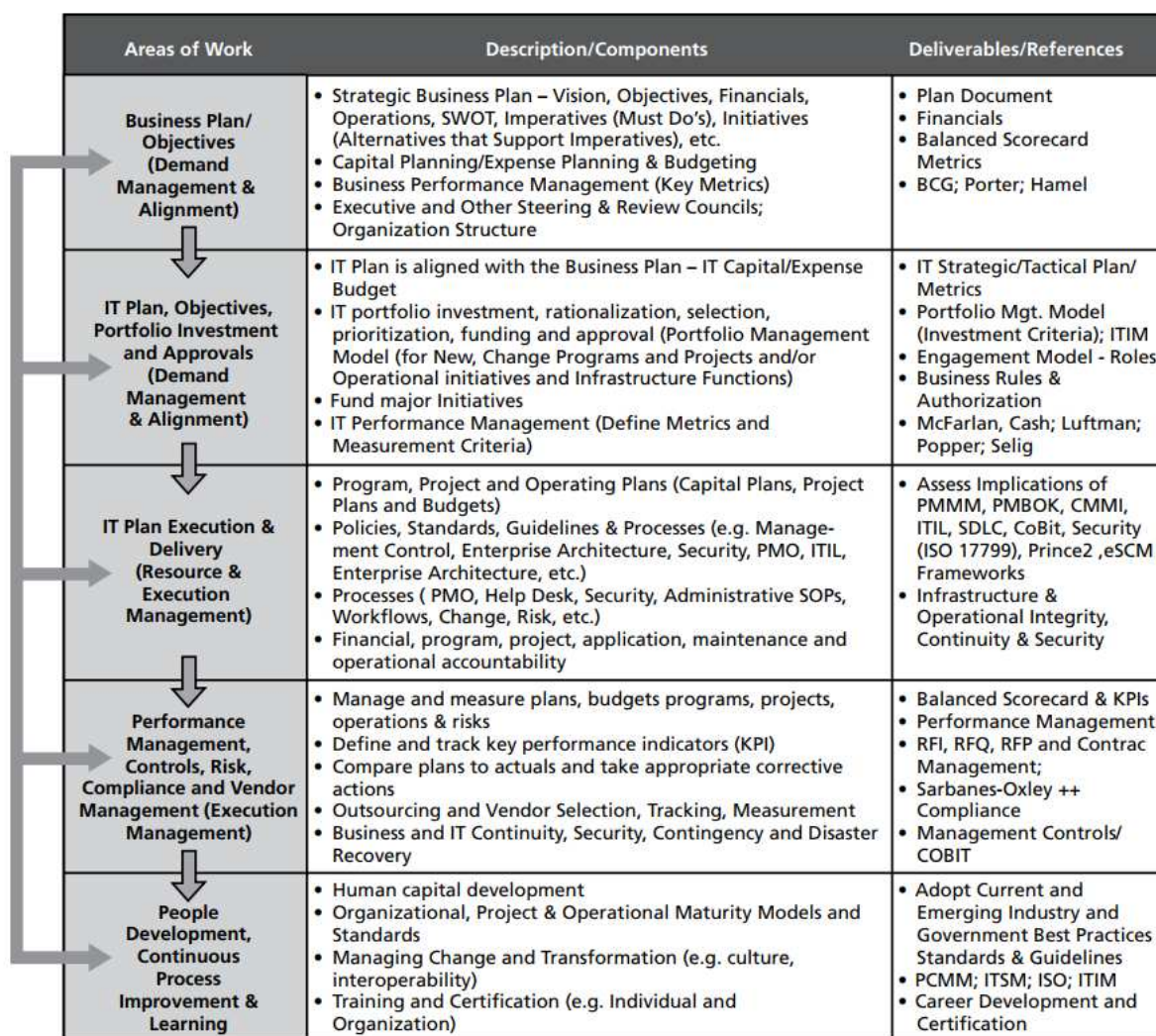
ตลาดโลกในวันนี้มีอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าเป็นปัจจัยเอื้อ องค์กรจำเป็นต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น จากข่าวอื้อฉาวและความล้มเหลวด้านการเงินของบริษัทต่างๆ เมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา ทำให้คณะกรรมการเกิดความตระหนกอย่างมากในเรื่องของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่ออกมาบังคับใช้ ซึ่งเข้มข้นขึ้นและผลกระทบที่ผู้มีส่วนได้เสียต้องการความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้นว่า ในการดำเนินงานจริงองค์กรได้ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ และดำเนินการตามแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลองค์กรแล้ว นอกจากนี้ จากการที่ไอทีได้เอื้อให้เกิดกระบวนการทางธุรกิจระหว่างองค์กรอย่างไร้รอยต่อ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมั่นใจได้ว่า สัญญาต่างๆ ครอบคลุมถึงข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับไอที ในเนื้อหา อาทิเช่น การรักษาความเป็นส่วนตัวส่วนบุคคล การรักษาความลับ การรักษาสิทธิทางปัญญา และการรักษาความมั่นคงปลอดภัย เป็นต้น กรรมการจำเป็นต้องมั่นใจได้ว่า การปฏิบัติตามข้อกำหนดจากองค์กรภายนอกถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์มากกว่าที่จะให้เกิดความเสียหายขึ้นแล้วค่อยมาคิดทีหลัง กรรมการยังจำเป็นต้องกำหนดแนวทางจากผู้บริหารระดับสูง พร้อมทั้งกำหนดเป็นนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติตามเพื่อให้มั่นใจว่า ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ลดความเสี่ยง และมีการปฏิบัติตาม (กฎหมาย/กฎระเบียบข้อบังคับ) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำให้เกิดความสอดคล้องระหว่างประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการปฏิบัติตาม (กฎหมาย/กฎระเบียบข้อบังคับ) เพื่อให้มั่นใจว่าเป้าหมายของประสิทธิภาพในการดำเนินงานไม่ขัดแย้งกับการปฏิบัติตาม (กฎหมาย/กฎระเบียบข้อบังคับ) และในทางตรงกันข้าม การปฏิบัติตาม (กฎหมาย/กฎระเบียบข้อบังคับ) ก็ต้องมีความเหมาะสม ไม่เข้มงวดมากเกินไปกับการดำเนินธุรกิจ

หลักการที่ 6 – พฤติกรรมบุคคล (Human Behavior)

การนำการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่มีไอทีเป็นปัจจัยเอื้อไปใช้งาน ซึ่งรวมถึงการกำกับดูแลด้านไอทีด้วย มักต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นนัยสำคัญต่อวัฒนธรรมและพฤติกรรมภายในองค์กร เช่นเดียวกับลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งอาจสร้างความวิตกกังวลและความไม่เข้าใจให้เกิดขึ้นท่ามกลางหมู่พนักงาน ดังนั้น การนำไปใช้จึงจำเป็นต้องได้รับการจัดการอย่างระมัดระวังเพื่อให้บุคลากรยังคงมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน กรรมการจะต้องสื่อสารเป้าหมายอย่างชัดเจนและแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่นำเสนอขึ้น การฝึกอบรมและการเพิ่มทักษะของบุคลากรเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มักเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ไอทีมีผลกระทบต่อบุคลากรทุกระดับในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้เสีย ผู้จัดการ และผู้ใช้งาน หรือผู้เชี่ยวชาญที่ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับไอทีและกระบวนการแก้ปัญหาแบบเบ็ดเสร็จให้กับองค์กร และกระบวนการแก้ปัญหาแบบเบ็ดเสร็จแก่ธุรกิจ นอกจากส่งผลกระทบต่อภายในองค์กรแล้วไอทียังส่งผลกระทบต่อลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ ทั้งยังเอื้อให้เกิดการบริการตนเองและการทำธุรกรรมอัตโนมัติระหว่างองค์กรทั้งภายในประเทศและข้ามประเทศ แม้ว่ากระบวนการทางธุรกิจที่มีไอทีเป็นปัจจัยเอื้อจะนำมาซึ่งประโยชน์และโอกาสใหม่ๆ แต่ก็มาพร้อมกับความเสี่ยงต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นด้วยประเด็นปัญหา เช่น ข้อมูลส่วนบุคคลและการทุจริตเป็นเรื่องที่บุคคลมีความวิตกกังวลเพิ่มมากขึ้น และความเสี่ยงนี้พร้อมทั้งความเสี่ยงอื่นๆ ต้องได้รับการจัดการเพื่อให้ผู้ใช้เกิดความเชื่อมั่นในระบบไอทีที่ใช้อยู่ ระบบสารสนเทศยังส่งผลกระทบต่อแนวปฏิบัติในการทำงานอย่างมากโดยการแปลงขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ทำโดยคนให้เป็นการทำงานโดยอัตโนมัติ

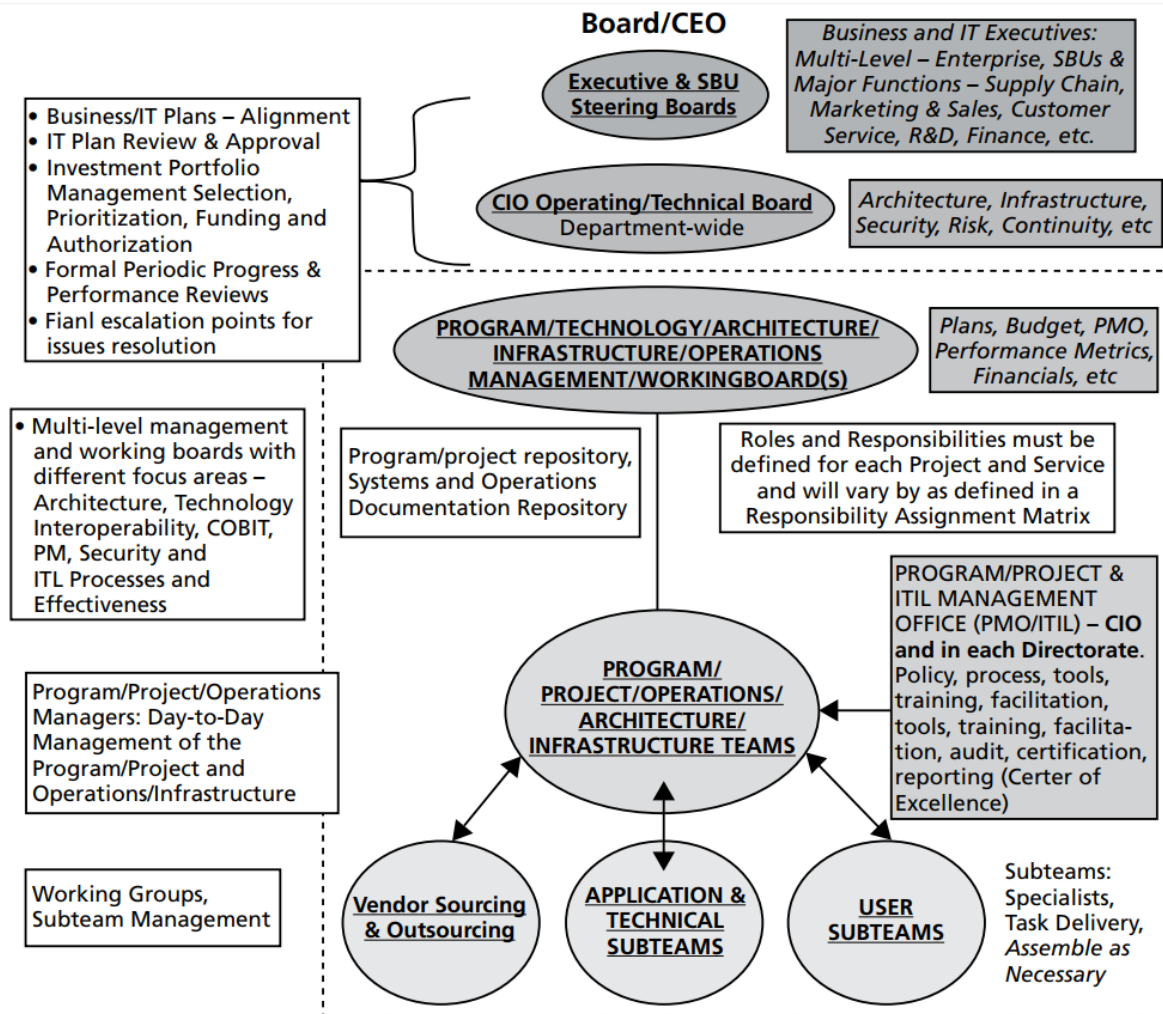


คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2566)
ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง



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

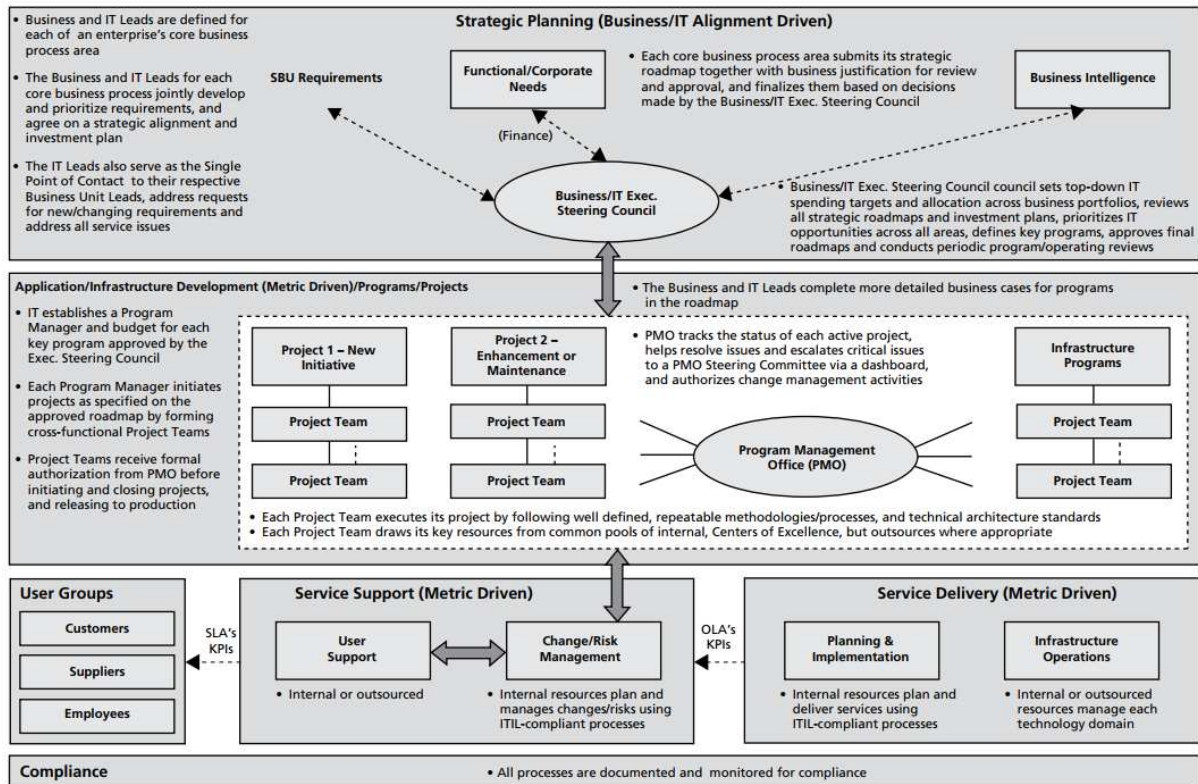


รูปตัวอย่าง IT/business steering and governance boards, committees and roles

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



คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2566)
ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง



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) (หน้าทึกร้อยละ 12.5)

- กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี (Digital Roadmap and Action Plan) ของรัฐวิสาหกิจ*
- รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3- 5 ปี ที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร และนโยบายต่าง ๆ ตามตามศักยภาพของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) ทั้งในส่วนของการบริหารจัดการ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงในการสร้างธุรกิจใหม่ๆ รูปแบบบริการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ตลอดจนการบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการบริหารจัดการด้านคุณภาพของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดรายละเอียดที่ชัดเจนในส่วนของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วน **กระบวนการ (Process) บุคลากร (People) เทคโนโลยี (Technology)**
- แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3- 5 ปี มีการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อนโยบายที่สำคัญ โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้
 - Digital Transformation
 - Government Integration
 - Data Governance and Big Data Management
 - Information Security Management
 - Business Continuity and Availability Management
 - Resource Optimization Management
 - ประชาชน/ผู้ให้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ
- รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับองค์กรที่ถ่ายทอดมาจากแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3- 5 ปี มีองค์ประกอบหรือรายละเอียด ดังนี้
 - กลุ่ม / ลำดับความสำคัญของแผนงาน / โครงการดังกล่าวอย่างเหมาะสม เช่น กลุ่ม / ลำดับความสำคัญเร่งด่วน กลุ่ม / ลำดับความสำคัญปานกลาง เป็นต้น
 - KPI ที่แสดงถึงความสำเร็จและสะท้อนผลลัพธ์ที่คาดหวัง เช่น ระยะเวลาการให้บริการที่ลดลงในระหว่างการดำเนินงาน ณ สิ้นปีบัญชีแรก และระยะเวลาที่ลดลงในปีถัดไปหรือเมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้น เป็นต้น โดยเป้าหมายมีความท้าทาย



ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล และแผนปฏิบัติการประจำปี และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- มีการกำหนดรายละเอียดที่ชัดเจนในส่วนของเป้าหมายการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วน of กระบวนการ (Process) บุคลากร (People) เทคโนโลยี (Technology)
- ความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร และนโยบายต่าง ๆ ที่สอดคล้องตามศักยภาพของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย
 - การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ (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/ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ
 - การดำเนินการให้มีการปฏิบัติการ หรือ การประกอบธุรกิจที่มีความสอดคล้องกับ กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และ พ.ร.บ.การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 เป็นต้น โดยแสดงให้เห็นถึงแผนงาน/โครงการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
- มีการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับองค์กรที่ถ่ายทอดมาจากแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3- 5 ปี

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ



องค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและ
ทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- * การประเมินกระบวนการจะพิจารณาการประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจาก
การจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และ
เป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดย
มีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนา
กระบวนการอย่างต่อเนื่อง

2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) (น้ำหนักร้อยละ 25)

2.1 การวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) (น้ำหนักร้อยละ 9)

- กระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ของรัฐวิสาหกิจ*
- รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) เพื่อมุ่งเน้นการนำ
เทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ ทั้งในส่วนของกระบวนการทำงาน
การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต โดยแสดง
ให้เห็นภาพในปัจจุบันก่อนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (As is) และภาพในอนาคต
ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (To be) ซึ่งครอบคลุมถึง
 - Business Architecture
 - Data/Information Architecture
 - Application Architecture
 - Technology/Infrastructure Architecture
 - Security Architecture
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital
Transformation) ที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนของ กระบวนการ (Process) บุคลากร (People)
เทคโนโลยี (Technology) อย่างชัดเจน
- รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture Communications)
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดกรอบ/แนวทางการใช้สถาปัตยกรรมองค์กรกับโครงการด้านดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม
(Digital Projects using Enterprise Architecture services)
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับ
ทุกส่วนขององค์กร (Evaluation of Digital Transformation)



ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วน และเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

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

โดยแสดงให้เห็นภาพในปัจจุบันก่อนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (As is) และภาพในอนาคตในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (To be)

- การกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วนของ กระบวนการ (Process) บุคลากร (People) เทคโนโลยี (Technology) อย่างชัดเจน
- การกำหนดกรอบ/แนวทางการใช้สถาปัตยกรรมองค์กรกับโครงการด้านดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม
- การกำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และ มีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

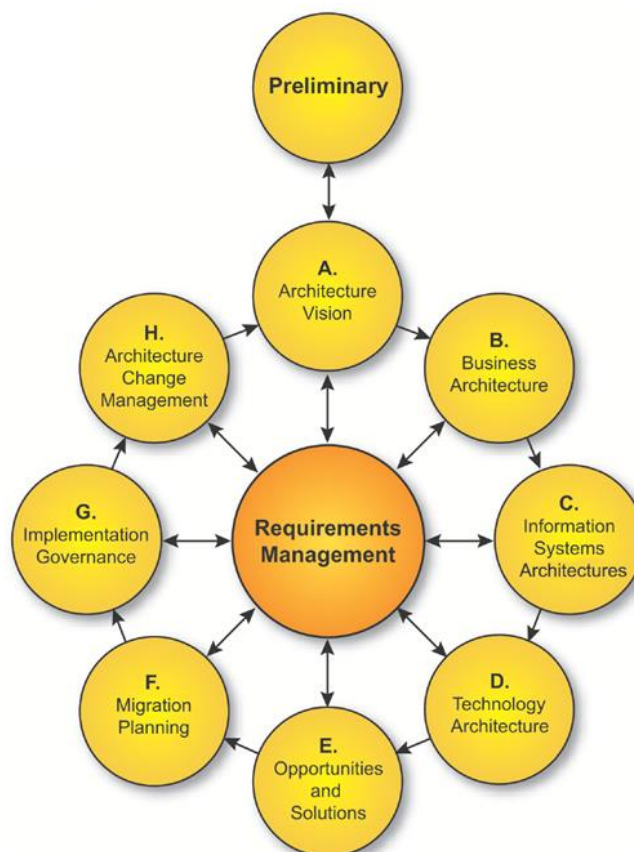
หมายเหตุ :

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

สถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) คือ กระบวนการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) มาสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจ (Business) ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

แม้ว่าสถาปัตยกรรมองค์กรจะเน้นในเรื่องความสอดคล้องกันของการดำเนินงานด้านธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างไรก็ตามด้านความมั่นคงปลอดภัยก็ถือเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่ขาดไม่ได้ซึ่งจะช่วยให้ทั้งการดำเนินงานธุรกิจและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นไปด้วยความถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส และตรวจสอบได้ เป็นเวลาเกือบ 30 ปีที่ผ่านมาที่นักวิจัยและนักปฏิบัติเริ่มมีการศึกษาถึงการพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กร จากอดีตจนถึงปัจจุบันกรอบแนวคิดและหลักการในการพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กรถูกนำเสนอขึ้นมามากมาย โดย The Zachman Framework for Enterprise Architecture ถือเป็นกรอบของสถาปัตยกรรมองค์กรแรกที่ถูกนำเสนอ ในปี พ.ศ. 2530 และเป็นกรอบแนวคิดที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ยังมีกรอบแนวคิดอื่นที่ได้ถูกนำมาปรับใช้เช่น The Open Group Architecture Framework (TOGAF) และ Federal Enterprise Architecture (FEA)

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



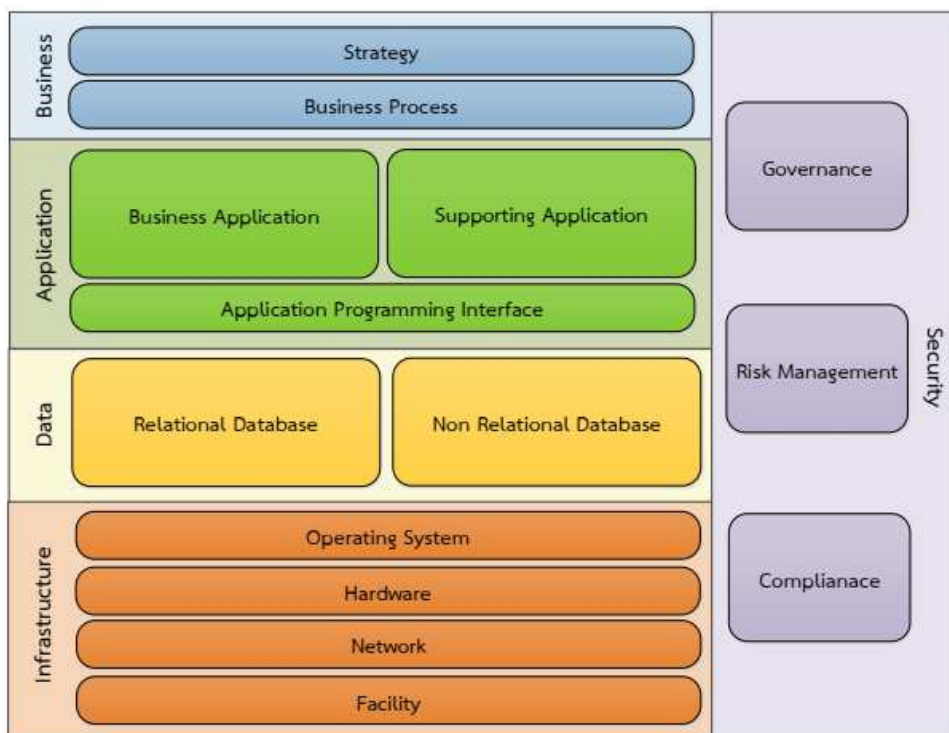
รูป TOGAF Architecture Development Method



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) ซึ่งเป็นการอธิบายพอสังเขยของสถาปัตยกรรมองค์กรในอนาคตและบอกถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากความสำเร็จของการพัฒนาสถาปัตยกรรม
- 3) สถาปัตยกรรมธุรกิจ (Business Architecture) : อธิบายการพัฒนาสถาปัตยกรรมด้านธุรกิจเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์สถาปัตยกรรมตามที่ได้รับไว้ในขั้นตอนก่อนหน้า
- 4) สถาปัตยกรรมระบบสารสนเทศ (Information System Architecture) : อธิบายการพัฒนาสถาปัตยกรรมด้านระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์สถาปัตยกรรม
- 5) สถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยี (Technology Architecture) : อธิบายการพัฒนาสถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์สถาปัตยกรรม
- 6) โอกาสและแนวทางการแก้ปัญหา (Opportunities and Solution) : วางแผนในการดำเนินการพัฒนาสถาปัตยกรรมในด้านต่างๆตามที่ระบุไว้ พร้อมทั้งกำหนดรอบหรือระยะเวลาการส่งมอบงานตามแผนงาน
- 7) การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Migration Planning) : ให้รายละเอียดในการพัฒนาสถาปัตยกรรมเพื่อเปลี่ยนจากสถาปัตยกรรมปัจจุบัน (Baseline/Current Architecture) ไปสู่สถาปัตยกรรมเป้าหมาย (Target/Future Architecture)
- 8) การกำกับดูแลการดำเนินการ (Implementation Governance) : เป็นการกำกับดูแลการพัฒนาโครงการหรือกิจกรรมต่างๆให้สอดคล้องกับสถาปัตยกรรมที่ได้ออกแบบไว้ โดยมีขั้นตอนดังนี้ ระบุทรัพยากร (Resources) และทักษะ (Skill) ที่จำเป็นต่อการพัฒนาโครงการ ให้แนวทางในการนำเอาวิธีการแก้ไขปัญหาไปใช้ (Guide for applying solution) ทบทวนความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่กำลังพัฒนากับสถาปัตยกรรมที่ออกแบบไว้ (Compliance Review)
- 9) การจัดการการเปลี่ยนแปลงสถาปัตยกรรม (Architecture Change Management) : เป็นการบริหารจัดการเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสถาปัตยกรรมองค์กร

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



รูป EGA Enterprise Reference Model

สถาปัตยกรรมย่อยและแบบจำลองอ้างอิงของ 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)



2.2 การบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ (Project Management) (น้ำหนักร้อยละ 8)

- กระบวนการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) ของรัฐวิสาหกิจ*
- รัฐวิสาหกิจกำหนดขอบเขตและแนวทางในการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) ที่สนองตอบความต้องการของการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับองค์กร โดยครอบคลุมถึง
 - การบริหารจัดการแผนงานและโครงการ (Programs and Projects)
 - การบริหารจัดการข้อกำหนดและความต้องการ (Requirements Definition)
 - การบริหารจัดการการระบุและการจัดสร้างกระบวนการแก้ปัญหาแบบเบ็ดเสร็จ (Solutions Identification and Build)
 - การบริหารจัดการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรสัมฤทธิ์ผล (Organizational Change Enablement)
 - การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Changes)
 - การบริหารจัดการการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับเปลี่ยน (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 และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบซึ่งประกอบด้วย

- การบริหารจัดการข้อกำหนด และความต้อการ
- การบริหารจัดการการระบุ และการจัดสร้างกระบวนการแก้ปัญหาแบบเบ็ดเสร็จ
- การบริหารจัดการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรสัมฤทธิ์ผล
- การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง
- การบริหารจัดการการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการปรับเปลี่ยน
- การกำหนดแนวทางการประเมินความสำเร็จของโครงการด้านดิจิทัลที่บรรลุเป้าหมาย/ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้



- การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการ
- การกำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพของโครงการ
- การกำหนดแนวทางในการทบทวนหลังจากการดำเนินงานโครงการ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอด**กระบวนการบริหารจัดการโครงการ** แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และ มีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน **รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม**

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการโครงการ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการโครงการ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- * การประเมินกระบวนการจะการใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัดวิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

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

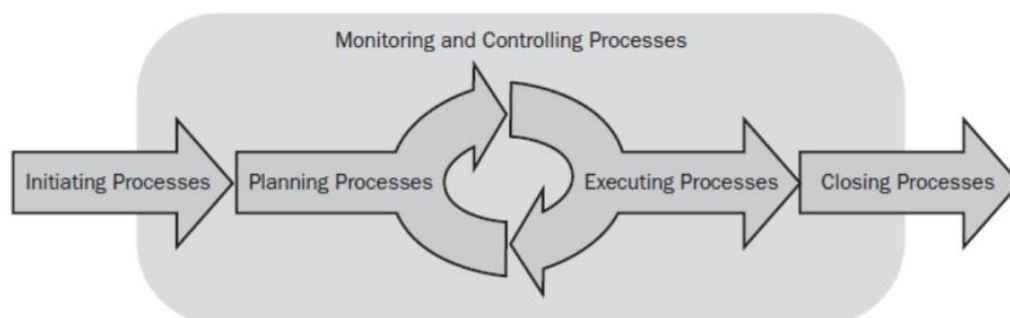
ที่มา : Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide 5ed)



Project Management Skills (Knowledge areas)

1. **Project Integration Management:** This includes all the activities involved in coordinating the different project phases.
2. **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.
3. **Project Time Management:** This includes everything needed to ensure that the project is completed by the deadline.
4. **Project Cost Management:** This involves planning the budget, securing funding, and controlling costs throughout the project process.
5. **Project Quality Management:** This involves determining quality policies
6. **Project Human Resource Management:** This includes everything that relates to leading a project team.
7. **Project Communications Management:** This includes everything from communicating with team members and contractors to reporting, storing, and distributing information.
8. **Project Risk Management:** This involves conducting risk analyses and controlling risks during a project's implementation.
9. **Project Procurement Management:** This involves securing all the services you need for the project that lie outside the project team.
10. **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.

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



5 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)
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดขอบเขตและแนวทางในการสร้างระบบบริหารคุณภาพ (Quality Management System)
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดขอบเขตและแนวทางในการตรวจสอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Audit) หรือ Computer Audit
- รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารแนวทางสำหรับระบบการจัดการด้านคุณภาพ (Quality Management System (QMS) Communications)

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการจัดการด้านคุณภาพ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการจัดการด้านคุณภาพ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- กำหนดขอบเขตการจัดการด้านคุณภาพ
- กำหนดมาตรฐานการจัดการด้านคุณภาพ โดยมีแนวทางการเลือกเครื่องมือ/เทคนิคการจัดการด้านคุณภาพที่ชัดเจน
- การจัดทำ Quality Management Plan พร้อมทั้งการกำหนด บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจที่เป็นรูปธรรม
- การจัดทำ QMS Good Practices
- การตรวจสอบด้านดิจิทัล (Digital Audit) หรือ Computer Audit

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการจัดการด้านคุณภาพ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน **รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม**

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการจัดการด้านคุณภาพ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการจัดการด้านคุณภาพ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการจัดทำ QMS Good Practices มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

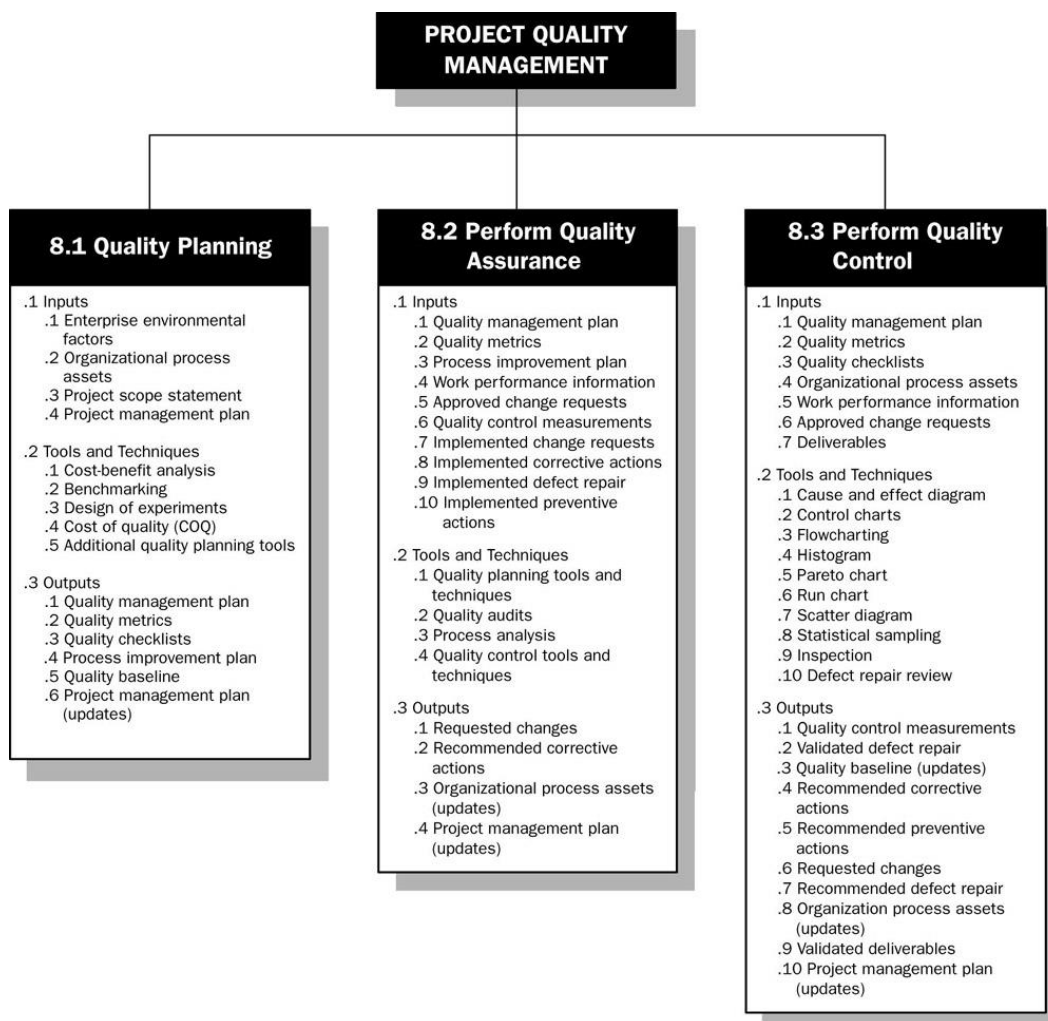
หมายเหตุ :

- * การประเมินกระบวนการจะใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัดวิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง



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

ที่มา : Quality Management : Rita Mulcahy'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 การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกัน (Enterprise Collaboration and Interoperability Design & Data and System Integration) (น้ำหนักร้อยละ 10)

- กระบวนการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration) ของรัฐวิสาหกิจ*
- รัฐวิสาหกิจกำหนดขอบเขตและแนวทางในการนำข้อมูลและการดำเนินการทั้งหมดที่ได้ออกแบบกิจกรรมกระบวนการ ทรัพยากร ให้มีความชัดเจนเกี่ยวกับการเชื่อมโยง และการทำงานร่วมกัน ทั้งระบบเทคโนโลยีดิจิทัล โครงสร้างสถาปัตยกรรม กระบวนการ ข้อมูล และตารางวัดผล โดยเป็นการเชื่อมโยงกับกระบวนการต่างๆ
- รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางการเลือกคู่ความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม (Partner Selection)
- รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางปฏิบัติ/แผนงานที่เกี่ยวกับการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกัน อย่างเป็นรูปธรรม

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- การกำหนดข้อมูลขององค์กรที่สามารถเปิดเผย จัดประเภทข้อมูล/สารสนเทศขององค์กร แลกเปลี่ยนข้อมูล/เปิดเผยข้อมูลกับหน่วยงานอื่น กำหนดช่องทางการเข้าถึงข้อมูล รวมถึงการสำรวจความพึงพอใจต่อการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ
- รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางการเลือกคู่ความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม (Partner Selection)
- การกำหนดนโยบาย/แนวทางส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานพัฒนาระบบการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ทบทวนแผนงาน/โครงการ ที่มีความซ้ำซ้อนกันในทุกระดับ เพื่อวางแผนบูรณาการการทำงานร่วมกัน โดยกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการขององค์กรที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน **รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม**

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล



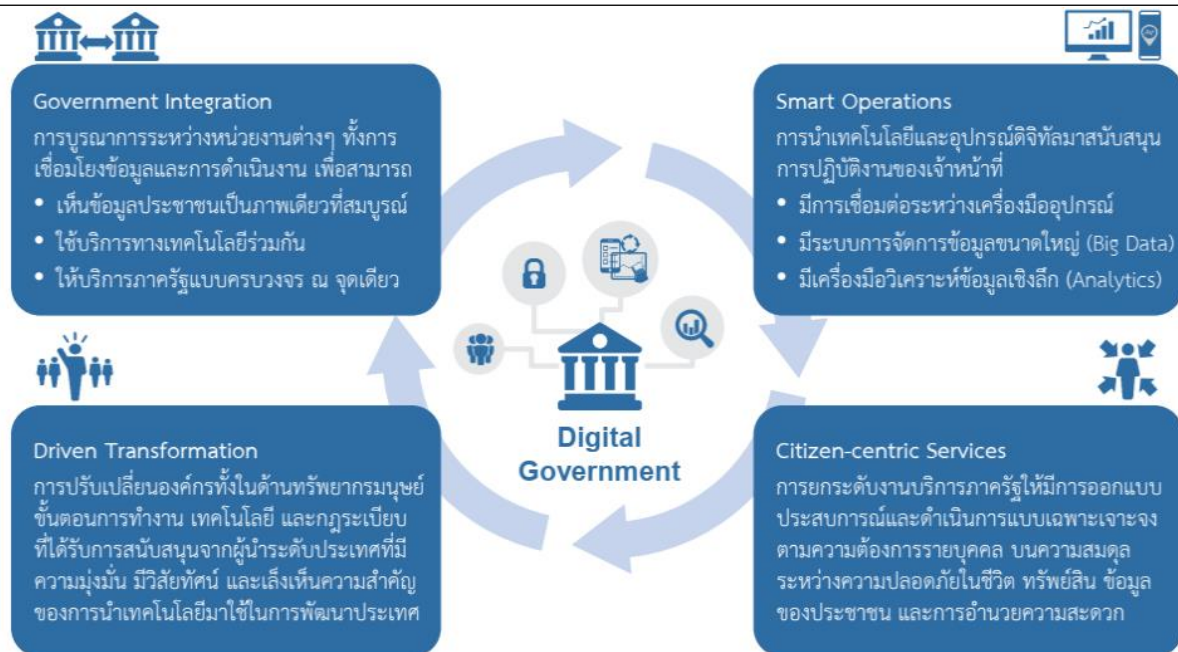
หมายเหตุ :

- * การประเมินกระบวนการจะการใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจาก การจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดย มีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนา กระบวนการอย่างต่อเนื่อง

วิสัยทัศน์ : รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government)

"ใน 3 ปีข้างหน้า ภาครัฐไทยจะยกระดับสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ที่มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน มีการดำเนินงาน แบบอัจฉริยะ ให้บริการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง และขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง"

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2559-2561)
ตามที่กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ทก.) เสนอ เมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2559





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 ● Agility



ข้อเสนอการพัฒนาระบบราชการ 4.0 : ข้อเสนอการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (เพิ่มเติม)
ประเด็นที่ 1 ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน

1.1 ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงข้อมูลกัน

- จัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศ
- วิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ
- เปิดเผยข้อมูล สารสนเทศ
- เชื่อมโยงข้อมูลและออกแบบกระบวนการทำงานร่วมกัน

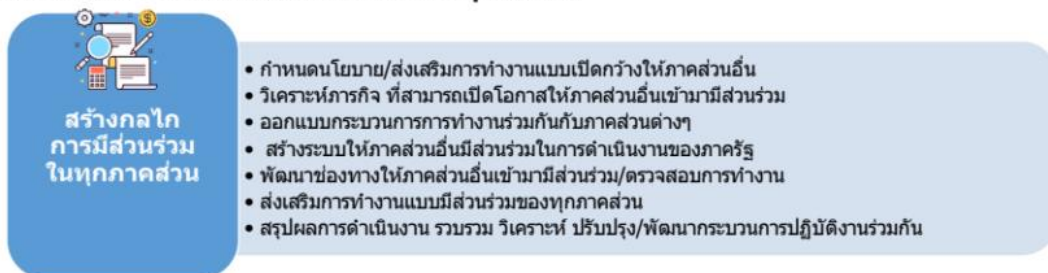
1.2 การสานพลังการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

ประเด็นที่ 1 ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยง

1.1 ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงข้อมูลกัน



1.2 การสานพลังการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม





ข้อเสนอการพัฒนาระบบราชการ 4.0 : ข้อเสนอการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (เพิ่มเติม)
ประเด็นที่ 2 ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย

- 2.1 การคิดค้น พัฒนา ต่อยอด เพื่อสร้างนวัตกรรมภาครัฐ
- 2.2 การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้
- 2.3 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด
- 2.4 การสร้างความผูกพันของบุคลากร

ประเด็นที่ 2 ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย



ที่มา :

- เอกสารประกอบการบรรยาย e-Government Executive Program การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อบูรณาการกระบวนการและข้อมูลหน่วยงานภาครัฐ ดร.ธนาวิษญ์ จินดาประติษฐ์
- สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) e-Government Agency (EGA)



หมายเหตุ :

คุณลักษณะ 10 ประการของระบบราชการ 4.0



ที่มา : เอกสารประกอบการบรรยาย e-Government Executive Program การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อบูรณาการกระบวนการและข้อมูลหน่วยงานภาครัฐ ดร.ธนาวิชญ์ จินดาประดิษฐ์

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 เป็นปัจจุบัน และใช้งานง่าย

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร

ซึ่งประกอบด้วย

- กระบวนการกำกับดูแลข้อมูลที่เป็นมาตรฐานหน่วยงาน
- โครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูลที่ชัดเจน มีส่วนงานกลางในการกำกับดูแลซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลด้านธุรกิจและไอที
- นโยบายข้อมูลและการตรวจสอบบังคับใช้ทั้งหน่วยงาน
- การวัดประสิทธิภาพกระบวนการและคุณภาพข้อมูล
- การวัดความคุ้มค่าและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กรแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน **รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม**

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของ กระบวนการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล



หมายเหตุ :

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

ในมุมมองของภาครัฐ การกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) หมายถึง “การกำหนดสิทธิ หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการข้อมูลทุกขั้นตอน เพื่อให้การได้มาและการนำไปใช้ข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน รักษาความเป็นส่วนบุคคล และสามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมั่นคงปลอดภัย โดยใช้ข้อมูลเป็นหลักในการขับเคลื่อนประเทศ เช่น การใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ การตัดสินใจเชิงนโยบาย และการบริหารราชการแผ่นดิน การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการประชาชน การเสริมสร้างและผลักดันธุรกิจที่เกิดจากการใช้นวัตกรรมข้อมูล” ทั้งนี้ Intragovernmental Group on Geographic Information (IGGI, 2005) ให้องค์ประกอบหลักของการกำกับดูแลข้อมูลที่ดี ประกอบไปด้วย

1. มีความมั่นคงปลอดภัยและรักษาความเป็นส่วนบุคคล โดยมีมาตรการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยและความเป็นส่วนบุคคล ซึ่งช่วยป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับข้อมูลและการละเมิดสิทธิส่วนบุคคล
2. มีมาตรการควบคุมและจัดการวงจรชีวิตของข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย การประเมินธุรกิจ การกำหนดประเภทและแนวทางการแบ่งประเภทของชุดข้อมูล มีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง ทั้งการเก็บข้อมูลและการทำลายข้อมูล
3. มีนโยบายการใช้ข้อมูลที่ชัดเจน โดยกำหนดนโยบายและกฎเกณฑ์ของข้อมูลเป็นกรอบสำหรับการบริหารจัดการและกำกับดูแลข้อมูล
4. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของเจ้าของข้อมูล โดยกำหนดวิธีการที่ผู้ดูแลข้อมูลหรือเจ้าของข้อมูลสามารถจัดการ เปลี่ยนแปลง หรือส่งผ่านข้อมูลให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในกรณีที่ชุดข้อมูลหรือฐานข้อมูลบางแหล่งอาจจะมีผู้ดูแล ผู้ใช้งาน หรือเจ้าของข้อมูลหลายคนหรือหลายหน่วยงาน
5. ข้อมูลมีเมทาดาตา (Metadata) โดยเมทาดาตาจะช่วยให้ผู้ใช้งานเข้าใจว่าข้อมูลชุดนี้คือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอะไร สามารถนำไปใช้งานอย่างไร และมีข้อจำกัดอะไร โดยมีมาตรฐานของเมทาดาตาที่เหมาะสมกับการใช้งาน
6. ข้อมูลมีคุณภาพ โดยมีมาตรการในการควบคุมคุณภาพของข้อมูลให้มีคุณภาพสูง ซึ่งจะสนับสนุนให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ที่มา : 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 นโยบาย และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลข้อมูล

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



สภาพแวดล้อมของการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance Environment)

1. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวนโยบาย และแนวปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลข้อมูล

ปัจจุบันกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล ข่าวสาร หรือสิทธิส่วนบุคคลในประเทศไทย มีประเด็นที่อาจส่งผลกระทบต่อหลักแนวคิดการกำกับดูแลข้อมูล ซึ่งหากหน่วยงานในประเทศไทยต้องการสร้างหรือปรับปรุงระบบภายในให้มีการกำกับดูแลข้อมูล จะต้องพิจารณาประเด็นหลัก ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย 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)
- พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 กำหนดประเภทข้อมูลที่เปิดเผยได้และเปิดเผยไม่ได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีการพิจารณาในกรณีที่เป็นข้อมูลส่วนบุคคล เนื่องจากข้อมูลที่เป็นข้อมูลส่วนบุคคล จำเป็นต้องได้รับการคุ้มครองอย่างมีหลักเกณฑ์
- พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562
- ข้อเสนอแนะมาตรฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่จำเป็นต่อธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์
- แนวทางการนำส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMS-SOE สำหรับรัฐวิสาหกิจ โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

2. หลักการของสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของหน่วยงานที่เอื้อต่อการมีการกำกับดูแลข้อมูล

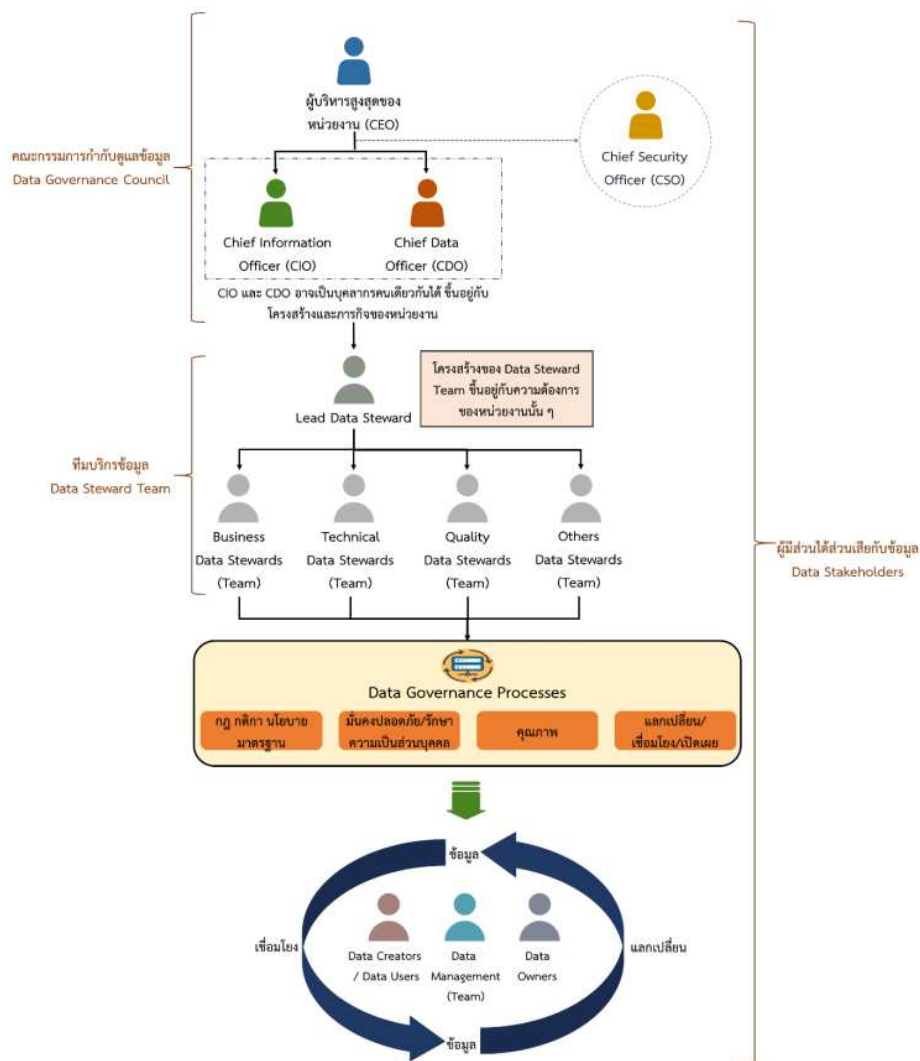
การกำกับดูแลข้อมูลมีองค์ประกอบหลายอย่างสนับสนุนให้เกิดการกำกับดูแลข้อมูลที่ดี ในขณะเดียวกันจะต้องคำนึงถึงข้อจำกัดที่อาจส่งผลในเชิงลบต่อการปรับเปลี่ยนหรือปฏิรูปให้เกิดการกำกับดูแลข้อมูลในหน่วยงานด้วย วัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมเป็นหนึ่งในข้อจำกัดที่อาจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการกำกับดูแลข้อมูลหน่วยงานได้ เนื่องจากแต่ละหน่วยงานล้วนมีวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน

ดังนั้นการตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันมีความจำเป็นต่อการกำหนดโครงสร้างนโยบาย บทบาทหน้าที่ การดำเนินงานที่เอื้อต่อการกำกับดูแลข้อมูล ตั้งแต่เริ่มต้น นอกจากนี้ยังต้องมีมาตรการรองรับกรณีที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เนื่องจากหากมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การกำกับดูแลข้อมูลก็จะเปลี่ยนตามไปด้วย

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



คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2566)
ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง



รูปตัวอย่างโครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูลภายในหน่วยงาน

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



คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2566)
ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง

ระดับ	โครงสร้างการกำกับดูแล	กระบวนการกำกับดูแล	นโยบายข้อมูลและการตรวจสอบ	การประเมินคุณภาพข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัย	การวัดความคุ้มค่าและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
๐ : None	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ
๑ : Initial	มีการกำหนดผู้กำกับดูแลอย่างไม่เป็นทางการ	กระบวนการยังไม่เป็นมาตรฐาน	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ
๒ : Managed	มีการกำหนดผู้กำกับดูแลในแต่ละส่วนงาน/บริการ	มีกระบวนการเป็นมาตรฐานส่วนงาน/บริการ	บังคับใช้ในส่วนงาน/บริการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ
๓ : Standardized	มีส่วนงานกลางในการกำกับดูแล ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลด้านธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ	มีกระบวนการเป็นมาตรฐานหน่วยงาน	บังคับใช้ทั้งหน่วยงาน	ประเมินคุณภาพข้อมูลหรือความมั่นคงปลอดภัย	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ
๔ : Advanced	มีส่วนงานกลางในการกำกับดูแล ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลด้านธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ	มีกระบวนการเป็นมาตรฐานหน่วยงาน	บังคับใช้ทั้งหน่วยงาน	ประเมินคุณภาพข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัย	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ
๕ : Optimized	มีส่วนงานกลางในการกำกับดูแล ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลด้านธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ	มีกระบวนการเป็นมาตรฐานหน่วยงาน	บังคับใช้ทั้งหน่วยงาน	ประเมินคุณภาพข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัย	มีการวัดความคุ้มค่าและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

รูประดับความพร้อมของการกำกับดูแลข้อมูล

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



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

5.1 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management) (น้ำหนักร้อยละ 4)

- กระบวนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management) ของรัฐวิสาหกิจ*
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดนโยบายหรือแผนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศครอบคลุมประเด็นดังนี้
 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)
 11. การป้องกันโปรแกรมไม่ประสงค์ดี (Malicious Software Prevention)
 12. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยเว็บไซต์และการใช้งานอินเทอร์เน็ต (Website and Internet Security)
 13. การรักษาความปลอดภัยในอุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงาน (Endpoint Security)
 14. การบริหารจัดการการเข้ารหัสข้อมูลสารสนเทศ (Cryptography) และการบริหารจัดการกุญแจ (Key management)
- รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารนโยบายหรือแผนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management) ขององค์กร
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management) ขององค์กร

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ



- การควบคุมการเข้าถึง
- การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางกายภาพและสภาพแวดล้อม
- การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเครือข่ายสื่อสาร
- การรักษาความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การจัดหาและการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติและปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การบริหารจัดการผู้ให้บริการภายนอก
- การป้องกันโปรแกรมไม่ประสงค์ดี
- การรักษาความมั่นคงปลอดภัยเว็บไซต์และการใช้งานอินเทอร์เน็ต
- การรักษาความปลอดภัยในอุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงาน
- การบริหารจัดการการเข้ารหัสข้อมูลสารสนเทศและการบริหารจัดการกุญแจ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน **รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม**

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

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



ความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ (information security) คือ การดำรงไว้ซึ่งความลับ (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)

นโยบายการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องจัดทำระเบียบวิธีปฏิบัติและกระบวนการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยครอบคลุมอย่างน้อยในเรื่องดังต่อไปนี้

(1) การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT asset management) ต้องจัดให้มีการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม โดยต้องมีการจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้สามารถระบุรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างครบถ้วน และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม รวมถึงต้องจัดให้มีการบำรุงรักษาทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความพร้อมใช้งานและสามารถรองรับการดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

(2) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล (information security) ต้องจัดให้มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล ทั้งในการรับส่งข้อมูลผ่านเครือข่ายสื่อสารและการจัดเก็บข้อมูลบนระบบงานและสื่อบันทึกข้อมูลต่าง ๆ มีการจัดชั้นความลับของข้อมูล (information classification) มีการเก็บรักษาและทำลายข้อมูลให้เหมาะสมกับชั้นความลับ และมีการบริหารจัดการการเข้ารหัสข้อมูล (cryptography) ที่เชื่อถือได้และเป็นมาตรฐานสากล เพื่อรักษาความมั่นคงปลอดภัยและความลับของข้อมูล

(3) การควบคุมการเข้าถึง (access control) ต้องจัดให้มีการควบคุมการเข้าถึงระบบปฏิบัติการตัวตนตามสิทธิที่กำหนดไว้ ตามความจำเป็นในการใช้งานและระดับความเสี่ยง เพื่อป้องกันการเข้าถึงและเปลี่ยนแปลงระบบหรือข้อมูลโดยผู้ที่ไม่มีความรู้หรือไม่ได้ได้รับอนุญาต



(4) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางกายภาพและสภาพแวดล้อม (physical and environmental security) ต้องจัดให้มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของศูนย์คอมพิวเตอร์ สถานที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญ รวมทั้งมีระบบการป้องกันและกระบวนการในการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และระบบสาธารณูปโภค (facility) ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น จากการบุกรุกหรือจากภัยธรรมชาติ และให้ความร่วมมือใช้งานสามารถรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

(5) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเครือข่ายสื่อสาร (communications security) ต้องจัดให้มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเครือข่ายสื่อสาร เพื่อให้ระบบเครือข่ายสื่อสารและข้อมูลที่มีการรับส่งผ่านเครือข่ายสื่อสารมีความมั่นคงปลอดภัย และสามารถป้องกันการบุกรุกหรือภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น

(6) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT operations security) ต้องจัดให้มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความมั่นคงปลอดภัย โดยต้องครอบคลุมอย่างน้อยในเรื่องดังต่อไปนี้

(6.1) การบริหารจัดการขีดความสามารถของระบบ และระบบสาธารณูปโภค (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) โดยจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญภายในหรือภายนอกที่มีความเป็นอิสระ ทำหน้าที่ทดสอบเจาะระบบ 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 ที่สำคัญ ในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยได้อย่างทันการณ์



(7) การจัดหาและการพัฒนาระบบ (system acquisition and development)

(7.1) การจัดหาระบบ (system acquisition) ต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและเหมาะสมในการคัดเลือกระบบและผู้ให้บริการ เช่น ความน่าเชื่อถือของระบบและผู้ให้บริการ การได้รับการรับรองตาม มาตรฐานสากลหรือมาตรฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไป (certificate) ความมั่นคงปลอดภัยของระบบ การสนับสนุนและการบำรุงรักษาระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบและผู้ให้บริการสามารถตอบสนองต่อความต้องการในการดำเนินธุรกิจได้ รวมถึงต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงผู้ให้บริการ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจในอนาคต

(7.2) การพัฒนาระบบ (system development) ต้องจัดให้มีการออกแบบ พัฒนา และทดสอบ ระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบมีความถูกต้อง มั่นคง/ปลอดภัย เชื่อถือได้ พร้อมใช้งาน และมีความยืดหยุ่น เพียงพอที่จะรองรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบในอนาคต โดยอย่างน้อยต้องประกอบไปด้วยเรื่องดังต่อไปนี้

- เอกสารรายละเอียดคุณสมบัติทางเทคนิค (technical specification)
- กระบวนการหรือเครื่องมือในการควบคุมเวอร์ชันของคำสั่ง ในการเขียนโปรแกรม (source code version control)
- การแบ่งแยกบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาระบบ
- การแบ่งแยกสภาพแวดล้อมของระบบงานที่ใช้สำหรับการพัฒนา (development) และการทดสอบ (testing) ออกจากระบบงานที่ให้บริการจริง (production)
- การทดสอบระบบก่อนการใช้งานจริง
- การพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงระบบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการหรือการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์
- สถาบันการเงินต้องจัดให้มีการทดสอบประสิทธิภาพ (performance test)
- แนวทางในการควบคุมการรักษาความมั่นคงปลอดภัยและความลับของข้อมูลสำคัญที่นำไปใช้ในการทดสอบ
- การจัดทำคู่มือและอบรมผู้ใช้งานระบบและผู้ดูแลระบบ

(8) การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติและปัญหา (IT incident and problem management) ต้องจัดให้มีการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติและปัญหา ที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสมและทันทั่วถึง โดยมีการบันทึก วิเคราะห์ และรายงานเหตุการณ์ผิดปกติและปัญหา และการแก้ไข ให้คณะกรรมการขององค์กร คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย หรือผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับมอบหมายทราบในระยะเวลาที่เหมาะสม นอกจากนี้ ต้องมีการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง (root cause) ของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไขจากสาเหตุที่แท้จริง และป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ผิดปกติซ้ำในอนาคต

(9) การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

(9.1) ต้องจัดให้มีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ และแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าว ต้องได้รับอนุมัติโดยคณะกรรมการขององค์กร



- (9.2) ในการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องคำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมทั้งการบริหาร ความเสี่ยงที่อาจเกิดจากเหตุการณ์ ความเสียหายต่าง ๆ และความเสี่ยงทั่วไป เช่น ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (operational risk) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (reputational risk) และความเสี่ยงอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ความเสี่ยงจาก การพึ่งพาองค์กรอื่นในการดำเนินธุรกิจ (interdependency risk) ความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของระบบงาน หรือทรัพยากรที่สำคัญ (concentration risk) และความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กร ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้เสีย
- (9.3) แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต้องมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สามารถนำมาใช้รองรับความเสียหาย ที่เกิดขึ้นได้จริง การจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) แผนฉุกเฉิน ดังกล่าวควรครอบคลุมถึงการกำหนดระยะเวลาในการกู้คืนระบบ (recovery time objective : RTO) และ ระยะเวลาสูงสุดที่ยอมให้ข้อมูลเสียหาย (recovery point objective : RPO) ที่สอดคล้องกับสำคัญของ ระบบ รวมทั้งการกำหนดระยะเวลาสูงสุดที่ยอมให้ธุรกิจหยุดชะงัก (maximum tolerance period of disruption : MTPD) เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องขององค์กร และรองรับการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติ ต่าง ๆ ที่อาจส่งผลให้เกิดการหยุดชะงักหรือเกิดความเสียหายต่อระบบ เช่น ภัยคุกคามทางไซเบอร์ ภัยธรรมชาติ เพื่อให้สามารถดำเนินการกู้ระบบและกลับสู่การทำงานได้ตามปกติให้เร็วที่สุด
- (9.4) ต้องจัดทำคู่มือหรือเอกสารประกอบการดำเนินการตามแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้ง ประชาสัมพันธ์แผนและฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานทุกคน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามแผนฉุกเฉิน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามแผนได้
- (9.5) ต้องจัดให้มีการทบทวนและทดสอบการปฏิบัติตาม แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ
- (9.6) ต้องจัดให้มีศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง (disaster recovery site) ที่มีความพร้อมใช้งานและสามารถปฏิบัติงาน ทดแทนได้เมื่อศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก (primary site) หยุดชะงัก โดยองค์กรควรพิจารณาให้ศูนย์คอมพิวเตอร์ สำรองอยู่ห่างจากศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก เพียงพอที่จะมิให้เกิดปัญหาหรือได้รับผลกระทบในลักษณะเดียวกัน ในช่วงเวลาเดียวกัน เช่น ระบบไฟฟ้า ขัดข้อง และภัยธรรมชาติ



(10) การบริหารจัดการผู้ให้บริการภายนอก (third party management) ในกรณีที่มีการจัดจ้างผู้ให้บริการภายนอก หรือมีพันธมิตรทางธุรกิจที่มีการเชื่อมต่อกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร หรือสามารถเข้าถึงข้อมูลสำคัญขององค์กรหรือของลูกค้าขององค์กรได้ ต้องมีการจัดทำสัญญาหรือข้อตกลง การให้บริการโดยระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ และเงื่อนไขในการให้บริการอย่างชัดเจน เช่น การทำลายข้อมูลทั้งหมดเมื่อสิ้นสุดสัญญา หรือเลิกใช้บริการ ความรับผิดชอบต่อการรั่วไหลของข้อมูลอันเนื่องมาจากการนำข้อมูลไปใช้นอกเหนือจากที่ระบุไว้ในสัญญาหรือข้อตกลงการให้บริการ นอกจากนี้ ในการจัดจ้างผู้ให้บริการภายนอกหรือมีพันธมิตรทางธุรกิจในการร่วมพัฒนาหรือให้บริการ ต้องคำนึงถึงความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ข้อจำกัดหรือข้อตกลงในการเปลี่ยนแปลงผู้ให้บริการภายนอกหรือพันธมิตรทางธุรกิจและการยกเลิกหรือสิ้นสุดสัญญา (exit strategy) เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

ที่มา : หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย



ที่มา : ISO 27001 Solutions



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

การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเครือข่ายสื่อสาร (Communications Security)

เพื่อให้ รส. มีโครงสร้างของระบบเครือข่ายสื่อสารที่มั่นคงปลอดภัย มีการออกแบบระบบเครือข่ายสื่อสารที่เหมาะสมตามมาตรฐานสากล และมีการป้องกันหรือเฝ้าระวังการบุกรุกหรือภัยคุกคามในรูปแบบต่าง ๆ

1. กำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติในการรับส่งข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายสื่อสารในองค์กร และระหว่างเครือข่ายสื่อสารภายในองค์กรกับระบบเครือข่ายสื่อสารภายนอกองค์กรให้มีความมั่นคงปลอดภัย โดยควรจัดให้มีแนวทางป้องกันการเปลี่ยนแปลงแก้ไข ทำความเสียหายหรือเข้าถึงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต และมีกระบวนการตรวจสอบผู้ใช้งานอย่างเข้มงวด
2. แนวทางการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเครือข่ายสื่อสาร ให้ รส. ปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับการควบคุมความเสี่ยงของระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนธุรกิจหลัก (IT Best Practices)

การรักษาความปลอดภัยในอุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงาน (Endpoint Security)

เพื่อให้อุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงานมีความปลอดภัยและไม่เป็นช่องทางที่ทำให้ข้อมูลสำคัญของ รส. รั่วไหลหรือมีการใช้งานโดยไม่ได้รับอนุญาต รส. ต้องมีการดำเนินงานดังนี้

1. กำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการรักษาความปลอดภัยในอุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งอุปกรณ์ของ รส. และอุปกรณ์ส่วนตัว (Bring Your Own Device : BYOD) เช่น personal computer, notebook, tablet, smartphone, removable media เป็นต้น เพื่อให้ รส. มีแนวทางที่ใช้ในการควบคุมความเสี่ยงจากการใช้งานอุปกรณ์ดังกล่าว
2. กำหนด Security Baseline สำหรับอุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงานของ รส. เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อุปกรณ์เหล่านั้นอาจเป็นช่องทางในการแพร่กระจายของโปรแกรมไม่ประสงค์ดี (malware) และการรั่วไหลของข้อมูลสำคัญตามระดับความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยอย่างน้อยครอบคลุม ดังนี้

- ติดตั้งระบบปฏิบัติการและโปรแกรมพื้นฐานที่ใช้ในการปฏิบัติงานบนเครื่องคอมพิวเตอร์ (personal computer, notebook) โดยมีกระบวนการหรือเครื่องมือในการควบคุมและติดตามไม่ให้ผู้ใช้งาน สามารถติดตั้งโปรแกรมอื่น 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. ควรมีเครื่องมือในการควบคุมให้อุปกรณ์ที่สามารถเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตเข้าถึงเฉพาะเว็บไซต์ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น รวมถึงมีการจำกัดการดาวน์โหลดหรืออัปโหลดข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต
- การควบคุมการใช้สื่อบันทึกข้อมูลพกพา (removable media) เช่น กำหนดแนวทางการอนุญาต ให้ใช้งาน Universal Serial Bus (USB) หรือ external hard disk เป็นต้น
- การควบคุมการใช้ Email เช่น กำหนดแนวทางการใช้งาน Email เป็นต้น

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

- หลักเกณฑ์การอนุญาตให้ใช้งาน BYOD
- การควบคุมการใช้ BYOD ในการเข้าถึงระบบเครือข่ายสื่อสาร ระบบงานและข้อมูล ของ รส.
- มีกระบวนการตรวจสอบ วิเคราะห์ และติดตามความเสี่ยงของอุปกรณ์ที่นำมาใช้งานใน รส. กำหนดรหัสผ่าน เพื่อใช้ในการล็อกหรือปลดล็อกในการเข้าถึงอุปกรณ์ส่วนตัว
- กรณีเครื่องคอมพิวเตอร์ (personal computer, notebook) ต้องติดตั้ง anti-virus/ anti-malware หรือ โปรแกรมตามที่ รส. กำหนด
- ไม่อนุญาตให้อุปกรณ์โทรศัพท์เคลื่อนที่ (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



การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล (Information Security)

เพื่อให้ รส. มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยและความลับของข้อมูลครอบคลุมการรับส่งข้อมูล ผ่านเครือข่ายสื่อสาร การจัดเก็บหรือใช้งานบนระบบและสื่อบันทึกข้อมูลต่างๆ

การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล (information security)

1. กำหนดให้ผู้เป็นเจ้าของข้อมูล (information owner) รับผิดชอบในการกำหนดผู้ใช้งาน สิทธิการเข้าถึงและ การใช้งานข้อมูลอย่างปลอดภัย
2. กำหนดหลักเกณฑ์การจัดชั้นความลับของข้อมูล (information classification) โดยควรระบุชั้นความลับของ ข้อมูล (labeling) อย่างชัดเจน
3. กำหนดแนวทางการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลที่สอดคล้องตามชั้นความลับ ครอบคลุมข้อมูลที่อยู่บน อุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงาน (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 โดยมี กระบวนการควบคุมการทำลายข้อมูลที่ครอบคลุมการอนุมัติจากหน่วยงานเจ้าของข้อมูล ก่อนดำเนินการ การควบคุมการทำลายในลักษณะ dual control การสอบทานการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างาน รวมทั้งจัดให้มีการ จัดทำทะเบียนการทำลายข้อมูลสำคัญ โดยระบุผู้รับผิดชอบในการทำลายข้อมูล วันที่ เวลา ชนิดของสื่อ บันทึกข้อมูล serial number และวิธีการที่ใช้ทำลายข้อมูล



การบริหารจัดการการเข้ารหัสข้อมูล (cryptography)

1. กำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการการเข้ารหัสข้อมูล ครอบคลุม ขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง วิธีการเข้ารหัสข้อมูล (cryptographic algorithm) ที่สอดคล้องตามระดับความสำคัญของข้อมูลและการบริหารจัดการกุญแจเข้ารหัสข้อมูล (key management)
2. กำหนดให้มีการเข้ารหัสข้อมูลสำคัญและช่องทางการสื่อสารที่ใช้รับส่งข้อมูลสำคัญกับภายนอก
3. วิธีการเข้ารหัสข้อมูล ควรใช้มาตรฐานการเข้ารหัสข้อมูลที่เชื่อถือได้และเป็นมาตรฐานสากล เช่น การเข้ารหัสข้อมูลแบบสมมาตร (เช่น AES) การเข้ารหัสข้อมูลแบบอสมมาตร (เช่น public key cryptography) เป็นต้น โดยมีการทบทวนประสิทธิภาพของวิธีการเข้ารหัสข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าวิธีการเข้ารหัสข้อมูลที่ใช้กันยังคงมีความแข็งแกร่งเพียงพอ
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

การจัดเก็บกุญแจเข้ารหัสข้อมูล

- มีการรักษาความปลอดภัยของกุญแจเข้ารหัสข้อมูลทั้งด้าน physical และ logical โดยใช้อุปกรณ์ รักษาความปลอดภัย HSM หรืออุปกรณ์ที่ทำหน้าที่ในลักษณะเดียวกัน
- มีการสำรองข้อมูลกุญแจเข้ารหัสข้อมูล โดยวิธีการเก็บรักษากุญแจเข้ารหัสข้อมูลชุดสำรองต้องมีการรักษาความปลอดภัยในระดับเดียวกับกุญแจเข้ารหัสข้อมูลชุดหลัก

การเปลี่ยนและเพิกถอนกุญแจเข้ารหัสข้อมูล

- กำหนดเกณฑ์และแนวทางในการเปลี่ยนและเพิกถอนกุญแจเข้ารหัสข้อมูล เช่น กรณีกุญแจหมดอายุแล้วสิ้น หรือไม่ปลอดภัย เป็นต้น
- กำหนดกระบวนการทำลายกุญแจ โดยต้องมั่นใจว่าไม่สามารถนำกุญแจนั้นมาใช้งานได้



การจัดเก็บข้อมูลบันทึกเหตุการณ์ (logging)

เพื่อให้ รส. มีข้อมูลบันทึกเหตุการณ์ที่ครบถ้วนเพียงพอและปลอดภัย สามารถใช้ติดตาม ตรวจสอบร่องรอยการเข้าถึง และการใช้งานระบบหรือข้อมูลของผู้ใช้งาน รวมทั้งใช้เป็นหลักฐานการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ตามที่กฎหมายกำหนด

1. มีการจัดเก็บข้อมูลบันทึกเหตุการณ์ของเครื่องแม่ข่าย ระบบงาน อุปกรณ์เครือข่ายสื่อสารที่สำคัญด้วยวิธีการที่ปลอดภัย โดยมีรายละเอียดที่ครบถ้วนเพียงพอที่จะใช้เป็นหลักฐานในการตรวจสอบที่สามารถระบุตัวบุคคลผู้กระทำได้ และจัดเก็บย้อนหลังเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 90 วัน หรือตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนด

- บันทึกร่องรอยกิจกรรมการทำธุรกรรม (transaction log)
- บันทึกการเข้าถึง (access log)
- บันทึกการดำเนินงาน (activity log) ที่สำคัญ โดยอย่างน้อยต้องครอบคลุม
 - 1. การเปลี่ยนแปลงแก้ไขโครงสร้างฐานข้อมูลและการเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูล (update/ insert/ delete) ในตารางที่สำคัญ
 - 2. การเปลี่ยนแปลงการตั้งค่าความปลอดภัยของระบบ
 - 3. การเข้าถึง object ที่สำคัญของระบบ
 - 4. การเปลี่ยนแปลงแก้ไขบัญชีและสิทธิ์ของผู้ใช้งาน

2. มีการใช้ระบบในการควบคุมค่าเวลาของเครื่องแม่ข่าย ระบบงาน อุปกรณ์เครือข่ายสื่อสารให้ตรงกับ เครื่องแม่ข่าย Network Time Protocol : NTP (clock synchronization) เพื่อให้ค่าเวลาในการบันทึก เหตุการณ์ มีความถูกต้องในลักษณะ 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

ที่มา : หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย



5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ขององค์กร (น้ำหนักร้อยละ 3)

- 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 และป้องกันความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับผลการประเมินความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ
 - 2.3 การติดตามและทบทวนความเสี่ยง (Risk monitoring and review) ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและจัดให้มีกระบวนการในการติดตามตัวชี้วัดความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ตามที่กำหนดและทบทวนความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
 - 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 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ 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 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอด**กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ** แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน **รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม**

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

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



ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อระบบหรือการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ (cyber threat)

การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT risk management)

หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) เพื่อให้ รส. สามารถบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้ครอบคลุมเรื่องโครงสร้างองค์กรและบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและต้องนำนโยบายดังกล่าวมาจัดทำระเบียบวิธีปฏิบัติและกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ รส. โดยครอบคลุมอย่างน้อยในเรื่องดังต่อไปนี้

(1) การประเมินความเสี่ยง (risk assessment)

(1.1) การระบุความเสี่ยง (risk identification) ต้องระบุถึงความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งรวมถึงภัยคุกคามทางไซเบอร์ และช่องโหว่ต่าง ๆ โดยความเสี่ยงดังกล่าวอาจมีสาเหตุมาจากกระบวนการปฏิบัติงานระบบงาน บุคลากร หรือปัจจัยภายนอก

(1.2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis) ต้องเข้าใจและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อหาแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

(1.3) การประเมินค่าความเสี่ยง (risk evaluation) ต้องประเมินถึงโอกาสที่ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะเกิดขึ้นและผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและการดำเนินธุรกิจ รวมถึงกำหนดระดับความเสี่ยง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยอมรับได้ (IT risk appetite)

(2) การจัดการความเสี่ยง (risk treatment) ต้องมีแนวทางในการจัดการควบคุม และป้องกันความเสี่ยงที่เหมาะสมสอดคล้องกับผลการประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (residual risk) อยู่ในระดับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยอมรับได้ โดยต้องคำนึงถึงความสมดุล ระหว่างต้นทุนในการป้องกันความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ นอกจากนี้ ต้องจัดให้มีการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT key risk indicators) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศแต่ละงาน เพื่อใช้ในการติดตามและทบทวนความเสี่ยง

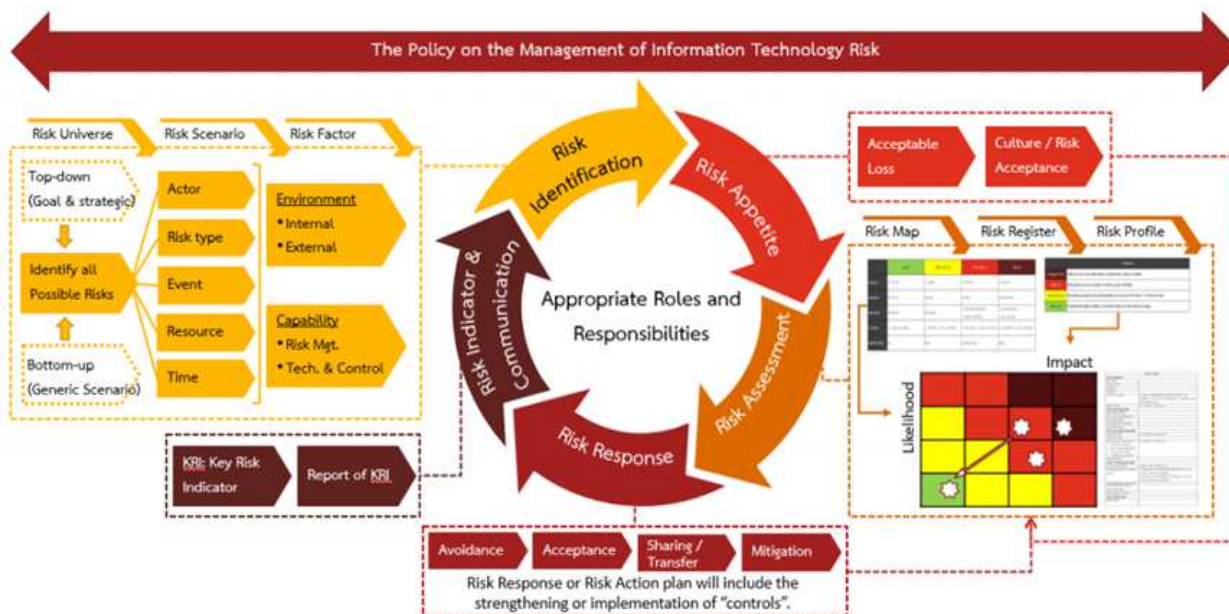
(3) การติดตามและทบทวนความเสี่ยง (risk monitoring and review) ต้องจัดให้มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการติดตามและทบทวนความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยอมรับได้ที่กำหนดไว้

(4) การรายงานความเสี่ยง (risk reporting) ต้องมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และแนวโน้มของความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่อาจเกิดขึ้น ต่อคณะกรรมการของ รส. หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายในระยะเวลาที่เหมาะสม ทั้งนี้ ต้องจัดให้มีการทบทวนระเบียบวิธีปฏิบัติและกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

ที่มา : หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย

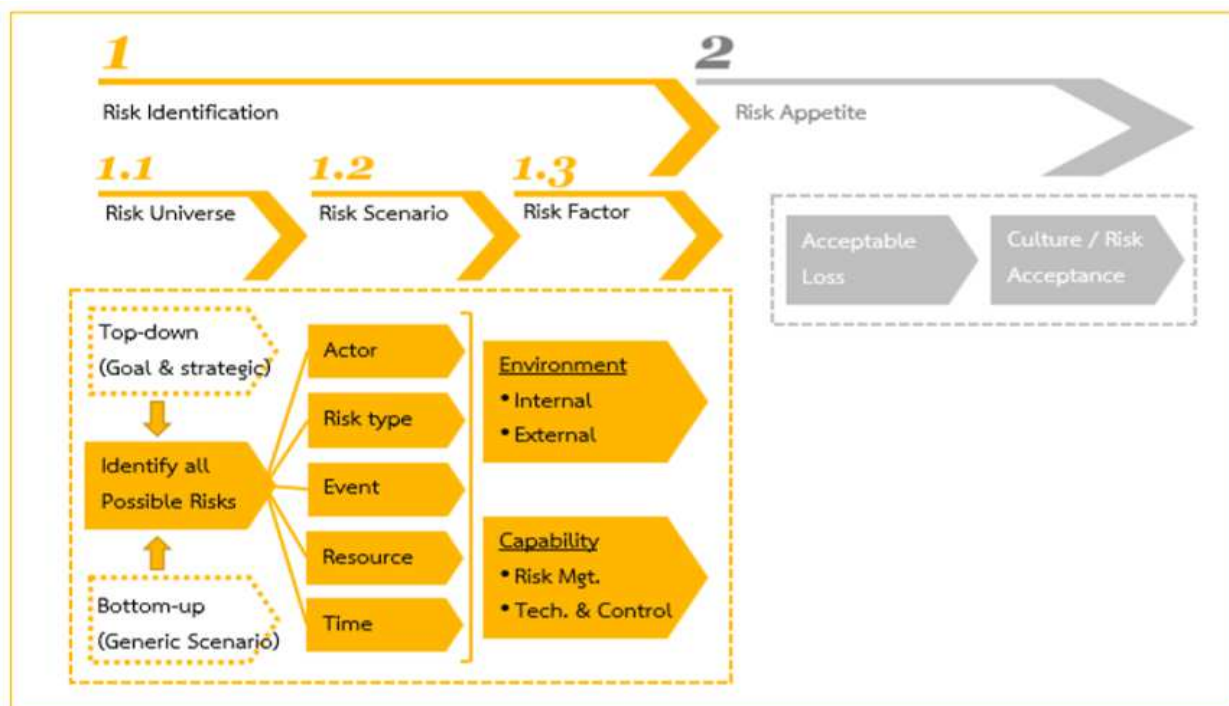


กรอบการบริหารและจัดการความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



ที่มา : กสท.

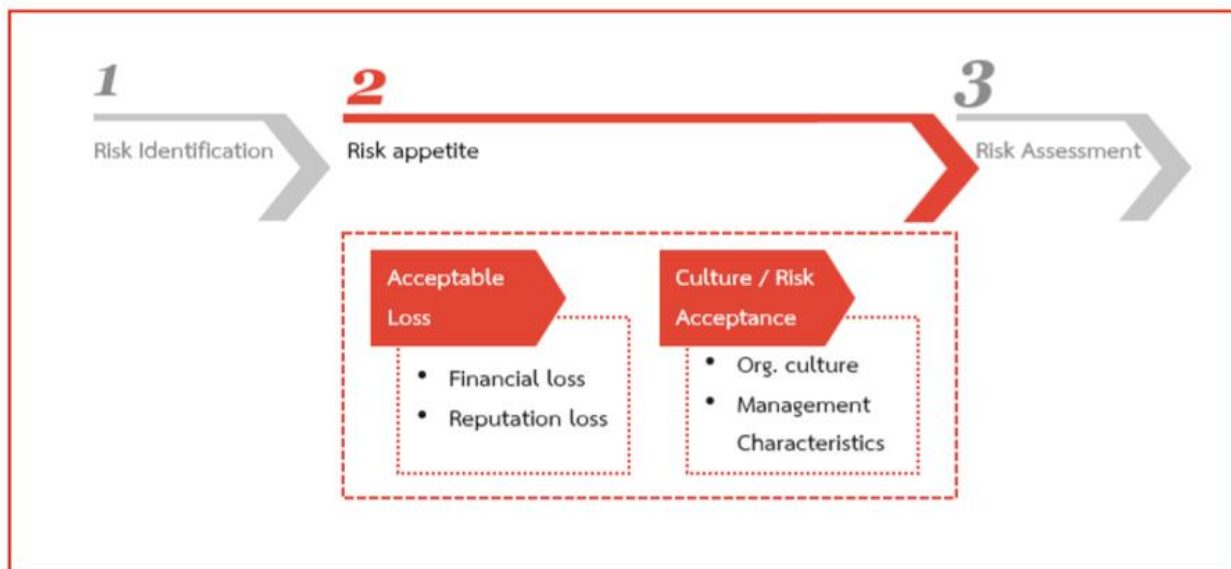
การระบุความเสี่ยง



ที่มา : กสท.

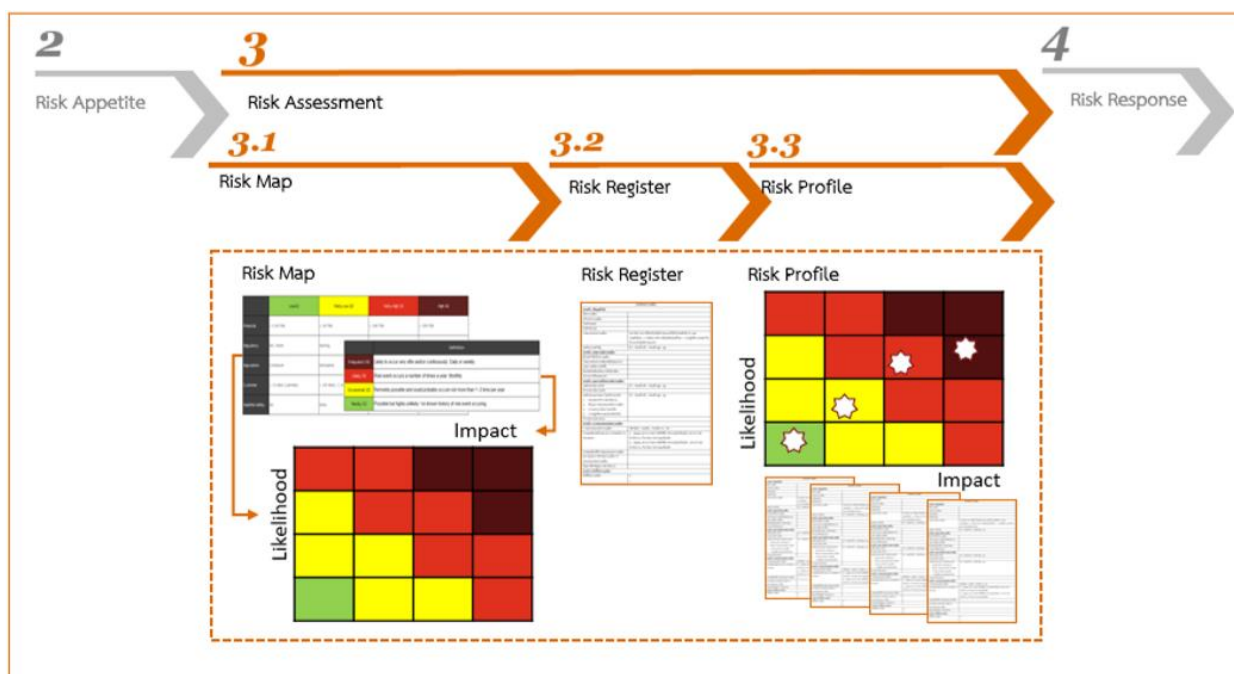


การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้



ที่มา : กสท.

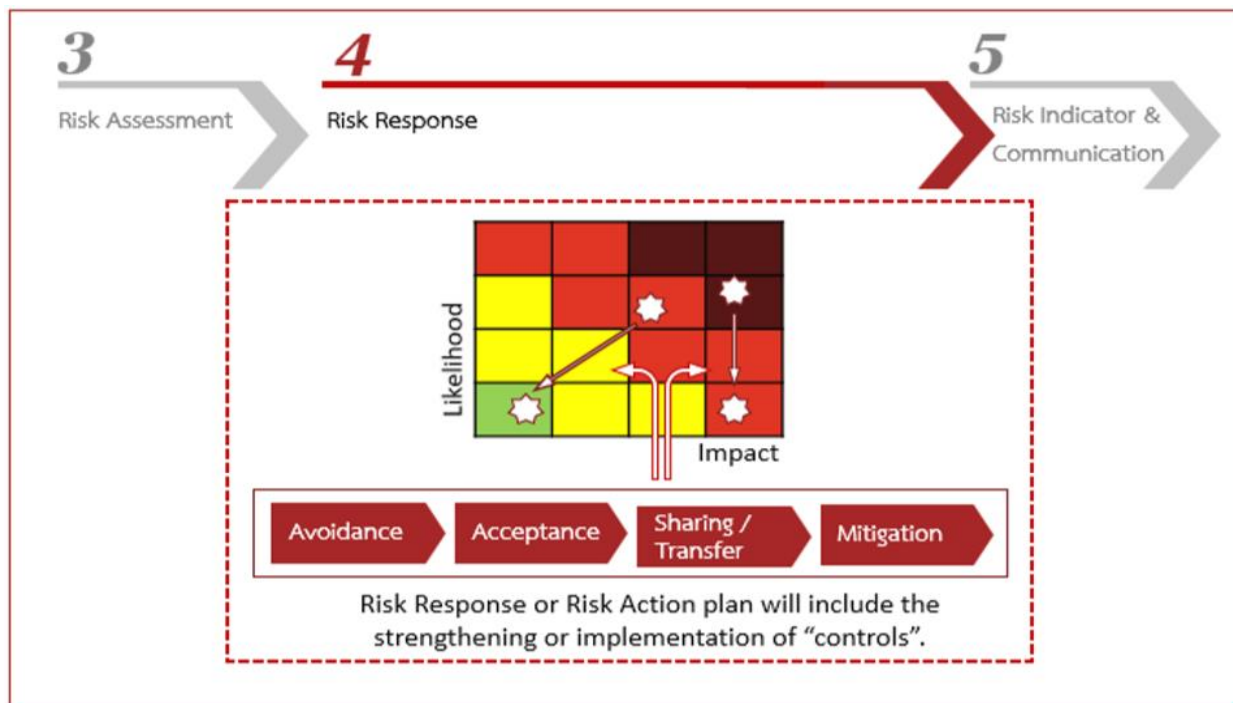
การประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



ที่มา : กสท.

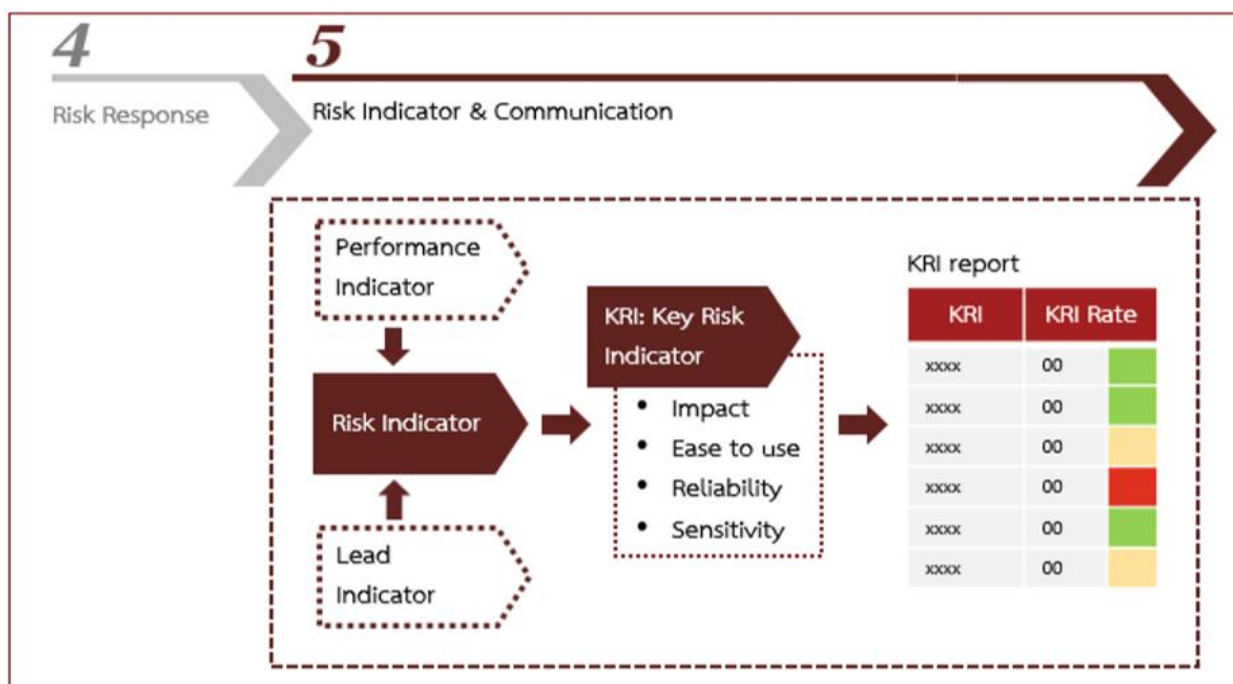


แนวทางการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



ที่มา : กสท.

การกำหนดวัดชี้วัดความเสี่ยง การติดตาม และรายงานผลการบริหารและจัดการความเสี่ยง



ที่มา : กสท.



5.3 การตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management System (ISMS) Audit) (น้ำหนักร้อยละ 3)

- กระบวนการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (ISMS Audit)*
- รัฐวิสาหกิจมีการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (ISMS Audit) โดยมีแนวทางดังนี้
 1. วางแผน จัดตั้ง นำไปปฏิบัติ และรักษาให้คงไว้ตามแผนการตรวจประเมิน รวมถึงความถี่ วิธีการ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ข้อกำหนดของการวางแผนและการรายงานผล รวมทั้งให้ความสำคัญกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องและผลการประเมินครั้งก่อน
 2. กำหนดเกณฑ์การตรวจประเมิน และขอบเขตการประเมินแต่ละครั้ง
 3. คัดเลือกผู้ตรวจประเมินและดำเนินการตรวจประเมินที่มีความเป็นกลางและความเป็นธรรม
 4. รายงานผลการตรวจประเมินเสนอต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้องและเก็บรักษาเอกสารสนเทศ เพื่อใช้เป็นหลักฐาน แสดงแผนการตรวจประเมินและผลการตรวจประเมิน
- รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (ISMS) ขององค์กร

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร และ แนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- การวางแผน จัดตั้ง นำไปปฏิบัติ และรักษาให้คงไว้ตามแผนการตรวจประเมิน
- การกำหนดเกณฑ์การตรวจประเมิน และขอบเขตการประเมินแต่ละครั้ง
- การคัดเลือกผู้ตรวจประเมินและดำเนินการตรวจประเมินที่มีความเป็นกลาง และความเป็นธรรม
- การรายงานผลการตรวจประเมินเสนอต่อผู้บริหาร

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน **รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม**

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล / จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล



หมายเหตุ :

- * การประเมินกระบวนการจะการใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจาก การจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมี การวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนา กระบวนการอย่างต่อเนื่อง

การตรวจสอบภายใน คือ กิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร การตรวจสอบภายในช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแล อย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบ

ข้อกำหนดระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 กำหนดแนวทางในการตรวจประเมินภายใน (Internal audit) ไว้ดังนี้

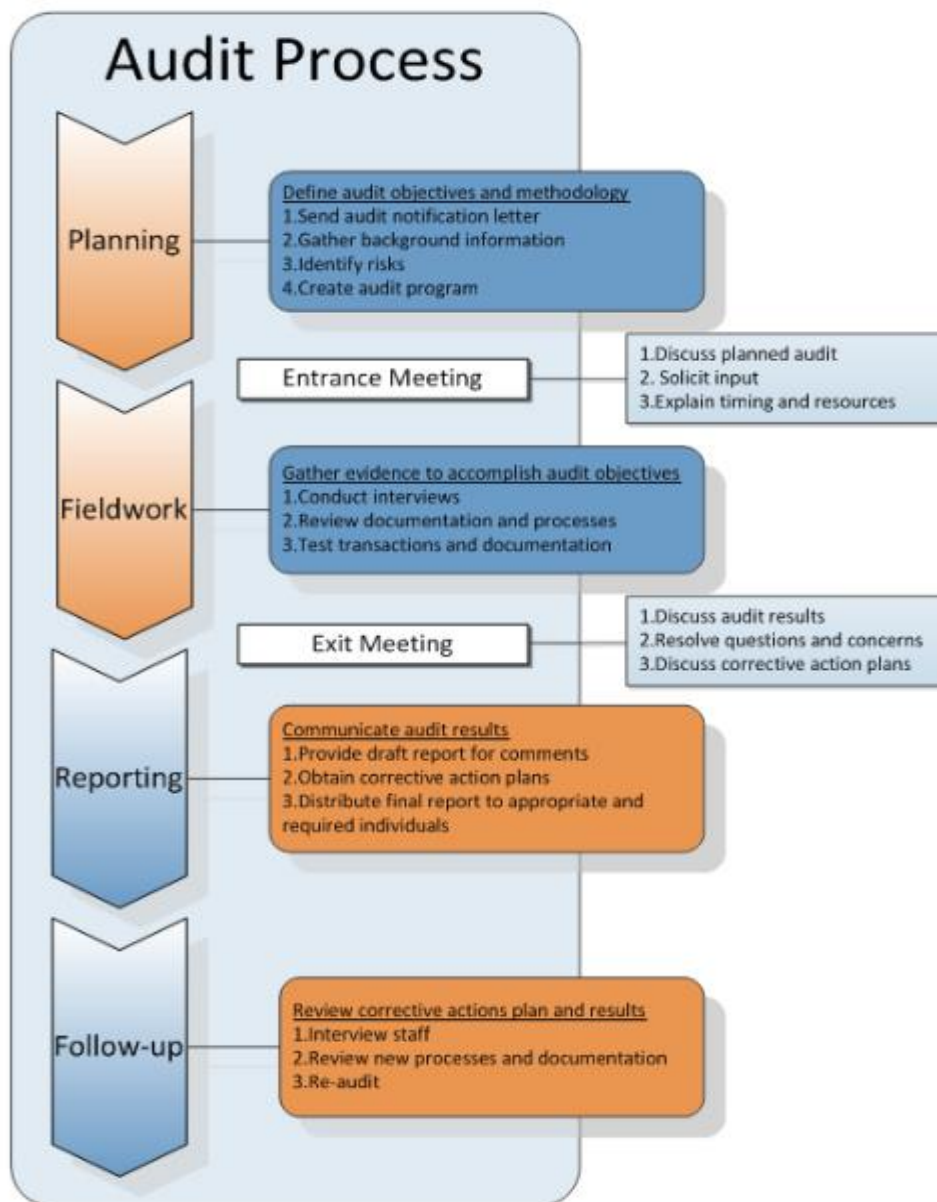
องค์กรต้องดำเนินการตรวจประเมินภายในตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ข้อมูลที่แสดงว่าระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศสอดคล้องกับ 1) ข้อกำหนดขององค์กรเองสำหรับระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศ และ 2) ข้อกำหนดของมาตรฐานฉบับนี้ (ISO /IEC 27001:2013) ได้นำไปปฏิบัติและรักษาให้คงไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรต้องมีการดำเนินการต่อไปนี้

1. วางแผน จัดตั้ง นำไปปฏิบัติ และรักษาให้คงไว้ของแผนงานการตรวจประเมิน (Audit Programmer) ซึ่งรวมถึงความถี่ วิธีการ หน้าที่ความรับผิดชอบ ข้อกำหนดของการวางแผน และรายงานผล โดยแผนงาน การตรวจประเมินต้องพิจารณาถึงความสำคัญของกระบวนการที่เกี่ยวข้องและผลที่ได้จากการตรวจประเมิน ครั้งก่อน
2. กำหนดเกณฑ์การตรวจประเมิน และขอบเขตสำหรับการตรวจประเมินแต่ละครั้ง
3. คัดเลือกผู้ตรวจประเมินและดำเนินการตรวจประเมิน ที่มั่นใจได้ถึงความเป็นกลาง และความเป็นธรรมของ กระบวนการการตรวจประเมิน
4. มั่นใจว่าผลที่ได้จากการตรวจประเมินได้นำไปรายงานต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง และเก็บรักษาสารสนเทศ เพื่อเป็นหลักฐานแสดงแผนงานการตรวจประเมินและผลที่ได้จากการตรวจ

ที่มา : ข้อกำหนดระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013



กระบวนการตรวจสอบภายใน





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

6.1 การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

- กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management) ของรัฐวิสาหกิจ*
- รัฐวิสาหกิจกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ครอบคลุมการจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สิน การปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สิน การยกเลิกและการเรียกคืนทรัพย์สิน
- รัฐวิสาหกิจกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำ ปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และบำรุงรักษาทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งวางแผนรองรับทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใกล้จะสิ้นสุดตามอายุการใช้งาน (End of life) หรือสิ้นสุดการใช้งาน (End of support) จากผู้ผลิต ได้อย่างเหมาะสมทันการณ์
- 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 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- การจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สิน
- การปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สิน
- การยกเลิกและการเรียกคืนทรัพย์สิน
- การบำรุงรักษาทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



- การวางแผนรองรับทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใกล้จะสิ้นสุดตามอายุการใช้งาน (end of life) หรือสิ้นสุดการใช้งาน (end of support)

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน **รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม**

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล / จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- * การประเมินกระบวนการจะใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (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

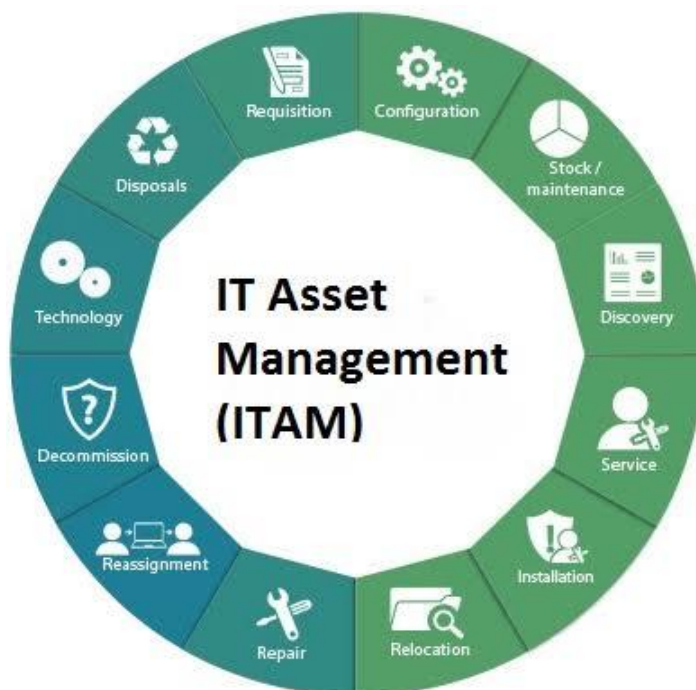
การจัดการจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management)

เพื่อให้ รส. มีการจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างครบถ้วนและควบคุม ดูแลทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งานและสามารถรองรับการดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

1. กำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการจัดการจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ครอบคลุมการจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สิน การปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สิน การยกเลิกและเรียกคืนทรัพย์สิน
2. จัดให้มีหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการจัดทำ ปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และบำรุงรักษาทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งวางแผนรองรับทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใกล้จะสิ้นสุดตามอายุการใช้งาน (end of life) หรือสิ้นสุดการให้บริการ (end of support) จากผู้ผลิตได้อย่างเหมาะสมทันการณ์
3. มีการจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT inventory list) ของฮาร์ดแวร์ (hardware) และซอฟต์แวร์ (software) ที่รองรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ 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. และกรณีที่ผู้ให้บริการภายนอกมีการใช้งานทรัพย์สินของ รส. ทั้งนี้ที่มีการยกเลิกสัญญาจ้างด้วย

ที่มา : หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย

การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



ที่มา : Wheel Chronicle

6.2 การบริหารจัดการกำหนดค่า (Configuration Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

- กระบวนการบริหารจัดการกำหนดค่า (Configuration Management) ของรัฐวิสาหกิจ*
- รัฐวิสาหกิจกำหนดขอบเขตและแนวทางในการบริหารจัดการกำหนดค่า (Configuration Management)
- รัฐวิสาหกิจจัดทำเอกสาร minimum baseline standard เพื่อเป็นมาตรฐานในการการตั้งค่าของระบบปฏิบัติการ ระบบฐานข้อมูล และอุปกรณ์เครือข่ายสื่อสารต่างๆ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการทบทวนปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ
- รัฐวิสาหกิจมีการจัดเก็บการเปลี่ยนแปลงของการตั้งค่าระบบของทุกอุปกรณ์ ระบบและระบบงาน (system configuration version control)
- รัฐวิสาหกิจมีการสอบทานการตั้งค่าจากหน่วยงานที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลความปลอดภัยหรือความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ
- รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการกำหนดค่า (Configuration Management) ขององค์กร



ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการบริหารจัดการกำหนดค่า

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการกำหนดค่า และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

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

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการกำหนดค่า แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และ มีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการกำหนดค่า

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการกำหนดค่า และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

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



กระบวนการบริหารจัดการกำหนดค่า (Configuration Management) คือ การบริหารจัดการ IT Infrastructure สำหรับให้บริการด้าน IT ทั้งที่เป็น ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และอุปกรณ์ต่อพ่วงต่างๆ ซึ่งจะต้องเก็บข้อมูลรายละเอียดของอุปกรณ์ทั้งหมดไว้เพื่อประกอบการใช้งาน และเรียกข้อมูลรายละเอียดของอุปกรณ์แต่ละตัวว่า Configuration Item

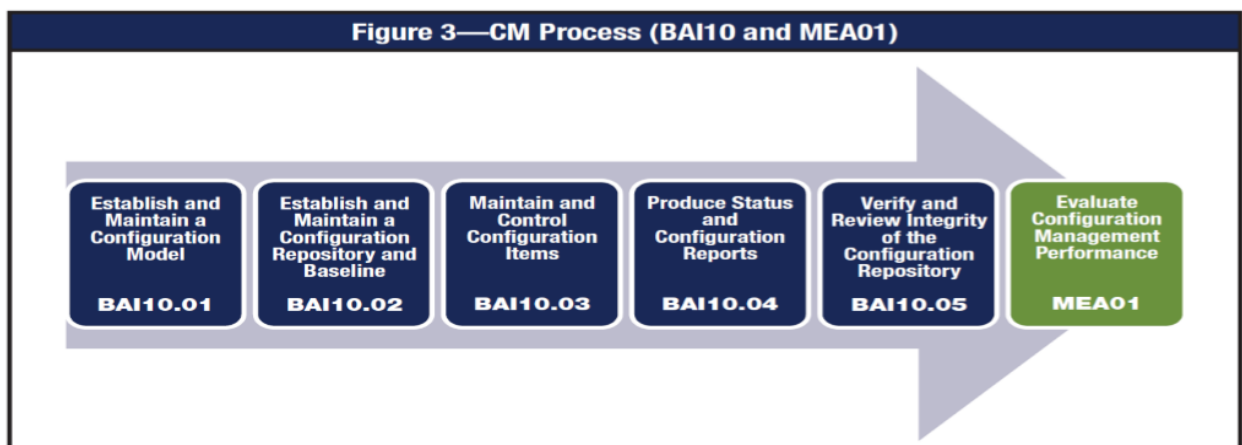
การบริหารจัดการการตั้งค่าระบบ (system configuration management)

เพื่อให้ รส. มีกระบวนการควบคุมการเปลี่ยนแปลงการตั้งค่าระบบที่มีความรัดกุม ปลอดภัย และเป็นไปตามมาตรฐาน

1. จัดทำเอกสาร minimum baseline standard เพื่อใช้เป็นมาตรฐานการตั้งค่าของระบบปฏิบัติการ ระบบฐานข้อมูล และอุปกรณ์เครือข่ายสื่อสารต่าง ๆ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีการทบทวน ปรับปรุงเอกสารให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ
2. การเปลี่ยนแปลงการตั้งค่าบนระบบที่ให้บริการจริง ต้องผ่านกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ที่ รส. กำหนดเพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
3. มีการจัดเก็บการเปลี่ยนแปลงของการตั้งค่าระบบของทุกอุปกรณ์ ระบบและระบบงาน (system configuration version control) โดยมีการรักษาความปลอดภัยที่รัดกุมเพียงพอ
4. มีการสอบทานการตั้งค่าจากหน่วยงานที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลความปลอดภัยหรือความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องตามมาตรฐานของ รส.
5. กรณีมีความจำเป็นต้องตั้งค่าที่ไม่เป็นไปตามเอกสาร minimum baseline standard ควรผ่านกระบวนการขออนุมัติยกเว้น (exception) เพื่อประเมินความเสี่ยงและพิจารณาแนวทางควบคุมความเสี่ยงที่เพียงพอเหมาะสมก่อนดำเนินการ

ที่มา : หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย

กระบวนการบริหารจัดการกำหนดค่า



ที่มา : Cobit 5 ISACA



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

- กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Incident, Service Requests and Problem Management) ของรัฐวิสาหกิจ*
- รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ และการร้องขอการบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (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 โดยทำหน้าที่ในการบันทึกและแก้ไขในเบื้องต้นหรือส่งต่อเหตุการณ์ผิดปกติไปยังหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
 5. จัดทำแผนการรับมือกับเหตุการณ์ผิดปกติและการร้องขอการบริการ (Incident and Service Request response plan) ตามความสำคัญของเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถรับมือและตอบสนองได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์ โดยแผนควรมีการระบุกระบวนการรับมือและช่องทางประสานงานจากผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งมีแนวทางในการตรวจสอบ วิเคราะห์หาสาเหตุ และประเมินผลกระทบ
 6. มีการจัดทำรายงานเหตุการณ์ผิดปกติและการร้องขอการบริการเสนอต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย
 7. มีกระบวนการบริหารภาวะวิกฤติ (Crisis management) เพื่อรองรับเหตุการณ์กรณีผิดปกติและการร้องขอการบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพิ่มระดับความรุนแรงหรือมีความยืดเยื้อ
- รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Problem Management) ซึ่งประกอบด้วย
 1. การกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้มีการนำเหตุการณ์ผิดปกติที่ยังไม่ทราบสาเหตุที่แท้จริง (Unknown root cause) เหตุการณ์ผิดปกติที่เกิดขึ้นซ้ำ (Repeated incident) มาวิเคราะห์และพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหามาจากสาเหตุที่แท้จริง (Root cause)
 2. กระบวนการหรือเครื่องมือในการบันทึกปัญหา หลักเกณฑ์ในการจัดประเภทปัญหา การจัดลำดับความสำคัญ วิเคราะห์ และจัดให้มีการติดตามแก้ไขปัญหา เพื่อให้ปัญหาได้รับการแก้ไข
 3. กระบวนการหรือเครื่องมือบันทึกปัญหาที่เคยเกิดขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลความรู้ให้สามารถสืบค้นเหตุการณ์ปัญหา และแนวทางแก้ไขในภายหลังให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ



- รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารแนวการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Incident, Service Requests and Problem Management) ขององค์กร
- รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (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

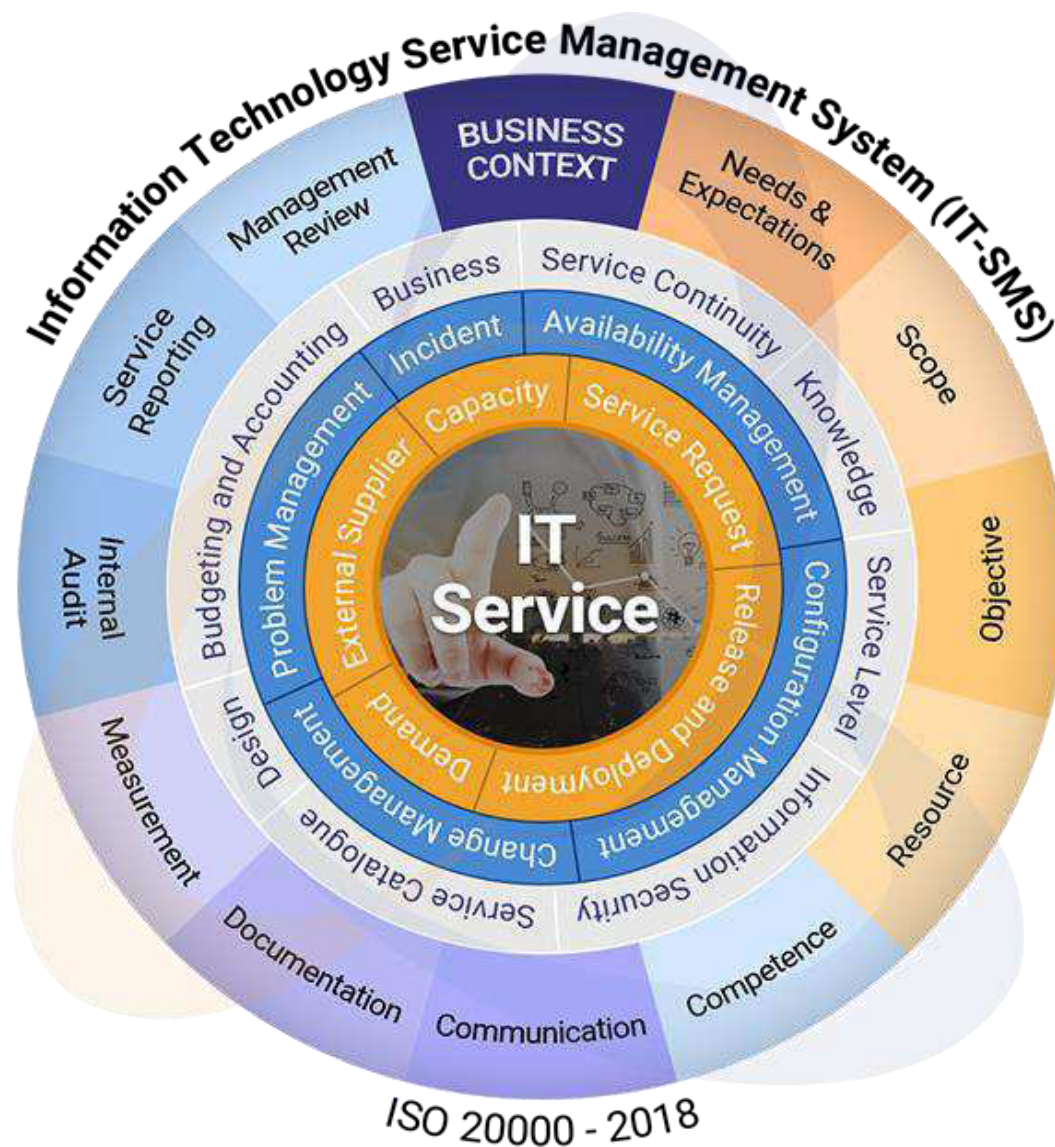
ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน **รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม**

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล / จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- * การประเมินกระบวนการจะใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัดวิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง



ที่มา : Coral



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 การบริหารจัดการกับสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้น เหตุการณ์ที่ทำให้ผู้ใช้งาน (User) ไม่สามารถใช้งานบริการด้าน IT ได้ตามปกติ หรือไม่เป็นไปตามที่ตกลงกันไว้ใน Service Level Agreement ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และความพร้อมในการให้บริการ ดังนั้น กระบวนการนี้จึงจำเป็นต้องมีไว้เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือ โดยมุ่งเน้นที่การกู้ระบบงานและ/หรือความสามารถในการใช้งานระบบให้กลับคืนสู่สภาวะปกติให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรและผู้ใช้งานให้มันน้อยที่สุดนั่นเอง

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

ที่มา : ACIS, ACINFOTEC

6.4 การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

- กระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Business Continuity Plan) ของรัฐวิสาหกิจ
- รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Business Continuity Plan) และ/หรือแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Disaster Recovery Plan : DRP) ที่สอดคล้องกับนโยบายหรือแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Business Continuity Plan) และ/หรือแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Disaster Recovery Plan : DRP) ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กร
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดเป้าหมายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญ อย่างน้อยประกอบด้วย Maximum Tolerable Period of Disruption (MTPD), Recovery Time Objective (RTO) และ Recovery Point Objective (RPO)
- รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารแนวทางหรือแผนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Business Continuity Plan) และ/หรือแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Disaster Recovery Plan : DRP) ขององค์กร



- รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินการทดสอบหรือซักซ้อมตามแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Business Continuity Plan) และ/หรือแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Disaster Recovery Plan : DRP) ประจำปี
- รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Business Continuity Management) ขององค์กร

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สอดคล้องกับนโยบายหรือแผนบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจและนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- การประเมินความเสี่ยง (risk analysis)
- การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (business impact analysis) ที่ครอบคลุมระบบงานที่สำคัญอย่างครบถ้วน (ทั้ง 8 เภษ)
- การจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน
- การกำหนดกลยุทธ์แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ/หรือแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- กำหนดเป้าหมายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญ อย่างน้อยประกอบด้วย Maximum Tolerable Period of Disruption (MTPD), Recovery Time Objective (RTO) และ Recovery Point Objective (RPO)
- การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ/หรือแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การสื่อสารและฝึกอบรมแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ/หรือแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การทดสอบ ปรับปรุง และการสอบทานแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ/หรือแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน **รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม**

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการ



ดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- * การประเมินกระบวนการจะการใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (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. หรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และได้รับการทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อแผนฯ เช่น มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจ นโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยรวม สภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจหรือทรัพยากรหรือโครงสร้างระบบ IT เป็นต้น
3. นโยบายการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรครอบคลุมอย่างน้อย
 - บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้เกี่ยวข้อง
 - การประเมินความเสี่ยง
 - การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจและกำหนดเป้าหมายในการกู้คืนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - การจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน
 - การกำหนดกลยุทธ์แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - การสื่อสารและการฝึกอบรมแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. มีการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการของ รส. หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย โดยจัดให้มีการทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ
2. จัดให้มีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมด้วย เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านธุรกิจ และด้านสื่อสารองค์กร เป็นต้น
3. การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรคำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ความเสียหายต่าง ๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจของ รส. เช่น ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (operational risk) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (reputational risk) ความเสี่ยงจากการพึ่งพาองค์กรอื่นในการดำเนินธุรกิจ (interdependency risk) ความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของระบบงานหรือทรัพยากรที่สำคัญ (concentration risk) และความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ รส. ผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้เสีย
4. กระบวนการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรครอบคลุมการดำเนินการ ดังนี้
 - (1) การประเมินความเสี่ยง (risk analysis) เพื่อให้ รส. สามารถระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงซึ่งส่งผลกระทบต่อการหยุดชะงักของกระบวนการและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีแนวทางดำเนินการ อย่างเหมาะสมเพียงพอ ดังนี้
 - ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (risk scenarios) ที่อาจทำให้กระบวนการและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหยุดชะงัก ทั้งจากภายในและภายนอก เช่น การโจมตีด้านไซเบอร์ เป็นต้น
 - ประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาการควบคุมที่มีอยู่ รวมถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้งกำหนดกระบวนการและทรัพยากรที่จะใช้ในการควบคุม
 - ความเสี่ยง จัดทำแผนในการจัดการความเสี่ยง เพื่อปรับปรุงกระบวนการและจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นในการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
 - (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 เป้าหมายของระบบงานและข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่ได้ภายหลังเกิดการหยุดชะงัก และทรัพยากรทางเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นต่ำที่จำเป็นต้องใช้ในการกู้คืนระบบ ทั้งนี้ รส. ควรพิจารณาให้ระบบการชำระเงินหรือระบบที่มีผลกระทบกับระบบ รส. เป็นวงกว้างเป็นระบบที่มีความสำคัญสูงสุด

(4) การกำหนดกลยุทธ์แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รส. ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและแนวทางจัดเตรียมทรัพยากรระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมตามการจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน โดยพิจารณาอย่างน้อยครอบคลุม

- เป้าหมายระยะเวลาที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ เช่น RTO, RPO เป็นต้น
- ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้แผนเป็นไปตามกลยุทธ์ เช่น เทคโนโลยีในการสำรองและกู้คืนข้อมูล ความพร้อมใช้ของสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง เป็นต้น เพื่อให้ รัฐวิสาหกิจมีทิศทางการพัฒนาแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ทรัพยากรและงบประมาณ เพื่อจัดเตรียมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทั้งหมด

(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 พร้อมเอกสารประกอบการทำงานภายใต้แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรจัดเก็บไว้ในสถานที่ปลอดภัยและมีความพร้อมใช้ในสถานที่ปฏิบัติงานหลักและสำรอง



(6) การสื่อสารและการฝึกอบรมแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รส. ต้องจัดให้มีการสื่อสารแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และจัดให้มีการฝึกอบรมแก่บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

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

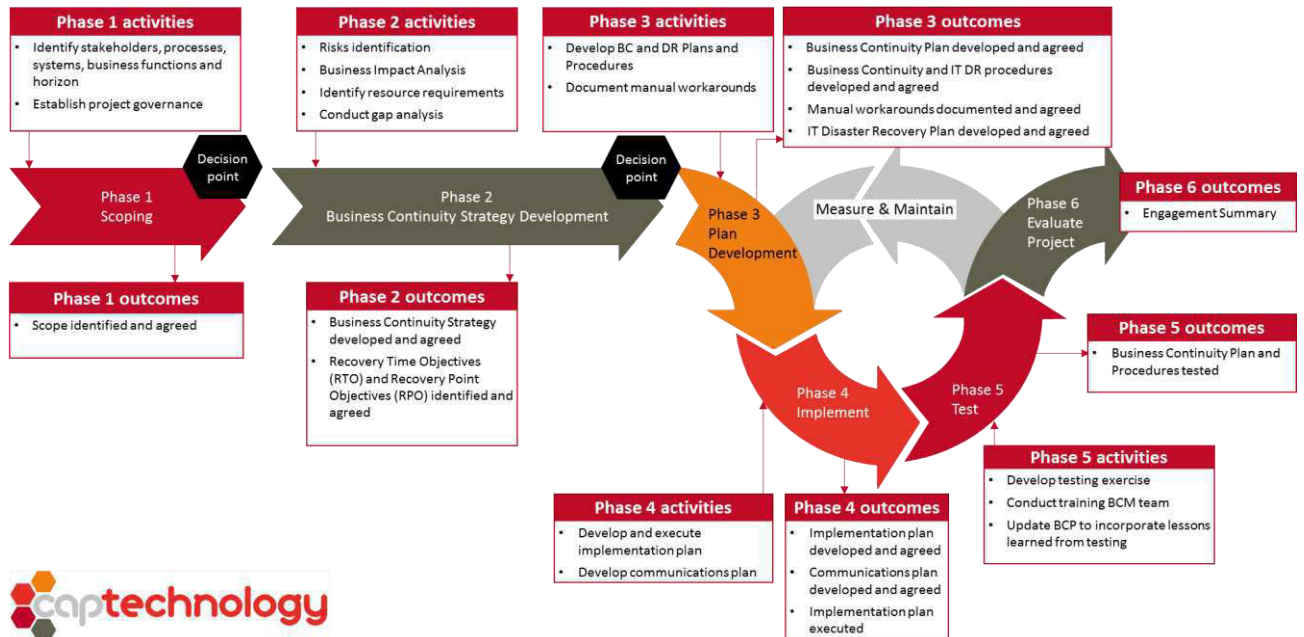
(7) การทดสอบ การปรับปรุง และการสอบทานแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- จัดให้มีแผนงานเพื่อทดสอบแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศประจำปี โดยมีรายละเอียด อย่างน้อยครอบคลุมสถานการณ์จำลอง รูปแบบการทดสอบ วัน เวลา สถานที่ในการทดสอบ บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้แผนงานเพื่อทดสอบแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประจำปีในภาพรวมควรได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย
- จัดให้มีการทดสอบแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งในระดับหน่วยงานและระดับองค์กร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยเฉพาะระบบงานหรือข้อมูลที่มีผลกระทบต่อการใช้บริการลูกค้าหรือ ต่อ รัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ อาจพิจารณาการทดสอบระบบสำรองในลักษณะเสมือนจริง (DR live test) เพื่อให้มั่นใจว่าระบบสำรองสามารถรองรับให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง
- กรณีระบบงานมีการเชื่อมโยงเครือข่ายสื่อสารหรือใช้บริการจากหน่วยงานภายนอก รัฐวิสาหกิจ ควรมีการทดสอบแผนฉุกเฉินร่วมกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ รส. มีความพร้อมใช้งานร่วมกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานภายนอก
- มีการรายงานผลการทดสอบต่อคณะกรรมการของ รส. หรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย โดยมีรายละเอียดอย่างน้อยครอบคลุม วัตถุประสงค์ ขอบเขตการทดสอบ สถานการณ์จำลอง ระยะเวลาที่ใช้ในการกู้คืนระบบเทียบกับ เป้าหมายที่กำหนด ข้อผิดพลาดและปัญหาหรืออุปสรรคที่พบ พร้อมทั้งแนวทางปรับปรุงแก้ไข
- รส. ควรจัดให้มีการทบทวนและปรับปรุงแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผน 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 และกำกับให้การจัดสรร และใช้ทรัพยากรทั้งทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน เป็นไปอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงด้านการจัดสรรทรัพยากร และมาตรการรองรับความเสี่ยงด้านการจัดสรรทรัพยากร ทุกโครงการที่สำคัญ
- รัฐวิสาหกิจมีนโยบายหรือแผนในการลดการใช้กระดาษและสาธารณูปโภคอื่นๆ เมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานในองค์กร
- รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารแนวทางหรือแผนการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management) ขององค์กร
- รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management) ขององค์กร



ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- การกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการจัดสรรทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการขีดความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติในการกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลผลลัพธ์การใช้ทรัพยากรและการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดมูลค่าสูงสุด
- การกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลผลลัพธ์การใช้ทรัพยากร ทางการเงิน การลงทุน และด้านอื่นๆ สำหรับการดำเนินโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ให้เป็นไปตามขั้นตอนและเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างน้อยประกอบด้วย
 - ทรัพยากรทางการเงิน
 - ทรัพยากรคน
 - ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล
 - ระยะเวลา
 - ทรัพยากรพื้นฐานต่างๆ (เช่น อาคาร สถานที่ เป็นต้น)

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

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



การบริหารจัดการขีดความสามารถของระบบ (Capacity Management)

เพื่อให้ รัฐวิสาหกิจ สามารถบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเพียงพอรองรับการดำเนินธุรกิจ และสามารถวางแผนการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศให้รองรับการใช้งานในอนาคต

1. กำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติเรื่องการบริหารจัดการขีดความสามารถของระบบ เพื่อประเมินและติดตามดูแลความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ครอบคลุมถึง ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบฐานข้อมูล ระบบเครือข่ายสื่อสาร และระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. มีการประเมินแนวโน้มการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อวางแผนรองรับการใช้งานในอนาคต (capacity planning) โดยครอบคลุมทั้งระบบหลักและระบบสำรอง
3. มีกระบวนการหรือเครื่องมือในการติดตามประสิทธิภาพและความเพียงพอของการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของระบบ เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างทันทั่วถึง และสามารถตอบสนองความต้องการในการดำเนินงานทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง
4. มีการกำหนดตัวชี้วัดการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (threshold และ trigger) ในระดับต่างๆ เพื่อให้มีการแจ้งเตือนผู้เกี่ยวข้องอย่างทันทั่วถึง และสามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการรับมือที่เหมาะสม รวมถึงการประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกรณีเกิดเหตุขัดข้อง
5. จัดทำรายงานความเพียงพอของทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนำเสนอต่อคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายหรือผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องรับทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีการกำกับดูแลความพร้อมและความเพียงพอของระบบในการรองรับการให้บริการทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเพื่อพิจารณาแนวทางการลดความเสี่ยงได้ทันการณ์

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. วัฏจักรของอุปกรณ์ (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 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน **รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม**
- ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

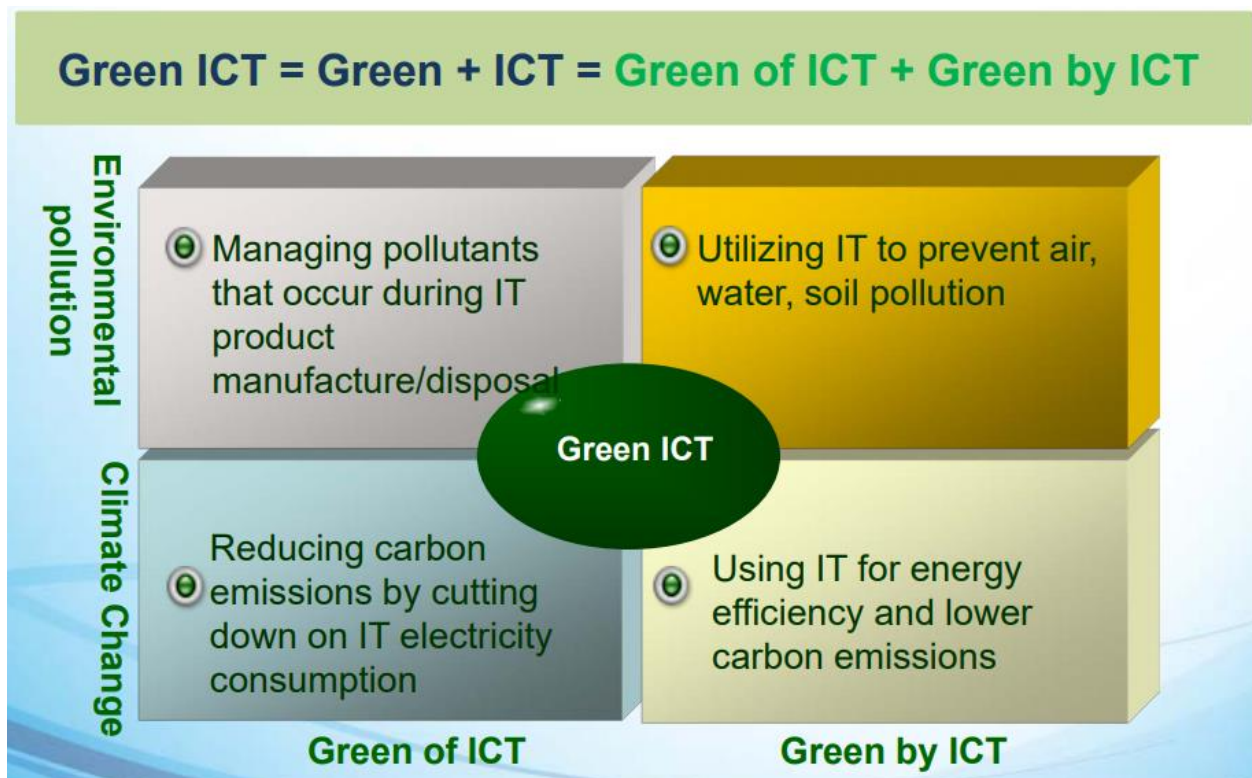
หมายเหตุ :

- * การประเมินกระบวนการจะการใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง



Green IT หรือ เทคโนโลยีสีเขียว คือ แนวคิดในการบริหารจัดการ และเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการการใช้พลังงาน ลดการใช้พลังงาน ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ลดการสร้างขยะ รวมถึงการนำขยะอิเล็กทรอนิกส์มาใช้เคลือบใหม่ ซึ่งเป้าหมายสูงสุด คือ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์หรือขยะอิเล็กทรอนิกส์ต้องถูกนำกลับมาใช้ใหม่ได้ทั้งหมด และไม่มีส่วนประกอบที่ทำจากสารพิษ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต้องใช้พลังงานน้อยลง

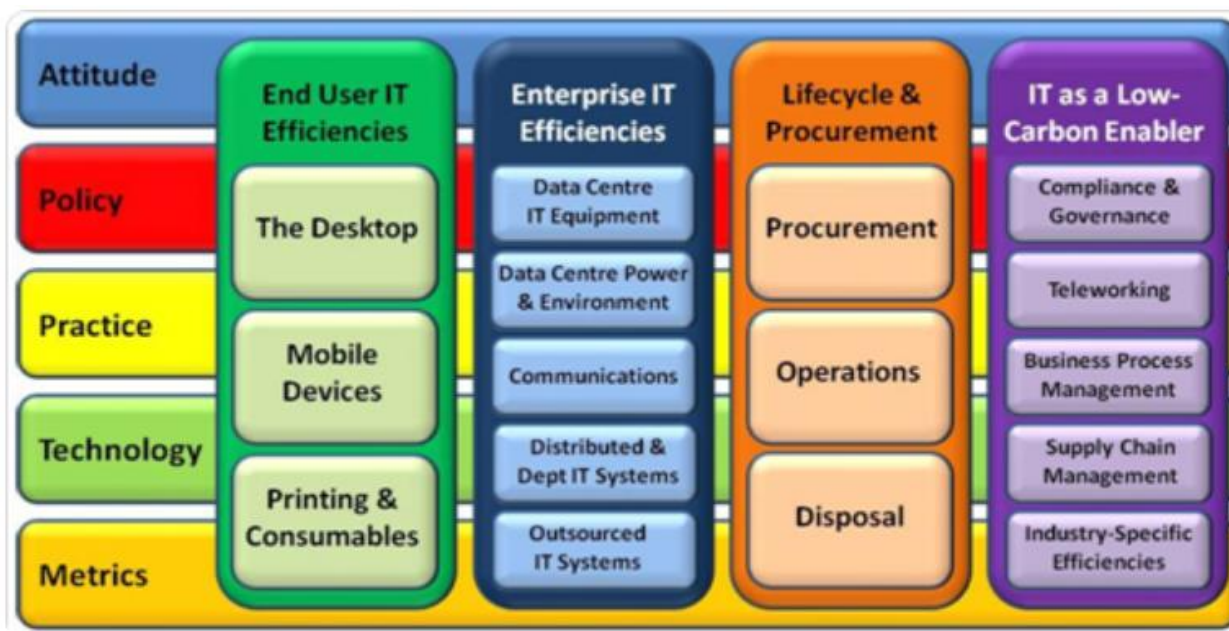
ความหมายของ Green ICT



ที่มา : สวทช.



กรอบการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม



ที่มา : ISACA



6) การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)

เกณฑ์ประเมินการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็น การประเมินกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ **และการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง** (HCM Strategy) 2. การบริหารทุน มนุษย์ (Human Management) 3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development) และ 4. **กลไกที่สนับสนุนการ บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์** (HCM Environment) โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่เกี่ยวข้องกับด้านบุคลากร รวมถึงมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งใน ระดับประเทศและระดับสากล แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน HR ของโลก มาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงผลผลิตประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร ด้วยการสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้บุคลากรรู้คุณค่าของตนเองและคุณค่า ของงานที่ทำ ผ่านการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้โอกาสแก่บุคลากรในการเรียนรู้และ การเติบโตในสายอาชีพ ทั้งนี้ นอกจากรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้น การดำเนินงาน การสอบทาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศในที่สุด

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

• วัตถุประสงค์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์

1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีความตระหนัก และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์ที่ได้อย่างถูกต้อง 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 และเป็นกลไก เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารทุนมนุษย์

หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์ เกิดจากการประยุกต์มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้



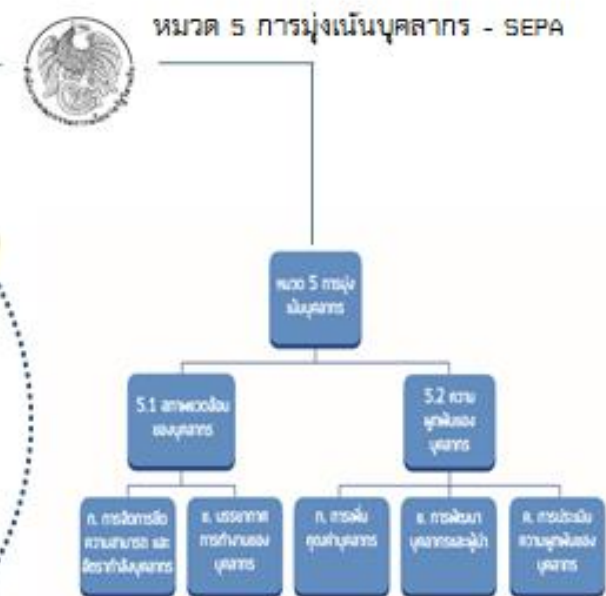


1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี



- Recruitment/Selection
- Workforce planning
- Human governance
- Employee engagement
- Employee assessment
- Strengthening culture

2. เกณฑ์ประเมินผลในปัจจุบัน





3. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน HR

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

Source : SHRM, Harvard Business review, McKinsey



4. ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อน รส. ของ สคร. (ด้านบุคลากร)

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

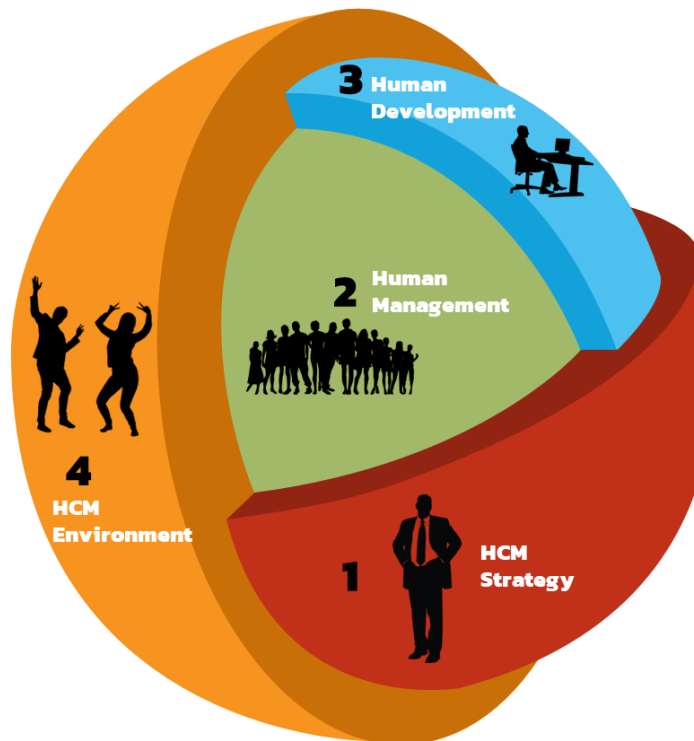


- หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์

HCM module of 4

**4. กลไกที่สนับสนุน
การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์**

“การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ให้สนับสนุน HCM โดยมีแนวทางการสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร และเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร และการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เกิดความปลอดภัยและมีสวัสดิภาพ ซึ่งจะสะท้อนผ่าน ความผูกพันของบุคลากร นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้าน HR ต้องถูกออกแบบให้เอื้อต่อการวิเคราะห์ คาดการณ์ ตัดสินใจ ทั้งนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา”



1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

“ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึง ความท้าทายในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงด้าน Digital และ HC Risk โดยพิจารณา ทั้งในเชิง Quantitative/Qualitative โดยมีช่องทางการเผยแพร่ที่เพียงพอ เพื่อให้การสื่อสารไปเป็นอย่างทั่วถึง และมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด โดยผู้บริหารระดับสูงต้องส่งเสริมการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งการเป็นผู้นำในการร่วมกิจกรรม กระตุ้นให้บุคลากร ร่วมกิจกรรม การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น การกำกับติดตาม และการให้ข้อเสนอแนะที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ”

2. บริหารทุนมนุษย์

“การบริหารทุนมนุษย์ที่คำนึงถึงการจัดการอัตราค่าจ้างที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต โดยการวิเคราะห์ Demand/Supply ของอัตราค่าจ้าง การทดแทนของ Digital รวมถึงการพิจารณาผลตอบแทน/สิทธิประโยชน์ให้เกิด ความเป็นธรรม จูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพ และสอดคล้อง กับผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล ผ่านการประเมินผล การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ สามารถเป็น กลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างแท้จริง”

3. พัฒนาทุนมนุษย์

“การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องมีแนวทาง การพัฒนาของแต่ละกลุ่มบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม โดยให้มีความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-Skill/ Up-skill/ Re-skill) รวมถึง การปรับปรุงรูปแบบของการพัฒนา บุคลากรที่มุ่งเน้น Action learning อีกทั้ง การพัฒนาบุคลากร และผู้นำที่มีศักยภาพ และมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่เป็นรูปธรรม”



โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและ พัฒนาทุนมนุษย์ และการขับเคลื่อนของ ผู้บริหารระดับสูง	30	1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (น้ำหนักร้อยละ 20) 1.2 การขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 10)
2. การบริหารทุนมนุษย์	25	2.1 อัตรากำลัง (น้ำหนักร้อยละ 7.5) 2.2 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 15) 2.3 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
3. การพัฒนาทุนมนุษย์	25	3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (น้ำหนักร้อยละ 10) 3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง (น้ำหนักร้อยละ 10) 3.3 การจัดการสายอาชีพ (น้ำหนักร้อยละ 5)
4. กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนา ทุนมนุษย์	20	4.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันของบุคลากร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง (น้ำหนักร้อยละ 5) 4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (น้ำหนักร้อยละ 3) 4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 2) 4.4 บทบาทของสายงาน HR (น้ำหนักร้อยละ 10)
รวม	100	



- รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารทุนมนุษย์

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง
(น้ำหนักร้อยละ 30)

1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (น้ำหนักร้อยละ 20)

“ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงความท้าทายในด้านต่าง 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 มีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด

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

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานในการทบทวนยุทธศาสตร์ด้าน HR รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

หมายเหตุ :

- ในเกณฑ์ระดับ 1 นอกจากจะต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กร และการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่เทียบแล้ว ต้องมีการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทการดำเนินงานขององค์กร



1.2 การขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 10)

“ผู้บริหารระดับสูงเป็นหนึ่งในหัวใจของการดำเนินงานในทุกเรื่อง โดยเฉพาะการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ หรือการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้าน HCM ดังนั้น บทบาท/หน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญ (Key Success Factor) ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ”

- ระดับ 1 การกำหนดให้มีคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR โดยมีบทบาท/หน้าที่ที่ชัดเจนในการริเริ่มและกำหนด ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM รวมถึง มีบทบาทในการติดตาม สนับสนุนสายงาน HR และร่วมกิจกรรม ที่สำคัญของสายงาน HR
- ระดับ 2 คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR กำหนดให้มีแนวทางในการติดตามและการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
- ระดับ 3 คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนตามบทบาท/หน้าที่ที่กำหนด ขับเคลื่อน การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย รวมถึงมีส่วนร่วมในกิจกรรมประจำปีที่สำคัญด้าน HCM อย่างต่อเนื่อง
- ระดับ 4 คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับองค์คณะอื่น ๆ เช่น คณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการด้าน HR คณะทำงานฯ ด้านยุทธศาสตร์องค์กร ด้านลูกค้าและตลาด ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม เป็นต้น
- ระดับ 5 คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หมายเหตุ :

- ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงสุดของสายงานหรือเทียบเท่าขึ้นไป (รวมถึงผู้บริหารสูงสุด ขององค์กร)
- คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR หมายถึง คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Committee) (หรือชื่ออื่นตามความเหมาะสม) ซึ่งต้องมีความครบถ้วนขององค์คณะ โดยอย่างน้อย ประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงสุดของทุกสายงาน และผู้บริหารสูงสุดขององค์กร)



2. การบริหารทุนมนุษย์ (น้ำหนักร้อยละ 25)

“การบริหารทุนมนุษย์ที่คำนึงถึงการจัดการอัตราากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยการวิเคราะห์อุปสงค์ อุปทาน ของอัตรากำลัง การทดแทนของเทคโนโลยี รวมถึงการพิจารณาผลตอบแทน/สิทธิประโยชน์ให้เกิดความเป็นธรรม 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 ที่เป็นระบบ ทั้งบุคลากรระดับบริหารและปฏิบัติการ รวมถึงแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากร (Job rotation) ที่ชัดเจน
3. การวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักองค์กร และอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในภาพรวมขององค์กร
4. การวิเคราะห์กระบวนการการทำงาน และใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD)

ระดับ 3 การดำเนินงานที่ครบถ้วนตามแผนอัตรากำลังประจำปี โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 แผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอัตรากำลังภาครัฐและแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยสะท้อนให้เห็นถึงความเพียงพอเชิงปริมาณอย่างเหมาะสมของอัตรากำลังที่จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนอัตรากำลังประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด



หมายเหตุ :

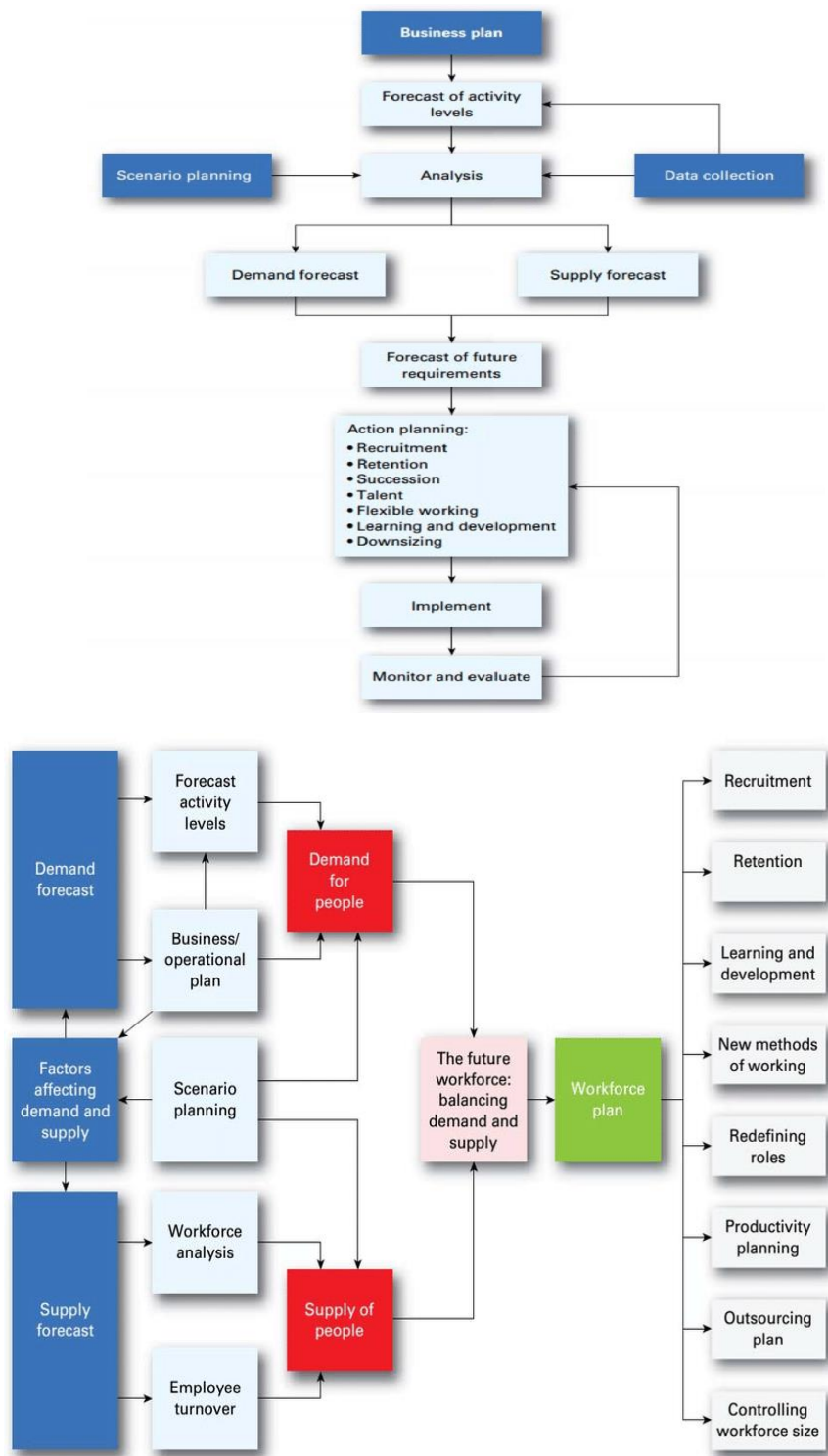
- โครงสร้างอัตรากำลัง (Workforce landscape) หมายถึง โครงสร้างที่สะท้อนให้เห็นถึงภาพรวมของอัตรากำลัง ซึ่งไม่ใช่เฉพาะจำนวนของบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน/สายงานเท่านั้น แต่ควรครอบคลุมข้อมูลอื่นที่เกิดจากความต้องการ/ความจำเป็นของการปฏิบัติงานและการดำเนินธุรกิจในหน่วยงาน/สายงานนั้น ๆ ซึ่งข้อมูลอื่นอาจหมายถึง
 - 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) และมีการสอบทานอย่างสม่ำเสมอตามสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจหรือการดำเนินงานที่อาจเปลี่ยนแปลงไป เพื่อประโยชน์ในการจัดการอัตรากำลังในมิติต่าง ๆ เช่น การสรรหา การโอนย้ายอัตรากำลัง เป็นต้น

ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดโครงสร้างอัตรากำลัง (Workforce landscape) ในรูปแบบอื่นได้ตามความเหมาะสม แต่ควรมีวัตถุประสงค์เดียวกันกับที่อธิบายข้างต้น คือ การจัดการอัตรากำลังให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด



ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี :



ภาพที่ HCM-1 : แนวทางการวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์

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

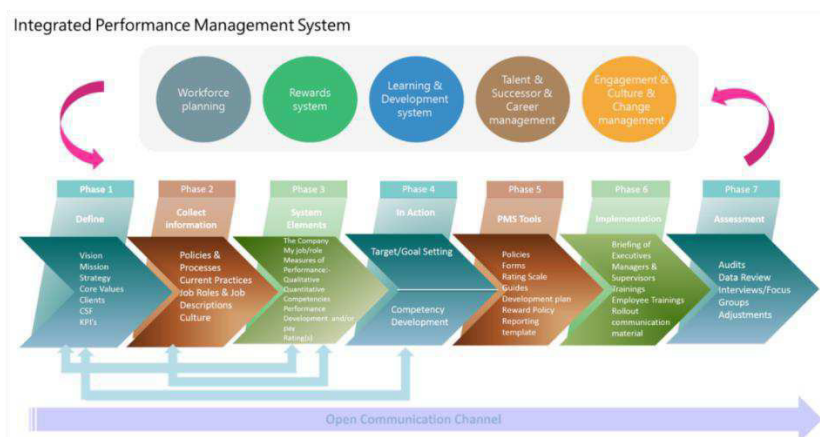


แนวทางการวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ข้างต้นแสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่ออุปสงค์ อุปทานของอัตรากำลังของรัฐวิสาหกิจ (Demand and Supply) เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค การแข่งขันทางธุรกิจ นโยบายภาครัฐ ความเคลื่อนไหวของอัตรากำลังภายในองค์กรในปัจจุบัน นโยบายการจ้างเหมาแรงงานขององค์กร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

2.2 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 15)

- ระดับ 1 การกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน
- ระดับ 2 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ระดับสายงาน/หน่วยงานและระดับบุคคลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร 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:



ภาพที่ HCM-2: ตัวอย่างระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

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



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

- 1) การระบุข้อมูลองค์กร เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยมหลัก ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น
- 2) การเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น นโยบาย กระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน บทบาทและหน้าที่ของงาน เป็นต้น
- 3) การพัฒนาระบบประเมินผล โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะเครื่องมือในการวัดประเมินผล ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative) และในเชิงคุณภาพ (Qualitative) รวมถึงเชื่อมโยงกับสมรรถนะของบุคลากร (Competency) และการจ่ายค่าตอบแทน โดยกำหนดระบบการจ่ายผลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในระบบ PMS ขององค์กร รวมถึงสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการทุ่มเท มุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน และรักษาคณเฑาะ์ให้อยู่กับองค์กร
- 4) การตั้งเป้าหมายสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการกำหนดกรอบสมรรถนะที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Competency Framework)
- 5) การพัฒนาเครื่องมือในการประเมินผล (PMS Tools) เช่น นโยบายด้านการประเมินผล แบบฟอร์มการให้คะแนน (Rating Scale) เครื่องมือการพัฒนา นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน คู่มือการประเมินผลสำหรับบุคลากร และหัวหน้างาน เป็นต้น
- 6) การนำไปปฏิบัติ โดยต้องมีการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในทุกกระดับ ทั้งผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมิน
- 7) การประเมินผล โดยหลังจากผ่านรอบการประเมินผลรอบแรกไปแล้ว ควรมีการทบทวนและประเมินประสิทธิผลของระบบ PMS ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การตรวจสอบข้อมูล เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาปรับปรุงการดำเนินงาน

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



2.3 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

- ระดับ 1 แนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของกลุ่ม/ส่วนบุคคลกร โดยมีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits)
- ระดับ 2 การปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน
- ระดับ 3 การดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาฯ ได้ โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
- ระดับ 4 แนวทางการพัฒนาฯ สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติขององค์กร รวมถึงมีการนำความเห็น และความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคคลกรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาฯ
- ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาฯ รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หมายเหตุ :

ทั้งนี้ ความหมายของกลุ่ม/ส่วนบุคคลกรมีความหมายที่อาจเหมือนหรือแตกต่างกันในบางกรณี แต่สำหรับเกณฑ์ประเมินประเด็นนี้ การแบ่งกลุ่ม/ส่วนบุคคลกรเพื่อประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรแต่ละกลุ่ม/ส่วนมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การจำแนกกลุ่ม/ส่วนบุคคลกรดังกล่าว สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานในด้านอื่น ๆ เช่น การเรียนรู้และพัฒนา ความผูกพันองค์กร การจัดการการเปลี่ยนแปลง การบริหารความปลอดภัยฯ การจัดการความรู้ เป็นต้น ได้หากรัฐวิสาหกิจพิจารณาแล้วเห็นว่าเหมาะสม

- กลุ่มบุคลากร หมายถึง การจำแนกบุคลากรเป็นกลุ่มตามโครงสร้างระดับบังคับบัญชาของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง เช่น ระดับพนักงาน ระดับผู้บริหาร เป็นต้น
- ส่วนบุคลากร หมายถึง การจำแนกบุคลากรตามคุณลักษณะที่มีร่วมกันและสามารถอธิบายการจำแนกได้อย่างมีเหตุผล เช่น ลักษณะงาน ทักษะ ช่วงอายุ (Generation) ระดับการศึกษา เพศ ศาสนา เป็นต้น



3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (น้ำหนักร้อยละ 25)

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

3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 การออกแบบระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร ที่มียุทธศาสตร์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

1. การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
2. การประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากรอย่างครบถ้วนและมีคุณภาพ เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคลประจำปี (Individual Development Plan: IDP) **ที่มีการเพิ่มและเติมเต็มทักษะ (New-skill/Re-skill/Up-skill) รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดเรียนรู้สิ่งใหม่ ไม่ยึดติดกับความรู้เดิม และเรียนรู้ด้วยมุมมองใหม่ (Learn/Unlearn/Relearn)**
3. การวางแผนการพัฒนาศักยภาพระยะยาว (Development Roadmap) โดยคำนึงถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีทั้งความรู้ (Knowledge) และทักษะ/ความเชี่ยวชาญ **ที่ครอบคลุมทักษะแบบผสมผสาน (Power skill) ได้แก่ Soft skill (เช่น Empathy, Adaptability เป็นต้น) , Digital skill และ Analytical/Critical thinking** ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ภาวะการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต และนโยบายไทยแลนด์ 4.0 รวมถึงมีพฤติกรรม/ทัศนคติ (Attitude) ที่ดีในการทำงาน
4. การพัฒนาผู้นำ (Leadership development) ในทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง
5. **การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem)** โดยการปรับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว เช่น การสอนงาน (Coaching) การเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) **การมอบหมายงาน/โครงการที่ต้องใช้ความร่วมมือระหว่างสายงาน (Cross functional) การเรียนรู้จากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ เป็นต้น** รวมถึงการสร้างแนวคิดและสร้างความรับผิดชอบในการพัฒนานตนเอง (Self-learning)
6. การพัฒนากลุ่มพนักงานจ้างภายนอกและลูกจ้าง (Temporary & Outsourcing Development)
7. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร

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



ระดับ 3 การดำเนินงานที่ครบถ้วนตามแผนงานประจำปี โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

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

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

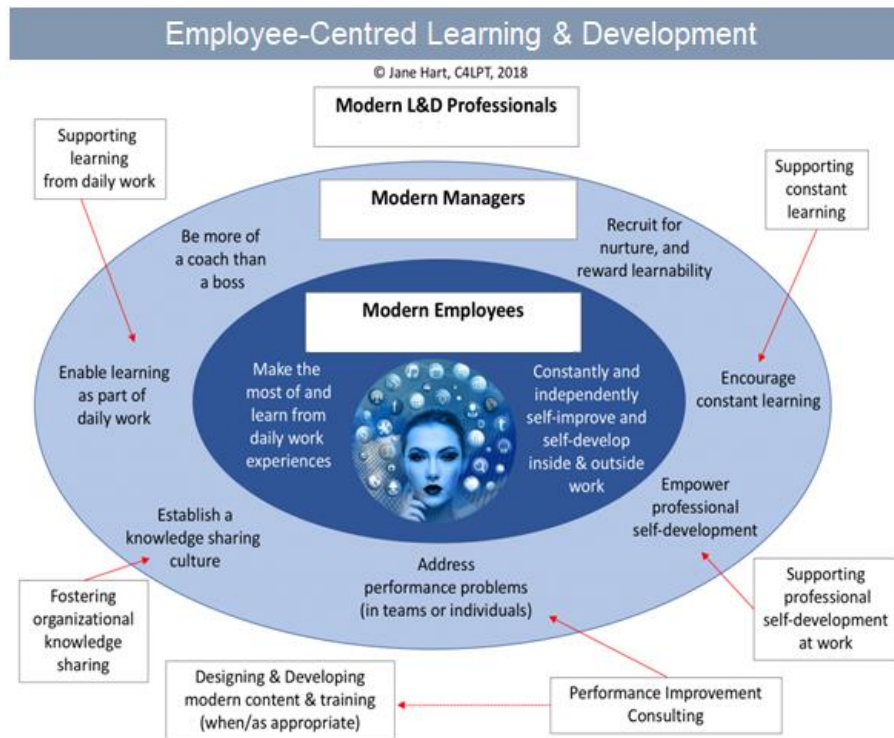
หมายเหตุ :

- ในส่วนของการกำหนดผลลัพธ์ (End results) ของการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของรัฐวิสาหกิจนั้น ควรประกอบไปด้วยผลลัพธ์ในด้านต่าง ๆ ที่สะท้อนได้ถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Competitive advantage) และศักยภาพของบุคลากร เช่น ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) คุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality of Product/Service) นวัตกรรม (Innovation) ความพึงพอใจของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers & Stakeholders Satisfaction) และกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสอดคล้องกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ คู่เทียบในอุตสาหกรรม
- ทักษะแบบผสมผสาน (Power skills อ้างอิงจากการศึกษาของ SEAC หรือศูนย์พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต แห่งภูมิภาคอาเซียน) หมายถึง ชุดทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 และมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคลากรและองค์กร ประกอบด้วย ทักษะทางสังคมที่ใช้เพื่อปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Soft/Life skills) เช่น ความเข้าใจและเอาใจใส่ผู้อื่น (Empathy), ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability), การมีอิทธิพลทางสังคม (Social Influence), ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เป็นต้น , ทักษะเชิงดิจิทัล (Digital skills) และทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์/ทักษะการคิดเชิงวิจารณ์ญาณ (Analytical/Critical thinking) ทั้งนี้ชุดทักษะดังกล่าวเป็นการยกตัวอย่างจากสภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum : WEF) โดยรัฐวิสาหกิจสามารถศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเองได้



ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี:

การเรียนรู้และพัฒนาโดยให้บุคลากรเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้และพัฒนา



ภาพที่ HCM-3: แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์

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

การที่องค์กรมีบุคลากรที่ชอบการค้นคว้า เรียนรู้สิ่งใหม่ และมีความคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา จะช่วยให้บุคลากรเหล่านั้น นำความคิดที่ได้เรียนรู้มาช่วยพัฒนาองค์กร ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องช่วยสร้างบรรยายให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้

ดังนั้นในอนาคต การเรียนรู้ด้วยตนเองจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากการเรียนรู้เพื่อนำมาพัฒนาตนเองแล้ว บุคลากรจะเกิดการเรียนรู้เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางานของตนเองให้ดียิ่งขึ้นไป อีกทั้ง ในระดับหัวหน้างาน หรือผู้บริหารสายงาน (Line Manager) จะสามารถช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ได้ โดยการให้คำแนะนำ สนับสนุน ให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนกันทั้งตัวบุคคล และในทีมงานผนวกไปกับการทำงาน ซึ่งการสนับสนุน ให้เกิดการเรียนรู้เพื่อนำมาพัฒนางาน จะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กร



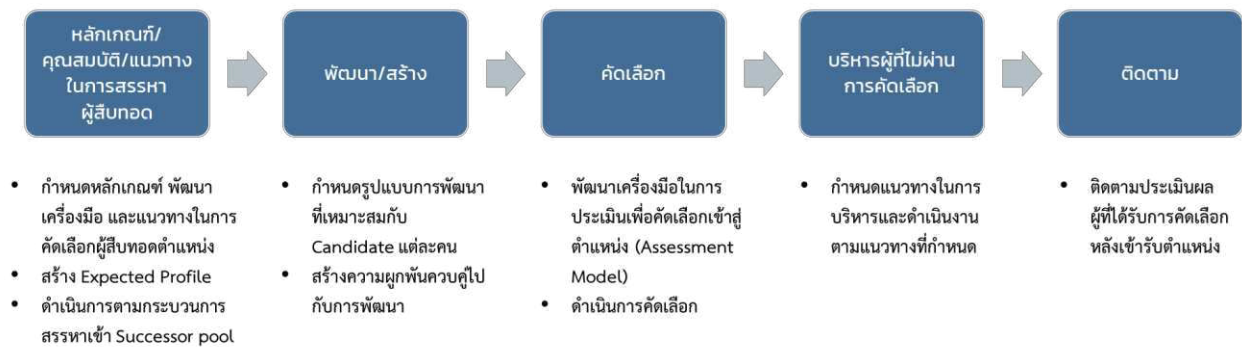
3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง (น้ำหนักร้อยละ 10)

- ระดับ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลภายในที่เกี่ยวข้อง เช่น โครงสร้างอัตรากำลัง ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การเติบโตตามสายอาชีพ การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น รวมถึงข้อมูลจากแหล่งที่มาภายนอก เช่น ตลาดแรงงาน แนวปฏิบัติที่ดี เป็นต้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง และแผนการบริหารจัดการคนเก่ง
- ระดับ 2 การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ที่มีความเป็นมาตรฐาน โดยครอบคลุมทุกกระบวนการ ตั้งแต่การวิเคราะห์นโยบาย ทิศทางองค์กร ตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position) การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) การจัดทำแผนพัฒนา (Individual Development Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง และการติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) การจัดทำแผนงานการบริหารจัดการคนเก่ง ขั้นตอนการสรรหา และคัดเลือกคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ (Talent Acquisition) การจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง (Individual Development Plan) เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือการพัฒนาองค์กร
- ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
- ระดับ 4 แผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้ และการพัฒนา แผนการจัดการความรู้ แผนงานการสร้างความรู้คู่คุณธรรม เป็นต้น
- ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด



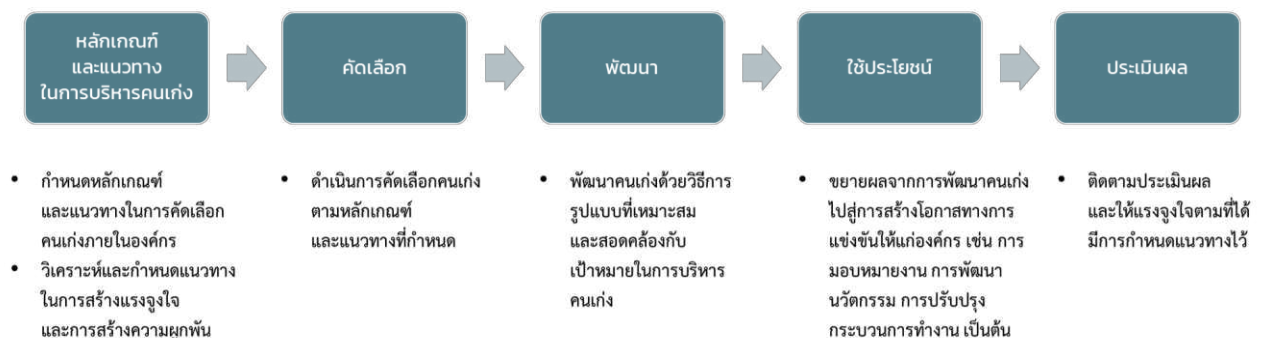
ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี:

กระบวนการคัดเลือกและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successors)



ภาพที่ HCM-4 : กระบวนการคัดเลือกและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successors)

กระบวนการคัดเลือกและพัฒนาคนเก่ง (Talents)



ภาพที่ HCM-5 : กระบวนการคัดเลือกและพัฒนาคนเก่ง (Talents)



ภาพที่ HCM-6 : 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 ระบบการจัดการอัตราค่าจ้าง ระบบการยกย่องและให้รางวัล เป็นต้น



3.3 การจัดการสายอาชีพ (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1 แนวทางในการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning) ที่มีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และการพัฒนาตามสายอาชีพ (Career Development) โดยมีหลักเกณฑ์การเคลื่อนย้ายและหมุนเวียนที่ชัดเจน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับการเติบโตตามสายอาชีพ เพื่อให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางเจริญเติบโตของตำแหน่งงานภายในองค์กร
- ระดับ 2 การกำหนดกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร เช่น คณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management Committee : CMC) ศูนย์ประเมินสายอาชีพ (Career Assessment Center) การให้คำปรึกษาบุคลากรในการวางแผนในอาชีพ (Career Counselor) เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายของงานและอาชีพที่ตั้งไว้
- ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือ กระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
- ระดับ 4 แผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา การสืบทอดตำแหน่ง การบริหารจัดการคนเก่ง การบริหารอัตรากำลัง เป็นต้น
- ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงาน เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หมายเหตุ :

- คณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management Committee: CMC) บทบาทและหน้าที่ คือการกำกับ ดูแล ให้การบริหารจัดการสายอาชีพของรัฐวิสาหกิจบรรลุผลตามที่คาดหวัง และเป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม รวมถึงการทบทวน ปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์ในด้านนี้ให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์ในช่วงเวลาต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ในการพิจารณาข้อเสนอในการปรับเลื่อนหรือโอนย้ายตำแหน่งของบุคลากรในทุกระดับ (ยกเว้นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่ต้องขอการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ) ทั้งนี้ คณะกรรมการจัดการสายอาชีพ ควรมีองค์ประกอบของผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นตัวแทนของทุกสายงาน โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทุนมนุษย์เป็นเลขานุการ
- ศูนย์ประเมินสายอาชีพ (Career Assessment Center: CAC) ศูนย์ประเมินสายอาชีพมีหน้าที่ในการจัดเตรียมการสอบ ออกแบบแบบทดสอบ สำหรับผู้ที่ได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่งหรือผู้ที่ต้องการโอนย้าย โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นการปรับเลื่อนตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีการทดสอบความพร้อมก่อนการเข้ารับตำแหน่ง (Pre-position assessment) หรือการโอนย้ายที่มีหลักเกณฑ์ให้ผ่านการทดสอบความรู้ ทักษะที่สำคัญในตำแหน่งงานที่ต้องการจะขอโอนย้าย (Pre-requisite knowledge) ซึ่งหลังจากที่มีการสอบเสร็จเรียบร้อยแล้ว ศูนย์ประเมินสายอาชีพจะทำการประมวลผล จัดทำรายงานและส่งสรุปผลสอบให้คณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพหรือหัวหน้างาน (ขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่งหรือระเบียบปฏิบัติของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง) ได้ใช้ประกอบการพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายตำแหน่งต่อไป



ทั้งนี้ ศูนย์ประเมินสายอาชีพอาจจัดตั้งขึ้นภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทุนมนุษย์ โดยมีหัวหน้างานในแต่ละกลุ่มงาน/สายงานคอยให้คำแนะนำในเรื่องของการออกแบบแบบทดสอบ อย่างไรก็ตาม ในการจัดตั้งศูนย์ประเมินสายอาชีพนั้น หากองค์กรยังไม่มีความพร้อมในด้านของบุคลากร หรือสถานที่ อาจทำเป็นในลักษณะของการจ้างเหมา (Outsource) สถาบันการศึกษาหรือบริษัทเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดสอบ และออกแบบทดสอบ ให้ดำเนินการแทนในเรื่องดังกล่าว ซึ่งจะมีข้อดีในเรื่องของความโปร่งใสที่จะมากยิ่งขึ้น

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



4. กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (น้ำหนักร้อยละ 20)

“การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ให้สนับสนุน HCM โดยมีแนวทางการสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร และเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากรและการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เกิดความปลอดภัยและมีสวัสดิภาพ ซึ่งจะสะท้อนผ่านความผูกพันของบุคลากร นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้าน HR ต้องถูกออกแบบให้เอื้อต่อการวิเคราะห์ คาดการณ์ ตัดสินใจ ทั้งนี้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยผู้บริหารสายงานภายในองค์กรส่งเสริมการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งการเป็นผู้นำในการร่วมกิจกรรม กระตุ้นให้บุคลากรร่วมกิจกรรม การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น การกำกับติดตาม และการให้ข้อเสนอแนะ”

4.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันของบุคลากร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การมีแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ ความผูกพันองค์กร ค่านิยมองค์กร และการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ระดับ 2 สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ มีลักษณะของการดำเนินงาน ดังนี้

1. การสร้างความผูกพันองค์กร (Employee engagement) โดยทราบถึงระดับความผูกพันและปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากร และมีการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร
2. การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) ครอบคลุมตลอดช่วงชีวิตการทำงานของบุคลากร (Employee journey) โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ด้าน HR หรือส่วนหนึ่งของการสร้างความผูกพันองค์กรของบุคลากร
3. การเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (core value) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ทั้งนี้ การเสริมสร้างค่านิยมต้องสะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลาย ความเสมอภาค การหลอมรวม ความสัมพันธ์ต่อกัน (Diversity Equity Inclusion & Belonging: DEI&B) และครอบคลุมถึงการทำงานของรัฐบาลวิสาหกิจที่มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality focused)
4. การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น (Changing Capability)
5. การสื่อสารภายในองค์กร (Internal communication) ในเรื่องที่มีความสำคัญ ถูกออกแบบตามพฤติกรรมและความคาดหวัง (Preferences) ของบุคลากรผู้รับสารในแต่ละกลุ่มหรือส่วน

ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้



ระดับ 4 แผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา แผนงานการสร้างความรู้ความผูกพัน ระบบธรรมาภิบาล เป็นต้น

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หมายเหตุ :

■ การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) หมายถึง การสร้างประสบการณ์และความประทับใจผ่านการดำเนินงาน/กิจกรรมที่องค์กรสามารถจัดให้บุคลากรเข้าถึงได้ (Touch Point) ตลอดชีวิตการทำงานของบุคลากร (Employee Journey) ทั้งในด้านการงานและการดำเนินชีวิต ครอบคลุมตั้งแต่การรับสมัคร (Attraction) การจ้างงาน (Hiring) การเริ่มทำงาน (Onboard Program) การสร้างความผูกพัน (Engagement) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การพัฒนาศักยภาพ (Development) จนถึงการออกจากองค์กร (Departure) เพื่อให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร มีความสุขกับการทำงาน และส่งผลให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น **ทั้งนี้ ต้องมีการวิเคราะห์ ความต้องการ และความคาดหวังของบุคลากรในแต่ละกลุ่มและส่วนพนักงาน (Employee segmentation) รวมถึงศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรตนเองได้อย่างเหมาะสม**

■ แนวโน้มการทำงานในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมากในการทำงาน ส่งผลให้มีการปฏิบัติงานจากที่บ้านหรือสถานที่อื่น (Work from Home: WfH, Work from Anywhere: WfA) เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น รัฐวิสาหกิจควรมีแนวทางจัดการการเปลี่ยนแปลงรองรับในเรื่องดังกล่าวในมิติต่าง ๆ เช่น

- การสร้างหรือสนับสนุนเทคโนโลยีแพลตฟอร์ม เทคโนโลยีการสื่อสาร ที่จะทำให้การ WfH, WfA เหมือนการปฏิบัติงานจากสถานที่ทำงาน
- ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สามารถสะท้อนประสิทธิผลของการ WfH, WfA ได้อย่างแท้จริง
- การพัฒนาระบบการเรียนรู้ของบุคลากรให้มีลักษณะที่เป็นเสมือนจริง (Virtual classroom) และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง (Self-Learning) ขณะที่ WfH, WfA
- การมีแนวทางที่จะคงไว้ของการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะที่ WfH, WfA
- การมีแนวทางที่จะส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ระหว่างการ WfH, WfA
- การกำหนดระเบียบ วิถีปฏิบัติ (เช่น วิธีการมอบหมายงาน วิธีการประชุม เป็นต้น) รวมถึงการติดตามสำหรับการ WfH, WfA ที่ชัดเจน



ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี:

- การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตามแนวคิดของ John P. Kotter



ภาพที่ HCM-7: การจัดการการเปลี่ยนแปลงของ John P. Kotter

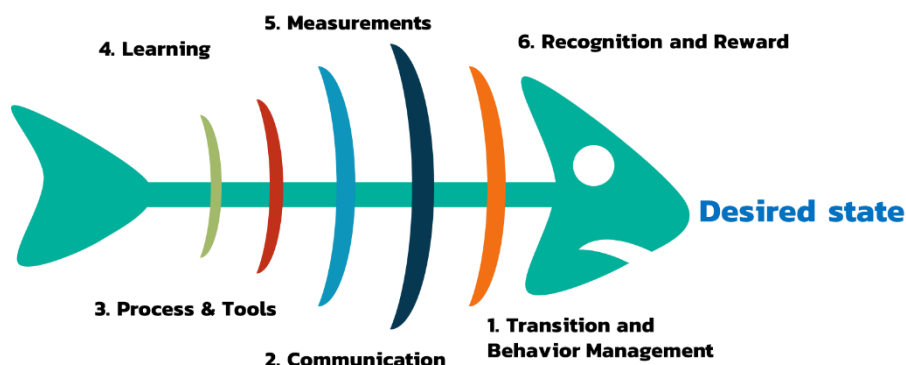
ที่มา: 8 Steps of Change management, John P. Kotter

8 ขั้นตอนเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร

1. สร้างความเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง โดยการศึกษาสถานการณ์ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต เพื่อวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นว่าเป็นวิกฤตการณ์ หรือโอกาสทางธุรกิจ
2. สร้างกลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน โดยการสร้างบุคคล/กลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่สนับสนุน และนำกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติในองค์กร เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่กลุ่มบุคลากรเป้าหมาย (Change Targets) ในการเปลี่ยนแปลง เช่น พฤติกรรม ทัศนคติ อารมณ์ 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 นอกจากนี้ต้องกำหนดวิธีการในการพัฒนาผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และมีการสืบทอดตำแหน่งผู้นำอย่างต่อเนื่อง

- การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตามแนวคิดของ Robert Osterhoff

Change Management Process



ภาพที่ HCM-8: การจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Robert J. Osterhoff

ที่มา: Robert J. Osterhoff, 2003

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) โดยการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหารในกิจกรรมต่าง ๆ การปรับโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การจัดตั้งคณะทำงาน/ หน่วยงานที่รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง การสร้างระบบการติดตามและประเมินผล และการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ชัดเจน
2. การสื่อสาร (Communication) ถึงเป้าหมายในการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นทั้งต่อองค์กรและบุคลากร สร้างช่องทางให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง
3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process & Tools) กำหนดกระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์กร
4. การเรียนรู้ (Learning) โดยสร้างความเข้าใจและความตระหนัก โดยพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ และการประเมินผลและปรับปรุง
5. การวัดผล (Measurements) เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ แล้วนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงแผนการดำเนินการ รวมถึงนำผลมาสื่อสารให้แก่บุคลากรให้ทราบถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้น โดยการวัดผลประกอบด้วย การวัดระบบ (System) การวัดผลลัพธ์ (Output) และประโยชน์ที่ได้รับ (Outcome)
6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward) เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ประกอบด้วย การค้นหาความต้องการของบุคลากร การกำหนดแรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว การบูรณาการกับระบบที่มีอยู่ และการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมในแต่ละช่วงเวลา



4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (น้ำหนักร้อยละ 3)

- ระดับ 1 การมีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ครบถ้วน ได้แก่ ข้อมูลประวัติส่วนบุคคล และประวัติการทำงาน (ข้อมูลส่วนบุคคล ต้องรวมถึงความสามารถหรือคุณลักษณะพิเศษ/คุณลักษณะที่โดดเด่นของบุคคลนั้น ๆ) ข้อมูลการพัฒนา ข้อมูลผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ข้อมูลการประเมินผล การปฏิบัติงาน ข้อมูลอัตรากำลัง 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 การนำข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร มาแปลงเป็นสารสนเทศ เช่น ข้อมูลด้านอัตรากำลัง ข้อมูลด้านการพัฒนาบุคลากร ข้อมูลด้านผลตอบแทนสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ เป็นต้น เพื่อการตัดสินใจในงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านธุรการ (Administration) งานด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)
- การคาดการณ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HR Analytics) หมายถึง การนำข้อมูลขององค์กรและการบริหารทุนมนุษย์มาวิเคราะห์คาดการณ์สถานการณ์/เหตุการณ์ที่มีความน่าจะเป็นในอนาคต อย่างมีระบบ มีเหตุผล โดยใช้เทคนิคและเครื่องมือทางสถิติ 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 ที่โปร่งใสและตอบโต้โครงการ	ศักยภาพของภาคส่วนพันธมิตร
5	สร้างจริยธรรมในระบบ AI	ประเด็นด้านจริยธรรมของโครงการ AI ที่ต้องคำนึงถึง มีอะไรบ้างและรับมืออย่างไร	Bias, Explainability, Human Autonomy, Job Risk, Privacy & Security	แนวทางการรองรับประเด็นปัญหาด้านจริยธรรมจากการดำเนินโครงการ AI	การกำกับดูแล

ภาพที่ HCM-9: ขั้นตอนการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน

ที่มา: เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์สำหรับการบริหารงานและการบริการภาครัฐ เวอร์ชัน 1.0, สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)



4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สุวีตภาพ อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Safety Security Health and Environment) ทั้งแผนงานระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบงานด้านความปลอดภัยฯ ที่ชัดเจน

ระดับ 2 แผนงานด้านความปลอดภัยฯ ทั้งแผนงานระยะสั้นและระยะยาว มีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

1. การทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือ แผนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แผนงานมีความครอบคลุม ชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การกำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัย สุวีตภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Safety Security Health and Environment) ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงาน รวมทั้งการประเมินดัชนีต่าง ๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา
3. การสร้างความตระหนัก และการจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัย และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และส่งเสริมให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง

ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 แผนงานด้านความปลอดภัยฯ มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) เป็นต้น

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หมายเหตุ :

■ ในการดำเนินงานด้านความปลอดภัย สุวีตภาพ อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รัฐวิสาหกิจควรให้ครอบคลุมและตระหนักถึงการดูแลสุขภาพจิตของบุคลากร (Mental health) เช่น การสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรถึงความปลอดภัยของอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การลดความเครียดในการปฏิบัติงาน การมีผู้เชี่ยวชาญหรือช่องทางในการดูแลสุขภาพจิตให้แก่บุคลากรยามที่ต้องการ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพจิต เป็นต้น



4.4 บทบาทของสายงาน HR (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 การสนับสนุนและการให้ความร่วมมือจากผู้บริหารทุกระดับในองค์กรแก่หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR และการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line manager) และผู้แทนของสายงาน (HR Coordinator) ให้มีความรู้และทักษะในงานด้าน HR

ระดับ 2 หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีการพัฒนาระบบ/ทีมงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการดำเนินงาน ดังนี้

1. หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีการสร้าง/เข้าร่วมเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR ได้อย่างแท้จริง
2. บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพ มีทักษะและสมรรถนะที่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนงานด้าน HR ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
3. บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร รวมถึงลักษณะการดำเนินงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญของแต่ละสายงานภายในองค์กร
4. การปรับบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจหรือที่ปรึกษา (Internal consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กร รวมถึง การพัฒนางานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เช่น AI, Block chain, Digital disruptive เป็นต้น
5. การกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)

ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 การปรับบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนยุทธศาสตร์ด้าน HR

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR

หมายเหตุ :

■ การสนับสนุนและการให้ความร่วมมือจากผู้บริหารทุกระดับที่ระบุไว้ในเกณฑ์ประเมินผลระดับ 1 หมายรวมถึง บทบาทที่ผู้บริหารในระดับกลางและระดับต้นควรเข้าร่วมกิจกรรมเป็นตัวอย่างเป็นต้นแบบและกระตุ้นให้บุคลากรร่วมกิจกรรม การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น การกำกับติดตาม และการให้ข้อเสนอแนะ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร



■ แนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการด้าน HR หรือ HR Audit หมายถึง การสอบทานกระบวนการซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทุนมนุษย์ และมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้น การสอบทานเชิงป้องกัน (Preventive approach) ในขั้นตอนการปฏิบัติงานในกระบวนการทำงานที่สำคัญ ให้สามารถดำเนินการไปได้ตามที่กำหนดโดยไม่มีข้อผิดพลาด และเกิดผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ ในขณะที่ ผลของการสอบทานสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ในขั้นต้น รัฐวิสาหกิจอาจคัดเลือกกระบวนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่สำคัญเพื่อทำการสอบทาน ในแต่ละปีได้จากการวิเคราะห์ในแง่มุมต่าง ๆ เช่น เป็นกระบวนการที่สนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร เป็นกระบวนการ หลักที่สนับสนุนการดำเนินงานหรือการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น สำหรับขั้นตอนต่อมา คือ การคัดเลือกขั้นตอน การปฏิบัติงานที่สำคัญในกระบวนการดังกล่าว อาจคัดเลือกขั้นตอนที่เป็นจุดที่ต้องควบคุมหรือจุดวิกฤต (Control point/Critical step) หรือเป็นขั้นตอนที่อาจเกิดความผิดพลาดได้ง่าย หรือเป็นขั้นตอนที่ผิดพลาดแล้วส่งผลกระทบต่อขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหลือทั้งหมด

โดยที่การสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการด้าน HR ในแต่ละปีนั้น ไม่จำเป็นต้องสอบทานกระบวนการ ทั้งหมด แต่ให้มีความชัดเจนในการกำหนดวิธีการคัดเลือกกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญเพื่อใช้ในการสอบทาน

- การส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีธรรมาภิบาล (HR Governance) ได้แก่
 1. การมีช่องทางในการรับฟัง และบริหารข้อร้องเรียนของบุคลากร
 2. การมีโครงสร้างคณะกรรมการ และการดำเนินงานของคณะกรรมการ ประกอบด้วย
 - 1.) การมีคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
 - 2.) การมีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการลงโทษและการให้รางวัล
 - 3.) มีคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ และพิจารณาปรับเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากร
 3. การศึกษาและทบทวน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานด้าน HR เพื่อลดข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัว สนับสนุนการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์



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: IM) (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) และ 6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results) โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์ของประเทศ มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากล มาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ นอกจากรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีกลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงานด้าน KM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบทานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ และนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

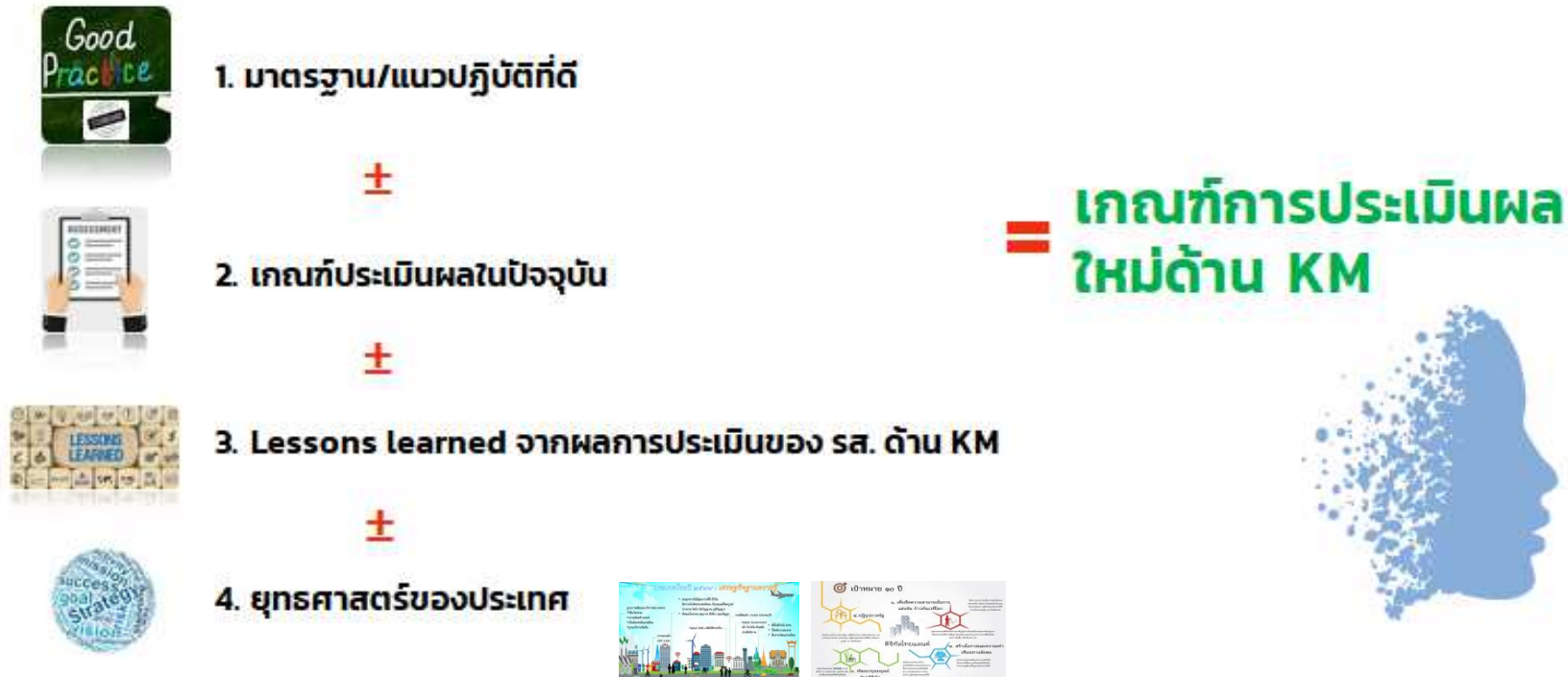
● วัตถุประสงค์การประเมินการจัดการความรู้

1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีความตระหนัก และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำเกณฑ์ประเมินผลฯ ไปพัฒนาระบบงานด้าน KM ที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร
2. รัฐวิสาหกิจมีมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ระดับประเทศและระดับสากล เช่น Thailand Productivity Institute, Thailand KM Network, Asian Productivity Organization: APO, American Productivity & Quality Center: APQC, International Organization for Standardization: ISO เป็นต้น และเป็นกลไกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



- กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการจัดการความรู้

หลักเกณฑ์ประเมินการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการจัดการความรู้ของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้





1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี

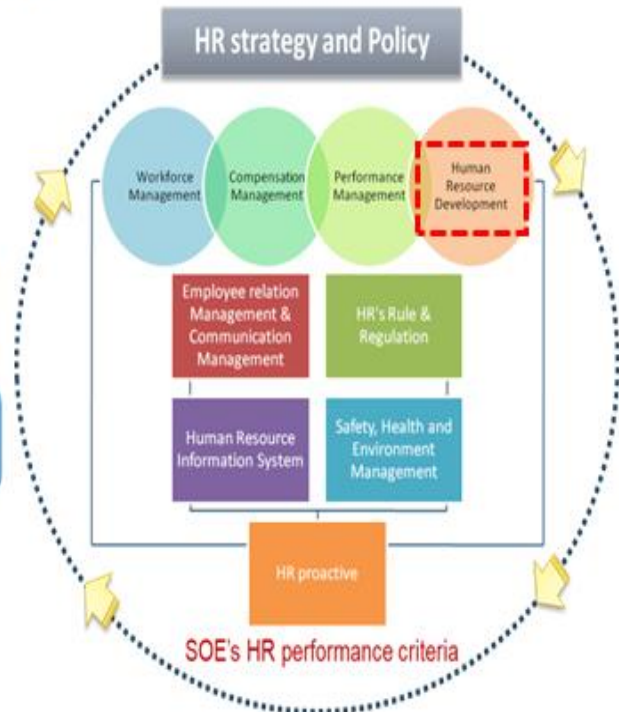


APD = Asian Productivity Organization

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
ยังไม่มีจัดการอย่างเป็นระบบ
- การบูรณาการเรื่องความตระหนักเรื่องความเสี่ยงกับการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน
ยังไม่เกิดอย่างชัดเจน

4. ยุทธศาสตร์ของประเทศ





- หลักเกณฑ์การประเมินการจัดการความรู้

การประเมินการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 3 ด้าน ประกอบด้วย

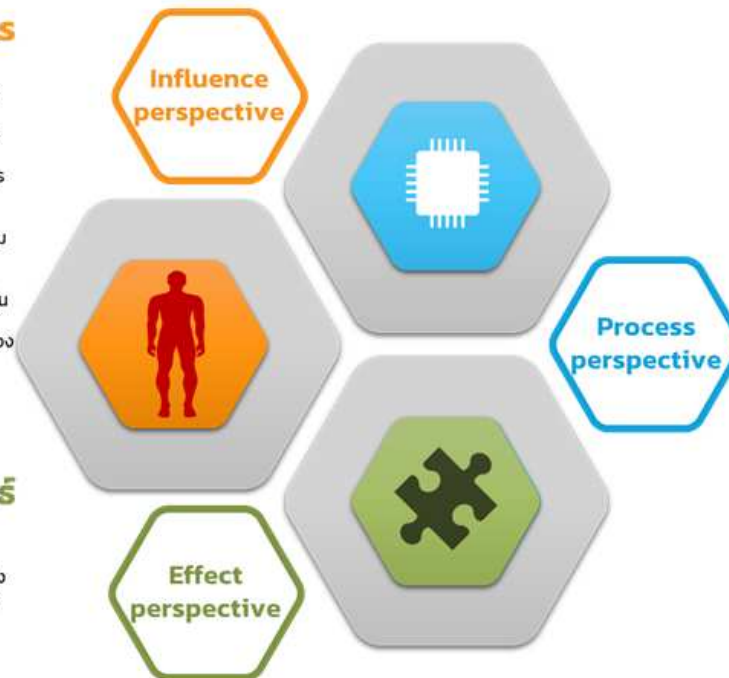
เกณฑ์ประเมินผลฯ ในมุมมอง 3 มิติ : KM's Triplex perspectives (IPE Perspectives)

I บทบาทผู้นำ/บุคลากร

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

III ผลลัพธ์

6. **KM Results** : ผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ ทั้งใน เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจาก การจัดการความรู้ที่องค์กรดำเนินการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ความมีประสิทธิภาพและแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องของ ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ และสามารถต่อยอดหรือ ขยายผลไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร



II กระบวนการ

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



โดยสามารถแสดงหัวข้อประเมินย่อยของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การนำองค์กร	8	1.1 วิสัยทัศน์ / ทิศทาง / นโยบายด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 4) 1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ (น้ำหนักร้อยละ 4)
2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน	4	2.1 การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล (น้ำหนักร้อยละ 2) 2.2 การจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 2)
3. บุคลากร	8	3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 2)
4. กระบวนการจัดการความรู้	8	4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ (น้ำหนักร้อยละ 6) 4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (น้ำหนักร้อยละ 2)
5. กระบวนการปฏิบัติงาน	4	5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2) 5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2)
6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	8	6.1 ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 8)
รวม	40	



- รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

1. การนำองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 8)

การนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหาร กำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.1 วิสัยทัศน์ / ทิศทาง / นโยบายด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 ผู้บริหารระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบายรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนิน หรือนโยบายดังกล่าว คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ระดับ 2 ผู้บริหารระดับสูงแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พร้อมความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

ระดับ 3 ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย และเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ

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

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

หมายเหตุ :

- ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้บริหารสูงสุด 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 โดยจัดสรรทรัพยากร และใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 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 และการดำเนินการที่จำเป็นหลังการติดตามผลเพื่อให้การทบทวนแผนงานการจัดการความรู้รวดเร็ว ทันการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์/แผนงานการจัดการความรู้

ระดับ 5 การนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และ/หรือ การปรับการจัดสรรทรัพยากร



หมายเหตุ :

- ในการวางแผนหรือการทบทวนแผนการจัดการความรู้นั้น รัฐวิสาหกิจควรใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานที่ผ่านมา และจุดอ่อนหรือปัญหา (Pain Points) ที่มาจากประสบการณ์การทำงาน อีกทั้งควรค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อใช้ในการกำหนดหรือปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน นโยบาย แผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ แผนงาน ตลอดจนเป้าหมายด้านการจัดการความรู้ขององค์กร ให้สอดคล้องยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร และแผนแม่บท (Functional strategy) ที่สำคัญขององค์กร (แผนแม่บทของ Enablers ในด้านอื่น ๆ)

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 พิจารณาจากการประเมินผลการจัดการความรู้และการทบทวนแผนการจัดการความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่ามีงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอและพร้อมต่อการดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จ

3. บุคลากร (น้ำหนักร้อยละ 8)

การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการจัดการความรู้

3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 3)

- ระดับ 1 การสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร
- ระดับ 2 การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ



ระดับ 3 การสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทได้อย่างทั่วถึง

ระดับ 4 การยกย่องชมเชยต่อสาธารณะให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

ระดับ 5 การประเมินและปรับปรุงวิธีการในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร และองค์กรภายนอก 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 เพื่อให้มีความรู้และความสามารถเพียงพอในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร

ระดับ 2 การกำหนดหน้าที่ของทีมงานการจัดการความรู้อย่างชัดเจนเพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน KM (KM audit)

ระดับ 3 ทีมงานการจัดการความรู้ สามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากรและส่งเสริม/สนับสนุน ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้ตามบทบาทหน้าที่

ระดับ 4 ทีมงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำหน้าที่ในการสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้ รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้



หมายเหตุ :

■ แนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการด้าน KM หรือ KM Audit หมายถึง การสอบทานกระบวนการซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ และมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้น การสอบทานเชิงป้องกัน (Preventive approach) ในขั้นตอนการปฏิบัติงานในกระบวนการทำงานที่สำคัญให้สามารถ ดำเนินการไปได้ตามที่กำหนดโดยไม่มีข้อผิดพลาด และเกิดผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ ในขณะที่ผลของการ สอบทานสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ในขั้นต้น รัฐวิสาหกิจอาจคัดเลือกกระบวนการการจัดการความรู้ที่สำคัญเพื่อทำการสอบทานในแต่ละปี ได้จากการวิเคราะห์ในแง่มุมต่าง ๆ เช่น เป็นกระบวนการที่สนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร เป็นกระบวนการหลัก ที่สนับสนุนการดำเนินงานหรือการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น สำหรับขั้นตอนต่อมา คือ การคัดเลือกขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่สำคัญในกระบวนการดังกล่าว อาจคัดเลือกขั้นตอนที่เป็นจุดที่ต้องควบคุมหรือจุดวิกฤต (Control point/Critical step) หรือเป็นขั้นตอนที่อาจเกิดความผิดพลาดได้ง่าย หรือเป็นขั้นตอนที่ผิดพลาดแล้วส่งผลกระทบต่อขั้นตอน การปฏิบัติงานที่เหลือทั้งหมด

โดยที่การสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการด้าน KM ในแต่ละปีนั้น ไม่จำเป็นต้องสอบทานกระบวนการงาน ทั้งหมด แต่ให้มีความชัดเจนในการกำหนดวิธีการคัดเลือกกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญเพื่อใช้ ในการสอบทาน

4. กระบวนการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 8)

กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ การปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้

4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ (น้ำหนักร้อยละ 6)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

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

ระดับ 2 กระบวนการจัดการความรู้ ถูกสื่อสารให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแต่ละขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง

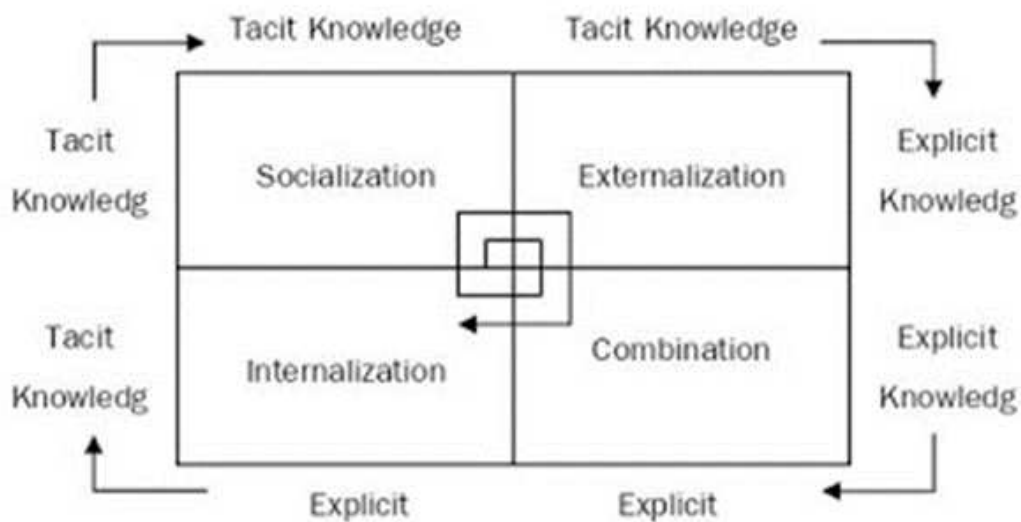
ระดับ 3 กระบวนการจัดการความรู้ถูกนำไปดำเนินการและปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้จริงในทุกขั้นตอน

ระดับ 4 การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม รวมถึงการกำหนดความรู้ที่สำคัญสอดคล้องกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร โดยต้องมีการพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไปให้บุคลากรมีความสามารถที่จะใช้เทคโนโลยีในกระบวนการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามที่คาดหวัง

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หมายเหตุ :

■ เกลิยวความรู้ (SECI Model) หมายถึง แผนภาพแสดงความสัมพันธ์การหลอมรวมความรู้ในองค์กรระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ใน 4 กระบวนการ เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร เริ่มจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) การรวบรวมความรู้ (Combination) และการผนึกฝังความรู้ (Internalization) และวนกลับมาเริ่มต้นทำซ้ำที่กระบวนการแรก เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นงานประจำที่ยั่งยืน



ภาพที่ KM-1: เกลิยวความรู้ (SECI Model)

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 ทั้งนอกและในองค์กร รวมทั้งความรู้ที่มีอยู่เดิมมาสรุปเป็นความรู้ใหม่และเผยแพร่ หรือทำการเรียบเรียงความรู้จากภาษาต่างประเทศ เป็นต้น

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

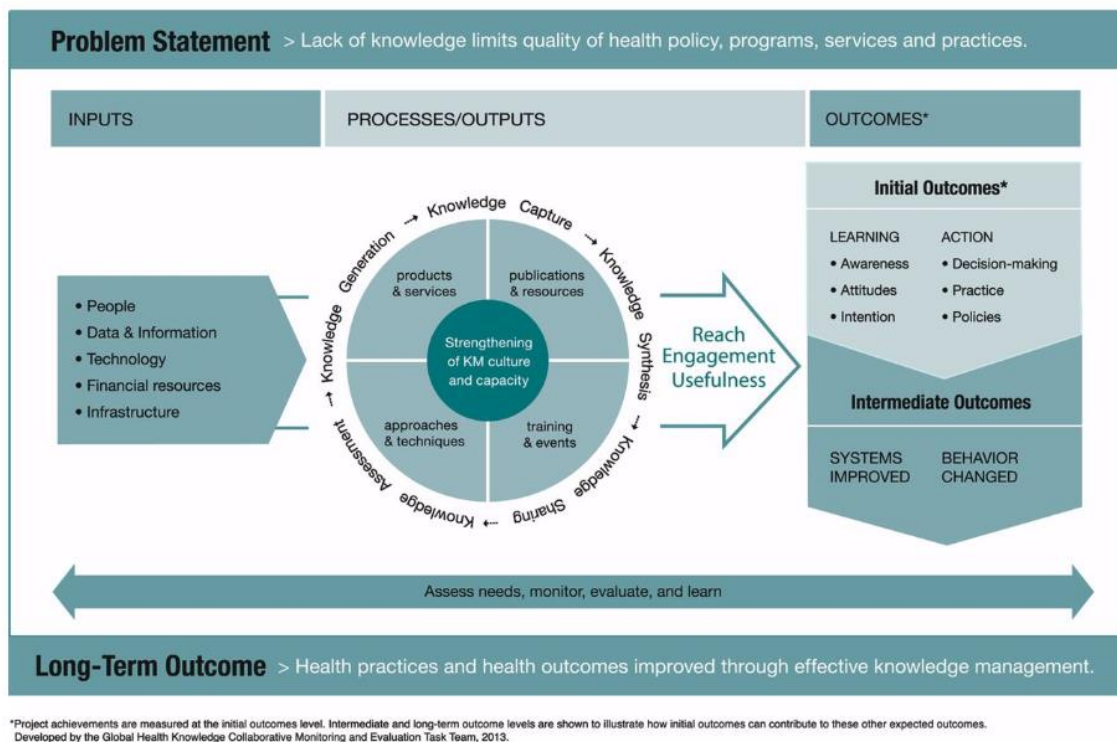
เมื่อดำเนินการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้ 2 ประเภทนี้ไปจนครบรอบ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization ความรู้จะมีการพัฒนาขึ้นอีกระดับหนึ่ง โดย 4 กระบวนการนี้ สามารถเกิดต่อไปได้เรื่อย ๆ ทำให้ความรู้ในองค์กรพัฒนาขึ้นอย่างไม่สิ้นสุด มีลักษณะเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral)

- ในการกำหนด/ระบุความรู้ (Knowledge Identification) และการสร้าง/แสวงหาความรู้ (Knowledge creation/acquisition) ของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นขั้นตอนลำดับแรกและลำดับที่สองจากทั้งหมด 7 ขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ตามเกณฑ์ประเมินผลฯ นั้น คำว่า “ความรู้” หมายถึง “ความรู้ที่สำคัญ (Critical knowledges) ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงความรู้ที่จำเป็นต่อความยั่งยืน และความรู้ที่ยั่งยืนสมัยแต่อาจกำลังสูญหายจากการลาออกหรือเกษียณอายุของบุคลากรของรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ ความรู้ที่สำคัญดังกล่าว หมายรวมถึง ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสภาพบังคับของรัฐวิสาหกิจ เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานสากลต่าง ๆ เป็นต้น



ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี:

Knowledge Management for Global Health Logic Model



ภาพที่ KM-2: รูปแบบการจัดการความรู้ของ Global Health

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

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

1. Knowledge Assessment คือ การประเมินว่าองค์ความรู้ใดเป็นองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
2. Knowledge Generation คือ การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญจากแหล่งความรู้ ทั้งความรู้ที่ชัดเจน และความรู้ที่ฝังลึก (Explicit & Tacit Knowledge)
3. Knowledge Capture คือ การจัดเก็บองค์ความรู้โดยใช้เครื่องมือที่สามารถจัดเก็บ และถ่ายทอดได้อย่างสะดวกและง่ายต่อการค้นหา รวมถึงแลกเปลี่ยนองค์ความรู้
4. Knowledge Synthesis คือ การรวบรวมองค์ความรู้จากบุคลากรภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสม
5. Knowledge Sharing คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ



โดยกระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอน จะช่วยสร้างการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง ซึ่งจะนำไปสู่ผลผลิต/ผลลัพธ์ ทั้งในเรื่องการสร้างความรู้ความตระหนักในการเรียนรู้ ทักษะ และ ความตั้งใจที่จะเรียนรู้ในระดับบุคลากร โดยในระหว่าง การจัดการความรู้จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคลากร รวมถึงในระยะยาว จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานและ ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพที่เกิดจากการจัดการความรู้

4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสารสนเทศ/ความรู้ที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

ระดับ 2 การกำหนดวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญผ่านช่องทางที่มีประสิทธิผล

ระดับ 3 การถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนดไว้

ระดับ 4 การนำสารสนเทศ/ความรู้ที่ได้มาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) การเทียบเคียง (Benchmarking) หรือวิธีการอื่นๆ ตามความเหมาะสม

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงแนวทางการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

หมายเหตุ :

- กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง
 - บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรที่มีผลกระทบ และ/หรือ ได้รับผลกระทบจากกิจกรรม ผลิตภัณฑ์หรือ บริการ 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)
- รัฐวิสาหกิจควรมีการจัดการความรู้ (Knowledge) สารสนเทศ (Information) และข้อมูล (Data) ให้ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งในหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน ทั้งในประเทศ/นอกประเทศ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง โดยควรแสวงหาโอกาสในการร่วมมือเพื่อใช้ประโยชน์ ของความรู้ สารสนเทศ และข้อมูลร่วมกัน รวมถึงควรแสวงหาบทบาทเชิงรุกที่ชัดเจน โดยเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) ในการเป็นหน่วยงานของรัฐหรือตัวแทนของประเทศ ที่มีความพร้อมและเต็มใจที่จะแบ่งปัน/ หมุนเวียน/แลกเปลี่ยน/ความรู้ สารสนเทศ และข้อมูล



5. กระบวนการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 4)

การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ

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 และใช้การจัดการความรู้ เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- ระดับ 4 กระบวนการทำงานที่สำคัญ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร และสอดคล้องกับการกำหนดความรู้ที่สำคัญและการสร้าง/แสวงหาความรู้ขององค์กร
- ระดับ 5 การพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน โดยนำความรู้ภายในและ/หรือภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- หากมีสถานการณ์ที่สำคัญต่าง ๆ เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานของวิสาหกิจ (Incidents) เช่น เศรษฐกิจที่อยู่ในสภาวะถดถอย การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ และการปฏิบัติงานของบุคลากร สถานการณ์โรคระบาด สถานการณ์อุบัติภัยต่าง ๆ เป็นต้น รัฐวิสาหกิจควรนำการจัดการความรู้มาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Routine Operation) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และส่งผลให้การดำเนินธุรกิจหรือการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจสามารถเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง



5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2)

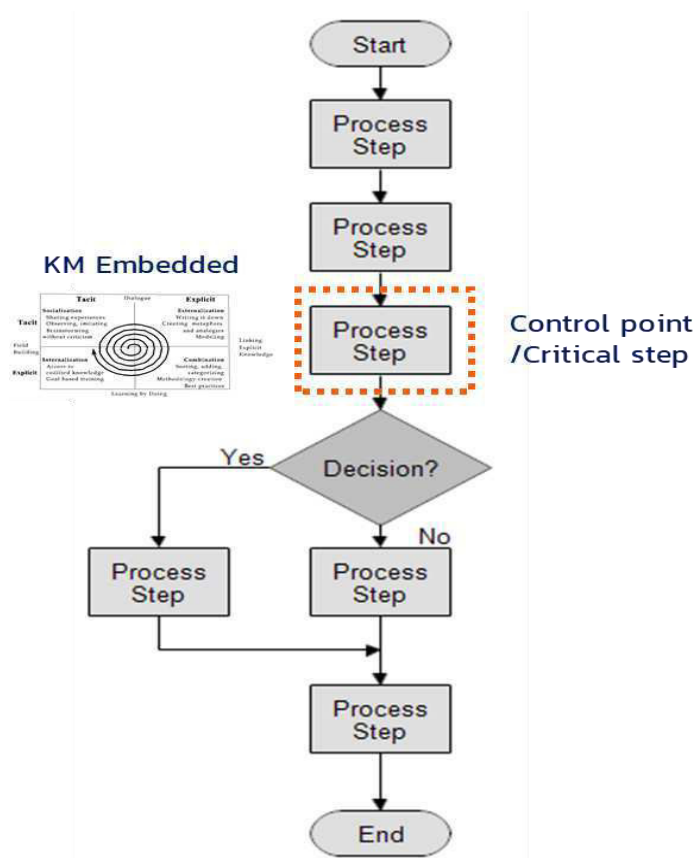
- ระดับ 1 การวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม รั่วรั่วรั่ว หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมถึงการป้องกันไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต หรือมีการนำข้อมูลไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง
- ระดับ 2 การสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม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

หมายเหตุ :

- เพื่อให้เกิดการบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร หน่วยงานหลักหรือคณะทำงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ขององค์กรต้องมีการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ (Knowledge risk) ซึ่งครอบคลุมในมิติต่าง ๆ ได้แก่
 - Knowledge risk ที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากการปฏิบัติงาน เช่น การขาดการวิเคราะห์ระบุจุดที่ต้องควบคุมในกระบวนการปฏิบัติงาน การขาดการถ่ายทอดความรู้ในจุดที่ต้องควบคุม การไม่ได้ใช้ความรู้ที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ การระบุความรู้ที่สำคัญ (Critical knowledge) ไม่ถูกต้อง การสูญเสีย Critical knowledge ให้กับองค์กรหรือผู้รับจ้างภายนอก (Outsource) เป็นต้น
 - Knowledge risk ที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากบุคลากร/ทีมงานในองค์กร เช่น การสูญเสีย Critical knowledge จากบุคลากรที่เกษียณหรือลาออก การไม่แบ่งปันความรู้ในทีมงานหรือระหว่างสายงาน การยึดติดกับความรู้เดิมโดยไม่ได้อัปเดตความรู้ใหม่ ๆ หรือต่อยอดความรู้ให้เกิดคุณค่ากับตนเองและทีมงาน/สายงาน/องค์กร (Learn, Unlearn, Relearn) เป็นต้น
 - Knowledge risk ที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น ความไม่พร้อมของระบบฯ การที่ระบบฯ ถูกเข้าถึงจากบุคคลภายนอก การที่ระบบฯ ไม่สอดคล้องต่อการใช้งานของบุคลากรในแต่ละกลุ่มที่มีบริบทการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เป็นต้น



ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี:



ภาพที่ KM-3: แนวทางการวิเคราะห์และระบุจุดที่ควบคุม รั่วรั่ว หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน

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



6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 8)

ผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ที่องค์กรดำเนินการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพ และแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องของผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ และสามารถต่อยอดหรือขยายผลไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร

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 การทำงานที่มีข้อผิดพลาดน้อยลง 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 รวมถึงมิติรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือภารกิจใหม่ขององค์กร (Business Model) ซึ่งสิ่งใหม่ที่ได้รับการปรับปรุง พัฒนาคิดค้นดังกล่าวต้องสามารถสร้างคุณค่า (Value) ใหม่ให้แก่ องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นมิติทางการเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน นอกจากนี้ นวัตกรรมไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะนวัตกรรมระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดขึ้นในระดับหน่วยงานภายใน ระดับ กระบวนการ จนถึงระดับบุคคล โดยนวัตกรรมจำเป็นต้องถูกพัฒนาเชื่อมโยงบูรณาการมาจากรากฐาน 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) นวัตกรรมต้องเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 2) นวัตกรรมต้องมีความใหม่ (Newness) และ 3) นวัตกรรมต้องสร้างคุณค่าใหม่ (Value) โดยนวัตกรรมสามารถยกระดับทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถก้าวเข้าสู่มิติใหม่ ในการดำเนินการ ทั้งการสร้างคุณค่า ให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า สามารถ ตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนกระทั่งเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจและประเทศไทย นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในเฉพาะขอบเขตงาน ของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุม ทุกกระบวนการ และทุกหน่วยงาน ดังนั้นเพื่อให้ นวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและสามารถนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน รัฐวิสาหกิจ ทุกแห่งจึงจำเป็นต้องพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม มีระบบ และเป็น มาตรฐานในทุกๆ ปัจจัยขับเคลื่อน เช่น ผู้บริหารระดับสูงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม จนพัฒนาสู่วัฒนธรรมองค์กร รัฐวิสาหกิจควรฝังหรือบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวัน และใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมเกิดจากการสะสม ความรู้ขององค์กรและบุคลากร เป็นต้น

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการจัดการนวัตกรรม ได้ดังนี้

• วัตถุประสงค์การประเมินการจัดการนวัตกรรม

1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของรัฐวิสาหกิจเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม ผ่านเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรม จนสามารถนำความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ไปปรับปรุงพัฒนา คิดค้นให้เกิดนวัตกรรม ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน หรือรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ ในทุกระดับ เช่น นวัตกรรมระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ระดับบุคคล ฯลฯ รวมถึงเพื่อพัฒนาสู่การเกิด นวัตกรรมในระดับอุตสาหกรรม ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค จนถึงระดับโลก ต่อไป
2. รัฐวิสาหกิจมีการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืนอย่างเป็นระบบ ผ่านการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ ทั้ง 7 หัวข้อ ตามกรอบเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรมที่เป็นมาตรฐาน ได้แก่ 1) การนำองค์กร สู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน 2) ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม 3) นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) ความรู้การสร้างนวัตกรรม 5) วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม 6) กระบวนการนวัตกรรม และ 7) ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม

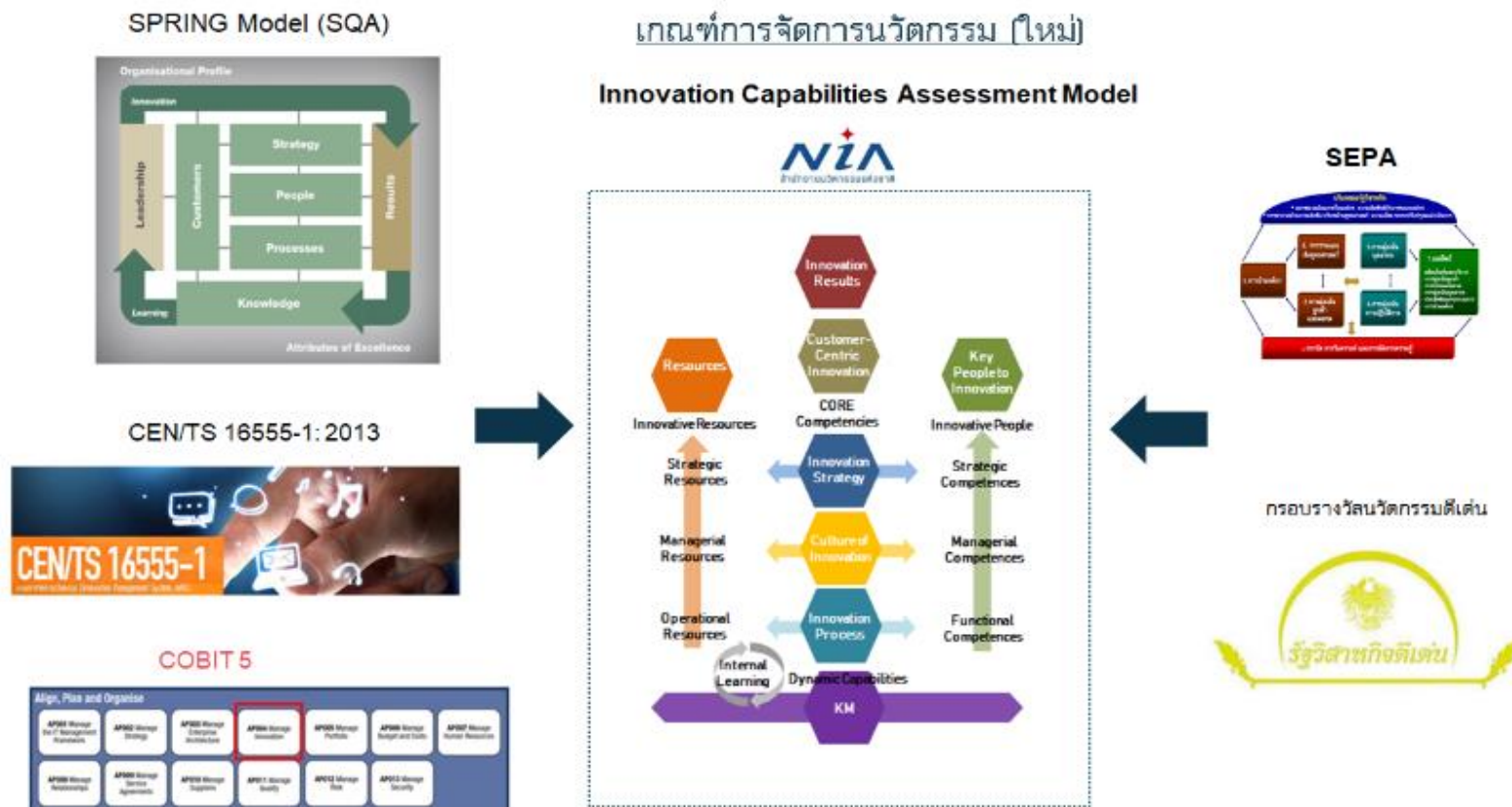


3. รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และยกระดับผลการดำเนินงานในทุกมิติได้อย่างก้าวกระโดด และสามารถขับเคลื่อนประเทศสู่ Thailand 4.0 ได้อย่างแท้จริง



- กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการจัดการนวัตกรรม

หลักเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการจัดการนวัตกรรมที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้





- หลักเกณฑ์การประเมินการจัดการนวัตกรรม

โดยสามารถแสดงเกณฑ์ประเมินย่อยของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน	8	1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 5) 1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3)
2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม	10	2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมและนำไปสู่การปฏิบัติ (น้ำหนักร้อยละ 7) 2.2 การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3)
3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	5	3.1 ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อพัฒนานวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 5)
4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	5	4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)
5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม	7	5.1 การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3.5) 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3.5)
6. กระบวนการนวัตกรรม	15	6.1 การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 4) 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 4) 6.3 การพัฒนานวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 7)



หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
7. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม	10	7.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน (น้ำหนักร้อยละ 10)
รวม	60	



- รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรม

1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน (น้ำหนักร้อยละ 8)

1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1 ผู้บริหารระดับสูงกำหนด และสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน นโยบายรวมถึงเป้าหมาย การดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ เพื่อให้นำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน รวมถึงสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญภายนอกได้รับรู้
- ระดับ 2 ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role model) และมีส่วนร่วมในการส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม
- ระดับ 3 ผู้บริหารระดับสูง กำหนดตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมายด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมทั้งระดับองค์กรสายงาน/ฝ่ายงาน และบุคคล เพื่อสะท้อนความสำเร็จ ในการบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด
- ระดับ 4 ผู้บริหารระดับสูงสามารถทำให้การจัดการนวัตกรรมมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร และ แผนงานที่สำคัญอื่น ๆ เช่น แผนด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนการจัดการความรู้ การพัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
- ระดับ 5 ผู้บริหารระดับสูงติดตาม ดูแล และสนับสนุนระบบการจัดการนวัตกรรมอย่างจริงจังและสม่ำเสมอเพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย และใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุง ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการ นวัตกรรมให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หมายเหตุ :

- หากองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สะท้อนถึงนวัตกรรมอย่างชัดเจน ก็ไม่จำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านนวัตกรรมเพิ่มเติม
- รัฐวิสาหกิจต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมายด้านการเงินและไม่ใช้การเงินทั้งระดับผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) เพื่อสะท้อนการประเมินผลสำเร็จของการบรรลุได้ตามวิสัยทัศน์และ พันธกิจที่กำหนดและใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมเป็นหลักการพื้นฐานในการกำหนด วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรดังกล่าว



1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3)

- ระดับ 1 การกำหนดคณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรมระดับองค์กร ที่มีการจัดทำกฎบัตร ซึ่งระบุอำนาจหน้าที่อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน เผยแพร่ให้พนักงานรับรู้ทั่วทั้งองค์กร
- ระดับ 2 การกำหนดให้มีผู้บริหารระดับสูง และผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมอย่างชัดเจน รวมทั้งแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พร้อมกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมการทำงานข้ามสายงาน เกิดความร่วมมือกันระหว่างสายงาน/ฝ่ายงาน
- ระดับ 3 คณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรมระดับองค์กร ผู้บริหารระดับสูง ผู้รับผิดชอบหลัก และคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดอย่างครบถ้วน
- ระดับ 4 การกำหนดรูปแบบของโครงสร้างในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร (ผู้รับผิดชอบหลัก และคณะทำงานฯ) สอดคล้องกับระบบนวัตกรรมองค์กร และเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร
- ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงรูปแบบของโครงสร้างในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร (ผู้รับผิดชอบหลัก และคณะทำงาน) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และหรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

หมายเหตุ :

- การกำหนดให้มีผู้บริหารระดับสูง (ระดับ N-1 ขึ้นไป หรือระดับ C-suite) รวมทั้งผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมอย่างชัดเจน และแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม ต้องมีการกำหนดคุณสมบัติ/คุณลักษณะของบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานนวัตกรรมและคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อใช้ในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม
- การกำหนดผู้รับผิดชอบหลักต้องมีการวิเคราะห์ภาระงาน ความจำเป็นของการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจว่าควรเป็นในลักษณะใด เช่น หน่วยงาน ทีมงาน เป็นต้น



2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 10)

2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมและนำไปสู่การปฏิบัติ (น้ำหนักร้อยละ 7)

- ระดับ 1 ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว
- ระดับ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบาย ด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร และมีการกำหนดเป้าหมายการจัดการนวัตกรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน รวมถึงตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว
- ระดับ 3 การสื่อสาร ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติและรับรู้อย่างทั่วถึง
- ระดับ 4 การกำหนดให้มีระบบติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการนวัตกรรม เพื่อประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน และการดำเนินการที่จำเป็นหลังการติดตามผลเพื่อให้การทบทวนแผนงานการจัดการนวัตกรรม รวดเร็ว ทันการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์/แผนงานการจัดการนวัตกรรม
- ระดับ 5 การนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม และ/หรือการปรับการจัดสรรทรัพยากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา

หมายเหตุ :

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาวต้องตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายขององค์กร และเชื่อมโยงกับแผนงานสำคัญอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผน HCM เป็นต้น
- การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรม เช่น
 1. นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม
 2. สัญญาณบ่งชี้/ทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีดิจิทัล ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
 3. กรอบการบริหารจัดการความรู้ และกรอบการพัฒนานวัตกรรมตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ
 4. แผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจ
 5. ผลการพัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรมในปีที่ผ่านมาของรัฐวิสาหกิจ
 6. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม
 7. ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร
 8. แผนแม่บทของ รัฐวิสาหกิจ อื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนปฏิบัติการดิจิทัล แผน HR Master Plan เป็นต้น



2.2 การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3)

- ระดับ 1 การกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน และไม่ใช้การเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ระดับ 2 การจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม เพื่อจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน และไม่ใช้การเงินให้กับแต่ละแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงินครอบคลุมแผนการดำเนินงานด้านการจัด นวัตกรรมที่สำคัญ
- ระดับ 4 การจัดสรรทรัพยากรสอดคล้องกับแผนงานด้านการจัดการนวัตกรรม และสอดคล้องกับแนวทางการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร
- ระดับ 5 การประเมินความเพียงพอของทรัพยากรของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม เพื่อปรับปรุงการจัดสรร ทรัพยากรระหว่างการทำงาน โดยพิจารณาจากการประเมินผลการจัดการนวัตกรรม และการทบทวน แผนการจัดการนวัตกรรม เพื่อให้มั่นใจว่ามีงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอและพร้อม ต่อการดำเนินงาน การจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จ

3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 5)

3.1 ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนา นวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1 การรวบรวมข้อมูลที่เป็น Big data ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Existing and Potential customers/consumers)
- ระดับ 2 การรวบรวมข้อมูลที่เกิดจากการศึกษาพฤติกรรม การสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- ระดับ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) เพื่อคาดการณ์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- ระดับ 4 การจัดทำ Customers/Consumers Persona, Customer/Consumers Journey ของกลุ่มลูกค้า ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อหาความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่ถูกเติมเต็ม (Unmet Need)
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินและปรับปรุงกระบวนการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนา นวัตกรรม มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินการให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายและ ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา



4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)

4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1 การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ (และค่าเป้าหมาย) ขององค์กรในเชิงบูรณาการ จากทุกแหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ระดับ 2 การวัดและวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบในกลุ่มตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้ตัวชี้วัดบรรลุได้ตามเป้าหมาย ดีกว่าคู่แข่ง/คู่เทียบ และมีแนวโน้มของผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- ระดับ 3 การกำหนดแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ การตลาด และรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา

หมายเหตุ :

- ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรจากแหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น
 1. บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีระหว่างรัฐวิสาหกิจกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (สคร.)
 2. ตัวชี้วัดของกระทรวง/หน่วยงานต้นสังกัดและที่เกี่ยวข้อง
 3. ตัวชี้วัดจากแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจ
 4. ตัวชี้วัดของแผนแม่บทที่สำคัญต่างๆของรัฐวิสาหกิจ เช่น ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารทุนมนุษย์ และการจัดการความรู้และนวัตกรรม และการตรวจสอบภายในเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น
 5. ตัวชี้วัดระดับองค์กร ระดับสายงาน/หน่วยงาน และระดับอื่นๆ
 6. ตัวชี้วัดของระบบ/กระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นต้น



5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 7)

5.1 การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3.5)

- ระดับ 1 การกำหนดให้มีค่านิยมที่สะท้อนถึงการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมอย่างชัดเจน และสื่อสารค่านิยมดังกล่าวแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม และจัดทำ/ทบทวนแผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปี ที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม
- ระดับ 2 แผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปีที่ถูกออกแบบให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการในการพัฒนาด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กรในแต่ละปีที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน การให้คำตอบแทน รางวัล ยกย่อง ชมเชย เป็นต้น และการถ่ายทอดแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมประจำปีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 3 การดำเนินการตามแผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมประจำปีจนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
- ระดับ 4 การสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง เพื่อให้แผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
- ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการสำรวจหรือประเมินรวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้มีผลสำเร็จดีกว่าเป้าหมายและดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3.5)

- ระดับ 1 การวิเคราะห์และประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร (Gap Analysis) และการจัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กรระยะยาวและประจำปี
- ระดับ 2 ถ่ายทอดแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กรประจำปีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 3 การดำเนินการตามแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กร ได้ครบถ้วนและบรรลุตามเป้าหมายของแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กรประจำปีได้ครบถ้วน
- ระดับ 4 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม เชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้รับชอบด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร



ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการสำรวจหรือประเมินรวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้มีผลสำเร็จดีกว่าเป้าหมายและดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา

6. กระบวนการนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 15)

6.1 การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1 การวิเคราะห์และออกแบบโครงสร้างในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร เพื่อให้รองรับทิศทางการดำเนินงานด้านการนวัตกรรมขององค์กร
- ระดับ 2 การออกแบบระบบและกระบวนการจัดการนวัตกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่ครอบคลุมกระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม ทั้งในรูปแบบนวัตกรรมแบบปิด (Closed Innovation) และนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)
- ระดับ 3 การออกแบบ Innovation Portfolio และกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม รวมทั้งการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม (Intellectual Property: IP)
- ระดับ 4 ระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต และเชื่อมโยงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระบบนิเวศธุรกิจ (Business Ecosystem) ซึ่งเป็นแหล่งองค์ความรู้ เทคโนโลยี เทคนิคหรือความสามารถอื่น ๆ เพื่อนำมาใช้ในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินและปรับปรุงระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) เพื่อพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กรให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายและดีกว่าปีที่ผ่านมา

หมายเหตุ :

- ระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) คือ กรอบแนวคิดของการทำงาน (Framework) ที่แสดงถึงความเป็นระบบและความเป็นเลิศของการจัดการนวัตกรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วย*
 - 1) บทบาทของผู้บริหาร (Leadership and Management)
 - 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)
 - 3) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Values and Culture)
 - 4) องค์กรและบุคลากร (Corporate and People)
 - 5) กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)



- 6) การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Knowledge and Technology Management)
- 7) กลไกในการกำหนดเป้าหมาย กำกับ และติดตาม (Metric Mechanism)

- **Innovation Portfolio** หมายถึง การบริหารแผนงาน/โครงการนวัตกรรมที่มีความเชื่อมโยงกัน และการพิจารณาถึงห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ของแต่ละโครงการที่สามารถเชื่อมโยงกันได้** และนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ

* ประยุกต์จากแนวคิดของ Christopher Meyer

** สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ

6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในช่วงแรกของการพัฒนานวัตกรรม (Front End Innovation) ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดสร้างสรรค์
- ระดับ 2 การดำเนินการสร้างสรรค์ความคิด (Idea Generation) การกลั่นกรองและประเมินความคิด (Idea Screening and Evaluation) และนำไปสู่การวิเคราะห์คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์
- ระดับ 3 การพัฒนาแนวความคิด (Product Concept/Concept Definition) เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มเป้าหมาย
- ระดับ 4 การใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรมสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- ระดับ 5 การประเมินและปรับปรุงกระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรมที่มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายและดีกว่าปีที่ผ่านมา

6.3 การพัฒนานวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 7)

- ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบ
- ระดับ 2 การดำเนินการตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ตามแผนงานด้านการจัดการนวัตกรรม และพิจารณาถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- ระดับ 3 การดำเนินการตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงานประจำปี
- ระดับ 4 การพัฒนานวัตกรรมสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงการพัฒนานวัตกรรมสู่การปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการนวัตกรรมให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายและดีกว่าปีที่ผ่านมา



หมายเหตุ :

- กระบวนการพัฒนานวัตกรรม เช่น Stage gate model เป็นต้น
- การพัฒนานวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจตามค่าเกณฑ์วัดในระดับ 2 อย่างน้อยต้องครอบคลุมการพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ และการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ

7. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 10)

7.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน (น้ำหนักร้อยละ 10)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่มีความท้าทาย
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีผลสำเร็จตามตัวชี้วัดทุกด้านไม่เป็นไปตามเป้าหมายประจำปีที่กำหนด
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีผลสำเร็จตามตัวชี้วัดทุกด้านเป็นไปตามเป้าหมายประจำปีที่กำหนด
- ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีผลสำเร็จตามตัวชี้วัดทุกด้านดีกว่าเป้าหมายประจำปีที่กำหนดต่อเนื่อง 3 ปี ติดต่อกัน
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการทบทวน และวิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร และปรับปรุงและพัฒนาระบบ/กระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม โดยใช้ข้อมูลที่จัดเก็บในจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร
- การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่มีความท้าทาย โดยครอบคลุม 4 มิติ ตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ได้แก่
 - 1) ผลลัพธ์ด้านการเงิน (Financial: F)
 - F1 - รายได้ที่เพิ่มขึ้น/ค่าใช้จ่ายที่ลดลง จากนวัตกรรมในภาพรวมของรัฐวิสาหกิจ
 - F2 - รายได้ที่เพิ่มขึ้น/ค่าใช้จ่ายที่ลดลง จากนวัตกรรมในแต่ละ BU/สายงาน
 - F3 - ร้อยละการใช้จ่ายงบประมาณด้านนวัตกรรม
 - 2) ผลลัพธ์ด้านลูกค้าและผลิตภัณฑ์และบริการ (Customer: C)
 - C1 - ความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก จากนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่
 - C2 - ความพึงพอใจของบุคลากรภายใน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น จากนวัตกรรมกระบวนการทำงานใหม่
 - C3 - ความสำเร็จการจัดทำ/ทบทวนและดำเนินงาน ตามแผน/โครงการ ความร่วมมือด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานรัฐ/เอกชน/สถาบันการศึกษา
 - 3) ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process: I)
 - I1 - ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม (ประจำปี) ขององค์กร
 - I2 - รอบระยะเวลาเฉลี่ยตาม SLA ของกระบวนการจัดการนวัตกรรม จนออกสู่การใช้งานจริง
 - I3 - จำนวนทรัพย์สินทางปัญญา ขององค์กร ที่ทำการจดและได้รับการคุ้มครองทางกฎหมาย ตามแผนประจำปี



4) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth: LG)

LG1 - ร้อยละจำนวนบุคลากรภายใน ที่มีส่วนร่วมในการให้ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ เพื่อนำไปสู่
การสร้างนวัตกรรม ต่อจำนวนบุคลากรภายในทั้งหมด

LG2 - ร้อยละจำนวนหน่วยงาน (ที่เล็กที่สุด) ที่มีนวัตกรรม ของหน่วยงาน

LG3 - ความสำเร็จการนำระบบดิจิทัล/IT มาใช้ในกระบวนการจัดการนวัตกรรมได้ตามเป้าหมาย

- รัฐวิสาหกิจมีผลสำเร็จของทุกตัวชี้วัดที่กำหนดเป็นไปตามเป้าหมาย แนวโน้ม และ/หรือ สามารถเทียบเคียงกับ
คู่แข่ง/คู่เทียบ



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) และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ คู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2555 และแนวปฏิบัติที่ดีที่เกี่ยวข้องต่างๆ ซึ่งการตรวจสอบภายในถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของฝ่ายบริหารในการทำหน้าที่ให้ความเชื่อมั่น (Assurance service) และให้คำปรึกษา (Consulting service) โดยการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลกิจการ และการดำเนินงานในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ ในการปฏิบัติงานตรวจสอบให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยรับตรวจในการสนับสนุนด้านต่างๆ เช่น จัดเตรียมเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะตรวจสอบได้ ชี้แจงและตอบข้อซักถามต่าง ๆ พร้อมทั้งหาข้อมูลเพิ่มเติมให้ผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการตรวจสอบภายในได้ดังนี้

• วัตถุประสงค์การประเมินการตรวจสอบภายใน

1. มุ่งเน้นบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ ทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ หน่วยตรวจสอบภายใน และหน่วยรับตรวจ
2. รัฐวิสาหกิจมีระบบการตรวจสอบภายในที่ดีสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ และเทียบเท่ามาตรฐานสากล
3. เสริมสร้างให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายในที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด รวมทั้งเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน และมีการติดตาม ให้รัฐวิสาหกิจมีการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง



- กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการตรวจสอบภายใน

หลักเกณฑ์ประเมินการตรวจสอบภายใน เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้





- หลักเกณฑ์การประเมินการตรวจสอบภายใน

การประเมินการตรวจสอบภายในประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 4 ด้าน ประกอบด้วย

1	2	3	4
คณะกรรมการตรวจสอบ (15%) 	หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านคุณสมบัติ (15%) 	หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านการปฏิบัติงานและผลงาน (65%) 	หน่วยรับตรวจ ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ (5%) 
1.1 องค์ประกอบและคุณสมบัติ (2%) 1.2 การปฏิบัติหน้าที่ (12%) 1.3 การประชุมและองค์ประชุม (1%)	2.1 บทบาทและความรับผิดชอบของ หน่วยตรวจสอบภายใน (3%) 2.2 ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม (3%) 2.3 ความเชี่ยวชาญและความสามารถ (5%) 2.4 การประเมินและปรับปรุงคุณภาพ งานตรวจสอบภายใน (4%)	การปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน 3.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ (5%) 3.2 การวางแผนการตรวจสอบ (10%) 3.3 การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบ ในรายละเอียด (5%) 3.4 การปฏิบัติงานตรวจสอบ (15%) 3.5 การสรุปผลการตรวจสอบและการจัดทำ รายงาน (15%) ผลงานของหน่วยตรวจสอบภายใน 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	<u>การปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน</u> 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) <u>ผลงานของหน่วยตรวจสอบภายใน</u> 3.6 การให้ความเชื่อมั่น (น้ำหนักร้อยละ 10) 3.7 การให้คำปรึกษา (น้ำหนักร้อยละ 5)
4. หน่วยรับตรวจ (ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ)	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 การกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการตรวจสอบครบถ้วนตามแนวปฏิบัติของคณะกรรมการตรวจสอบของรัฐวิสาหกิจ หรือ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) รวมทั้งกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง (สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ) ไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ

ระดับ 3 กำหนด Skill Matrix ของคณะกรรมการตรวจสอบตามองค์ประกอบและคุณสมบัติที่กำหนด และนำไปใช้ในการสรรหา/แต่งตั้ง

ระดับ 4 การประเมินองค์ประกอบ คุณสมบัติ ประสบการณ์ และทักษะของคณะกรรมการตรวจสอบ อย่างเป็นทางการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจรับทราบ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวนการกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติ เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

หมายเหตุ :

- องค์ประกอบ และคุณสมบัติของคณะกรรมการตรวจสอบตามคู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ ครอบคลุมประเด็น ดังนี้
 - 1) คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้แต่งตั้งกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นกรรมการตรวจสอบ
 - 2) จำนวนของกรรมการตรวจสอบควรมีมากเพียงพอเพื่อให้ได้รับประโยชน์จากความคิดเห็นและประสบการณ์ที่หลากหลาย แต่ไม่ควรมีมากเกินไปจนส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน ทั้งนี้ จำนวนของกรรมการตรวจสอบที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับขนาดของรัฐวิสาหกิจ ขอบเขตความรับผิดชอบ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยทั่วไปจะอยู่ระหว่าง 3-5 คน
 - 3) ประธานกรรมการตรวจสอบอาจได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหรืออาจได้รับการแต่งตั้งจากกรรมการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นคณะกรรมการตรวจสอบ
 - 4) หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในทำหน้าที่เป็นเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบโดยตำแหน่ง
 - 5) วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการตรวจสอบ ให้เป็นไปตามวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจ ซึ่งหมายความว่า หากวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจหมดลงไปแล้ว จะเป็นผลทำให้วาระการดำรงตำแหน่งกรรมการตรวจสอบหมดไปด้วย
 - 6) กรรมการตรวจสอบจะพ้นจากตำแหน่งเมื่อพ้นจากตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจหรือเมื่อขาดคุณสมบัติในการปฏิบัติงานในฐานะกรรมการตรวจสอบ
 - 7) ประธานกรรมการตรวจสอบและกรรมการตรวจสอบต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้
 - 7.1) เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจในรัฐวิสาหกิจแห่งนั้น



- 7.2) เป็นผู้ที่สามารถใช้เวลาในการปฏิบัติหน้าที่ และแสดงความเห็นหรือรายงานผลการดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม
- นอกจากนี้ กรรมการตรวจสอบอย่างน้อย 1 คน ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีประสบการณ์ด้านการบัญชีหรือการเงิน และกรรมการตรวจสอบคนอื่นควรมีความรู้ด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ธุรกิจ กฎหมาย ภาษีอากร เป็นต้น
- 8) ประธานกรรมการตรวจสอบและกรรมการตรวจสอบต้องไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้
- 8.1) ไม่เป็นข้าราชการประจำที่ดำรงตำแหน่งในกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจนั้น
- 8.2) ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้กำหนดนโยบายหรือระเบียบปฏิบัติ หรือมีอำนาจในการตัดสินใจด้านการบริหาร รวมทั้งไม่เป็นพนักงาน ลูกจ้าง หรือที่ปรึกษาที่ได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนประจำจากรัฐวิสาหกิจ ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือบริษัทที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจนั้น หรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ทั้งนี้ ไม่ว่าในขณะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการตรวจสอบหรือกรรมการตรวจสอบ หรือภายในระยะเวลาสองปีก่อนวันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการตรวจสอบหรือกรรมการตรวจสอบ
- 8.3) ไม่เป็นผู้มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับรัฐวิสาหกิจนั้น ทั้งนี้ ไม่ว่าในขณะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการตรวจสอบ หรือกรรมการตรวจสอบ หรือภายในระยะเวลาหนึ่งปีก่อนวันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการตรวจสอบหรือกรรมการตรวจสอบ
- 8.4) ไม่เป็นบุพการี ผู้สืบสันดาน หรือคู่สมรส ของกรรมการรัฐวิสาหกิจผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ หรือผู้ตรวจสอบภายในของบริษัทที่รัฐวิสาหกิจนั้นมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินงานของบริษัท
- องค์ประกอบ และคุณสมบัติของคณะกรรมการตรวจสอบตามคู่มือของ ก.ล.ต. (พิจารณาเพิ่มเติมกรณีเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทจดทะเบียนและกระจายหุ้นใน ตลาด).
 - องค์ประกอบ และหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบตามประกาศ ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) (พิจารณาเพิ่มเติมกรณีเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทสถาบันการเงิน)
 - กฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ กำหนดแนวปฏิบัติของคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งสามารถพิจารณาจ้างที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญได้

1.2 การปฏิบัติหน้าที่ (นำหน้าร้อยละ 12)

ระดับ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก เพื่อจัดทำกฎบัตร รวมถึงคู่มือปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

ระดับ 2 กฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบของรัฐวิสาหกิจมีความครบถ้วน*

ระดับ 3 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบเฉพาะของรัฐวิสาหกิจ และการกำหนดแผนปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยสามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน

ระดับ 4 การสอบทานการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ ในทุกประเด็นที่มีความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงสอดคล้องการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มีสาระสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ และมีบทบาทในการสอบทานการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร



ตามเกณฑ์ Enabler ทั้ง 7 ด้าน รวมทั้งมีบทบาทในการติดตามการดำเนินงานตามข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ
ตามที่หน่วยงานกำกับได้ให้ไว้กับรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวนกฎบัตร คู่มือ และแผนปฏิบัติงาน
ของคณะกรรมการตรวจสอบ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

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
- หน่วยงานกำกับ หมายถึง กระทรวงเจ้าสังกัด กระทรวงการคลัง (สคร.) สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน รัฐวิสาหกิจกลุ่มสถาบันการเงิน รวมถึงข้อสังเกตของธปท. รัฐวิสาหกิจในตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงข้อสังเกตของ ก.ล.ด.

1.3 การประชุมและองค์ประชุม (น้ำหนักร้อยละ 1)

ระดับ 1 คณะกรรมการตรวจสอบกำหนดปฏิทินการประชุมและวาระการประชุมล่วงหน้าอย่างชัดเจน โดยมีความถี่ในการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง และวาระประชุมคณะกรรมการตรวจสอบต้องครอบคลุมบทบาทหน้าที่ตามกฎบัตร รวมถึงระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 2 การได้รับข้อมูลประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 3 วันทำการ

ระดับ 3 การเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบในการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบทั้งหมดที่ได้จัดให้มีขึ้นในรอบปี

ระดับ 4 การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และการให้ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวนกระบวนการจัดประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



2. หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านคุณสมบัติ (น้ำหนักร้อยละ 15)

2.1 บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก รวมถึงกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อจัดทำกฎบัตร และจรรยาบรรณของหน่วยตรวจสอบภายใน

ระดับ 2 กฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายในมีความสอดคล้องกับกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ และมีความครบถ้วน* ตามมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดี

ระดับ 3 การหาหรือความต้องการ ความคาดหวัง รวมถึงพันธกิจของงานตรวจสอบภายใน กับผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ เพื่อนำความเห็นมาจัดทำร่างกฎบัตร และการนำเสนอกฎบัตรต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการตรวจสอบเพื่ออนุมัติ 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 และทรัพย์สินที่จับต้องได้ต่างๆ 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 :

- หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในจะต้องมีสถานภาพเทียบเท่าผู้บริหารหรือหัวหน้าของหน่วยงานสำคัญอื่นๆ ในรัฐวิสาหกิจ
- หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความเป็นอิสระ และไม่มี ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในกิจกรรมที่ตรวจสอบเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปด้วยความเที่ยงธรรม รวมทั้งต้องไม่ตรวจสอบงานที่ตนเคยทำหน้าที่บริหารหรือปฏิบัติงานภายในระยะเวลาหนึ่งปีก่อนการตรวจสอบ
- หน่วยตรวจสอบภายในต้องกำหนดนโยบายการสับเปลี่ยนผู้ตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงาน อีกทั้งต้องดำเนินการสับเปลี่ยนผู้ตรวจสอบภายในตามนโยบายกำหนด
- ผู้ตรวจสอบภายในต้องเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์และการดำเนินการเพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งของผลประโยชน์อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร
- หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และสำเนาถึงหัวหน้ารัฐวิสาหกิจรับทราบ
- หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในสามารถเข้าพบและเข้าร่วมประชุมกับหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหาร และ/หรือคณะกรรมการตรวจสอบได้อย่างเป็นอิสระ
- หากบุคคลภายนอกเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบภายใน และให้บริการอื่นแก่รัฐวิสาหกิจพร้อมกันด้วย อาจทำให้ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรมด้อยลงไปได้ คณะกรรมการตรวจสอบควรพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคคลภายนอกที่มีการปฏิบัติงานหลายประเภทให้แกรัฐวิสาหกิจว่าจะมีผลกระทบต่อความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรมหรือไม่ หากคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาอนุมัติให้บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานหลายประเภทให้แกรัฐวิสาหกิจปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ให้บุคคลภายนอกเปิดเผยรายละเอียดการปฏิบัติงานนั้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
- หน่วยตรวจสอบภายในได้รับการจัดสรรกรอบอัตรากำลัง/ทรัพยากรอย่างเพียงพอ หมายถึง รัฐวิสาหกิจต้องมีการกำหนดกรอบอัตรากำลังของหน่วยตรวจสอบภายในที่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์การบริหารทุนมนุษย์ ข้อ 2.1 อัตรากำลัง และ รัฐวิสาหกิจต้องสรรหาบุคลากรหน่วยตรวจสอบภายในให้ได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของกรอบอัตรากำลังที่กำหนด

2.3 ความเชี่ยวชาญและความสามารถ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การวิเคราะห์ทักษะ ความรู้ และความสามารถอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบ รวมทั้งประเด็นที่เกิดขึ้นใหม่ๆ

ระดับ 2 การวิเคราะห์ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน สอดคล้องกับการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่งที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ของผู้ตรวจสอบ

ระดับ 3 กำหนดแนวทาง/แผนการสรรหา การพัฒนา และรักษามูลค่าบุคลากรด้านการตรวจสอบภายในที่มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบ พร้อมทั้งดำเนินงานครบถ้วน มีการพัฒนาบุคลากรด้าน



การตรวจสอบภายในให้มีความรู้ความสามารถครบถ้วนตามทักษะที่กำหนด ทั้ง Technical Skills และ Soft Skills

ระดับ 4 การสนับสนุนเพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในพัฒนาตนเองในการเป็น Certified Internal Auditor (CIA) หรือ ประกาศนียบัตรทางวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยหน่วยตรวจสอบภายในมีผู้ตรวจสอบได้รับประกาศนียบัตรทางวิชาชีพร้อยละ 40 ของจำนวนผู้ตรวจสอบภายในทั้งหมด อีกทั้งหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในมีความรู้และความสามารถเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตรวจสอบ และมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวนทักษะ ความรู้ และความสามารถอื่นๆ ที่จำเป็นของหน่วยตรวจสอบภายใน อย่างสม่ำเสมอ

หมายเหตุ :

การพัฒนาบุคลากรด้านการตรวจสอบภายในให้มีความรู้ความสามารถครบถ้วนตามทักษะที่กำหนด ผู้ตรวจสอบภายในต้องได้รับการพัฒนา/ฝึกอบรมทางวิชาชีพตรวจสอบไม่น้อยกว่า 40 ชั่วโมง ต่อคน ต่อปี

ทักษะของหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน เช่น

- มีความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับธุรกิจและมีความสามารถในการประเมินความเสี่ยง
- มีมุมมองในภาพรวมการดำเนินงานขององค์กรและสามารถแสดงให้เห็นได้ในฐานะของผู้ตรวจสอบภายใน
- มีทักษะในการคิดวิเคราะห์และสามารถระบุประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
- มีความรู้ในแต่ละสายงานภายในองค์กร
- การนำแนวทางของผู้บริหารมาใช้ โดยการปฏิบัติหน้าที่ที่สามารถสื่อสารได้เทียบเท่าระดับผู้บริหาร (C-suite)
- มีทักษะการสื่อสารที่สามารถสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้ตรวจสอบภายในได้
- สามารถเป็นผู้นำหรือสอน โดยการยกตัวอย่างให้เห็นภาพ

ทักษะ ความรู้ ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน เช่น

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



ประกาศนียบัตรทางวิชาชีพ ประกอบด้วย

- วุฒิบัตรผู้ตรวจสอบภายในวิชาชีพรับรอง (The Certified Internal Auditor - CIA)
- ประกาศนียบัตรการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Certification in Control Self Assessment - CCSA)
- ประกาศนียบัตรผู้ตรวจสอบภายในด้านการบริการการเงิน (Certified Financial Service Auditor - CFSA)
- Certified Government Auditing Professional – CGAP
- ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต (Certified Public Accountant – CPA)
- Certified Fraud Examiners - CFE
- Certified Bank Auditor – CBA
- วุฒิบัตรผู้ตรวจสอบภายใน ระบบสารสนเทศรับอนุญาต (Certified Information Systems Auditor -CISA)
- Certified Information Security Management – CISM
- Certified Information Systems Security Professional – CISSP
- Certified Professional Internal Audit of Thailand - CPIAT

2.4 การประเมินและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)

กรณีที่ 1 รัฐวิสาหกิจที่ได้รับการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในจากบุคคลภายนอกในปีที่ 1

ระดับ 1 การกำหนดแนวทางการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบภายในทั้งการประเมินภายในองค์กร และภายนอกองค์กร

ระดับ 2 การกำหนดแนวทางในการนำผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในโดยหน่วยรับตรวจมาประกอบการพิจารณาตัดสินผลงานของผู้ตรวจสอบภายใน

ระดับ 3 การดำเนินการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบตามแนวทางที่กำหนดอย่างครบถ้วนทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาการจัดทำแผนปรับปรุงจากผลการประเมินคุณภาพของงานตรวจสอบ (รอบถัดไป) รวมถึงการดำเนินการตามแผนปรับปรุงฯ (รอบก่อนหน้า)

ระดับ 4 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณา หรือ ผู้บริหารสูงสุด หรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (กรณีที่คณะกรรมการตรวจสอบว่างเว้น)
รายงานผลการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในจากบุคคลภายนอกมีคุณภาพครบถ้วนตามเกณฑ์กำหนด

การนำผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในโดยหน่วยรับตรวจมาประกอบการพิจารณาตัดสินผลงานของผู้ตรวจสอบภายใน

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง



กรณีที่ 2 รัฐวิสาหกิจที่ได้รับการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในจากบุคคลภายนอกใน ปีที่ 2 ถึงปีที่ 5

- ระดับ 1 การกำหนดแนวทางการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบภายในทั้งการประเมินภายในองค์กร และ
ภายนอกองค์กร
- ระดับ 2 การกำหนดแนวทางในการนำผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในโดยหน่วยรับตรวจมาประกอบการ
พิจารณาตัดสินผลงานของผู้ตรวจสอบภายใน
- ระดับ 3 การดำเนินการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบตามแนวทางที่กำหนดอย่างครบถ้วนทั้งภายในองค์กร
และภายนอกองค์กร พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณา
การจัดทำแผนปรับปรุงจากผลการประเมินคุณภาพของงานตรวจสอบ (รอบถัดไป) รวมถึงการดำเนินการ
ตามแผนปรับปรุงฯ (รอบก่อนหน้า)
- ระดับ 4 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณา หรือ ผู้บริหาร
สูงสุด หรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (กรณีที่คณะกรรมการตรวจสอบว่างเว้น)
มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรและ/หรือการปฏิบัติงานตรวจสอบ
เพื่อทบทวนแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบที่ได้จากการประเมินโดยบุคคลภายนอก (แผนปรับปรุง
ระยะยาว และแผนปรับปรุงประจำปี) ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
การนำผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในโดยหน่วยรับตรวจมาประกอบการพิจารณาตัดสินผลงานของ
ผู้ตรวจสอบภายใน
- ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการประเมิน
คุณภาพงานตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

หมายเหตุ:

- ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 แนวทางการประเมินภายในองค์กร และภายนอกองค์กร

ภายในองค์กร :

1. จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในโดยหน่วยรับตรวจทุกครั้งภายหลังเสร็จสิ้น
การปฏิบัติงานตรวจสอบ
2. จัดให้ผู้ตรวจสอบภายในประเมินตนเองเป็นรายบุคคล
3. จัดให้หน่วยตรวจสอบภายในมีการประเมินตนเอง (Self Assessment Report: SAR) ที่สอดคล้องกับ
เกณฑ์ SE-AM กำหนด โดยมีความถี่อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง และสอดคล้องตามหลักเกณฑ์การประเมินการ
ประกันคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน: การประเมินภายในองค์กรของกรมบัญชีกลาง ตาม
ระยะเวลาที่กำหนด



ภายนอกองค์กร : หน่วยตรวจสอบภายในได้รับการประเมิน หรือ เคยได้รับการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน ตรวจสอบภายในจากบุคคลภายนอก อย่างน้อยทุก 3-5 ปี โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีความเป็นอิสระ โดยที่รายงานการประเมินผลต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในระดับสากล และ/หรือ มาตรฐานการประเมินตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด

โดยที่ : 1. บุคคลภายนอกที่เป็นผู้ประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบ ประกอบด้วย กรมบัญชีกลาง และ/หรือ บริษัท/บุคคลผู้ที่ได้รับอนุญาต

2. หน่วยตรวจสอบภายในได้รับการประเมิน หมายถึง หน่วยตรวจสอบภายในได้รับการประเมินจากบุคคลภายนอก (จากกรมบัญชีกลาง และ/หรือ บริษัท/บุคคลที่ได้รับอนุญาต) ภายในปีบัญชีประเมินผลการดำเนินงานของ สคร.

3. หน่วยตรวจสอบภายในเคยได้รับการประเมิน หมายถึง หน่วยตรวจสอบภายในได้รับการประเมินจากบุคคลภายนอก (จากกรมบัญชีกลาง และ/หรือ บริษัท/บุคคลที่ได้รับอนุญาต) ก่อนหน้ารอบปีประเมินผลการดำเนินงานของ สคร. แต่ไม่เกินระยะเวลาที่กำหนด (ไม่เกิน 3 - 5 ปี)

- ค่าเกณฑ์วัดระดับ 4 การประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในจากบุคคลภายนอก โดยรายงานการประเมินการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในมีองค์ประกอบหลักครบถ้วนตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 คือ รายงานการประเมินผลต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในระดับสากล และ/หรือ มาตรฐานการประเมินตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด และมีองค์ประกอบเพิ่มเติมครบถ้วน ดังนี้
 - แนวทางการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในที่กระทรวงการคลังกำหนด ได้แก่ เกณฑ์ประเมิน SE-AM
 - การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน กับหน่วยตรวจสอบภายในที่มีผลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในที่ดี (Best Practice) ทั้งในระดับประเทศ และ/หรือระดับสากล
 - การประเมินต้องครอบคลุมถึงผลการปฏิบัติงานตรวจสอบในรอบปีปัจจุบันที่ทำการประเมิน
- กรณีที่คณะกรรมการตรวจสอบว่างเว้น หน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจจะต้องรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา และผู้บริหารสูงสุดเพื่อทราบ
- กรณีที่รัฐวิสาหกิจไม่สามารถรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและคณะกรรมการตรวจสอบได้ เนื่องจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและคณะกรรมการตรวจสอบของรัฐวิสาหกิจขาดองค์ประกอบจะไม่ได้รับการพิจารณาคะแนนที่ระดับ 4 ในประเด็นย่อยที่ 2.4 การประเมินและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน



การประเมินผลการดำเนินงานประเด็นย่อยที่ 2.4 ตามเกณฑ์ประเมินผลประจำปีบัญชี

- **กรณี:** รัฐวิสาหกิจอยู่ในแผนการสอบทานภายนอกองค์กรประจำปีของกรมบัญชีกลาง และเคยได้รับการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในจากบุคคลภายนอก (บริษัท/บุคคลที่ได้รับอนุญาตมาแล้ว) ภายในรอบเวลา 3 – 5 ปี)

หากในปีงบประมาณนั้น กรมบัญชีกลางไม่สามารถปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดได้ (ซึ่งเป็นเหตุที่เกิดจากกรมบัญชีกลางเอง) และรัฐวิสาหกิจไม่มีการจ้างประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในจากบุคคลภายนอก (บริษัท/บุคคลที่ได้รับอนุญาต) ในรอบเวลา 3 – 5 ปี ทั้งนี้ โดยที่รัฐวิสาหกิจได้จัดส่งเอกสารล่วงหน้าให้แก่กรมบัญชีกลางตามที่กำหนด แต่ได้รับแจ้งภายหลังว่าการดำเนินงานของกรมบัญชีกลางไม่สามารถดำเนินการได้ทันในรอบปีต้องเลื่อนไปในปีถัดไป

- **ผลการประเมิน:** ตามกรณีข้างต้นรัฐวิสาหกิจจะได้คะแนนสูงสุดที่ระดับ 3 หากรัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการได้ครบถ้วนในค่าเกณฑ์วัดระดับที่ 3 รวมถึงดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่กรมบัญชีกลางกำหนด พร้อมทั้งพิสูจน์ให้คณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ด้านการตรวจสอบภายใน ทราบถึงสาเหตุที่ไม่ได้รับการดำเนินการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบจากกรมบัญชีกลาง



3. หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านการปฏิบัติงานและผลงาน (น้ำหนักร้อยละ 65)

การปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

3.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก เพื่อประกอบการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบ โดยคู่มือฯ สอดคล้องกับกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน

ระดับ 2 คู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบสอดคล้องกับบริบท/วัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีและมาตรฐานวิชาชีพ

ระดับ 3 การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบที่มีองค์ประกอบครบถ้วน รวมถึงมีการอนุมัติและการสื่อสารคู่มือปฏิบัติงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ

ระดับ 4 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในให้มีการปฏิบัติตามคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบภายในอย่างครบถ้วน

ระดับ 5 การทบทวน/ปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

หมายเหตุ :

องค์ประกอบของคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบ ควรครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- บทบาทและความรับผิดชอบ
- แนวทางการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพพึงปฏิบัติ
- แนวทางในการประเมินกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน รวมถึงกระบวนการบริหารจัดการองค์กรด้านต่างๆ
- 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 กำหนดกระบวนการในการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปีของรัฐวิสาหกิจ
- ระดับ 2 การจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ และแผนของรัฐวิสาหกิจ
- ระดับ 3 การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปีของรัฐวิสาหกิจ การจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปีตามฐานความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบครบถ้วน และการอนุมัติและการสื่อสารแผนการตรวจสอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 4 แผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปีมีการประเมินความเสี่ยงในระดับกิจกรรมการตรวจสอบอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ (พิจารณาการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ 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 และ การพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน รวมถึงงบประมาณ
- ผู้รับผิดชอบหลักและผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานตรวจสอบในแต่ละโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ
- แผนการตรวจสอบกำหนดกิจกรรมในการเป็นผู้ประสานงานและแลกเปลี่ยนความรู้/การให้บริการ ให้คำแนะนำปรึกษา (Consulting)

ทั้งนี้ การจัดทำแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ นอกจากการถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีแล้ว ต้องกำหนด :

1. แผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน
2. แผนการพัฒนา และสรรหาบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์
3. หน่วยตรวจสอบต้องมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงของรัฐวิสาหกิจ อยู่ตลอดเวลา และต้องมีการประเมิน ความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจเผชิญอยู่ตลอด ดังนั้น ผู้ตรวจสอบภายในควรทบทวนแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และ แผนตรวจสอบประจำปีอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

3.3 การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบในรายละเอียด (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 มีการกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนการตรวจสอบภายในในรายละเอียด โดยแผนการตรวจสอบภายใน ในรายละเอียดเป็นลายลักษณ์อักษร

ระดับ 2 หน่วยตรวจสอบภายในสอบทานและ/หรือจัดทำทางเดินของงาน (Flow Chart) ของกิจกรรมหลักและ กิจกรรมสนับสนุน พร้อมทั้งมีการประเมินความเป็นไปได้ของการเกิดทุจริต และวิธีการในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของการทุจริตขององค์กร และมีการกำหนดแนวทางการตรวจสอบสำหรับการปฏิบัติงาน ตรวจสอบทุกเรื่อง

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

ระดับ 4 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามแผนการ ปฏิบัติงานตรวจสอบ (Audit Program) ให้มีประสิทธิภาพ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการวางแผน ตรวจสอบภายในในรายละเอียด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตรวจสอบ

หมายเหตุ :

- กรณีที่การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจมีบริษัทในเครือ บริษัทร่วม และหรือบริษัทที่เกี่ยวข้อง ผู้ตรวจสอบ ภายในควรพิจารณาประเมินความเสี่ยงขององค์กรที่มีความเกี่ยวข้องนั้นว่า การปฏิบัติงานขององค์กรนั้น มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจหรือไม่ หากมีความเสี่ยงเกินกว่าระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ ผู้ตรวจสอบภายในควรร่วมการตรวจสอบบริษัทในเครือ บริษัทร่วม และหรือบริษัทที่เกี่ยวข้อง นั้นไว้ในแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนตรวจสอบประจำปีของรัฐวิสาหกิจ



- วัตถุประสงค์ของการแจ้งแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบล่วงหน้าอย่างเป็นทางการ เพื่อให้หน่วยรับตรวจรับทราบถึงวัตถุประสงค์การตรวจสอบ (เบื้องต้น) ขอบเขตการตรวจสอบ (เบื้องต้น) จุดมุ่งเน้นการตรวจสอบ (เบื้องต้น) ระยะเวลาในการเข้าตรวจสอบ (เบื้องต้น) ขอบเขตเอกสาร (เบื้องต้น) สำหรับการเตรียมความพร้อมในการรับการตรวจสอบและการให้ความร่วมมือแก่ผู้ตรวจสอบภายใน
- การสื่อสารแผนปฏิบัติงานตรวจสอบล่วงหน้า 60 วัน ไม่นับรวมเรื่องตรวจพิเศษที่นอกเหนือจากแผนปฏิบัติงานประจำปี เช่น งานตรวจสอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หรือคณะกรรมการตรวจสอบ หรือผู้บริหารสูงสุด งานตรวจสอบพิเศษที่เกิดจากการขยายขอบเขตการดำเนินงาน และงานตรวจสอบประเภทไม่แจ้งให้หน่วยรับตรวจรับทราบล่วงหน้า (Surprise Check) เป็นต้น

3.4 การปฏิบัติงานตรวจสอบ (น้ำหนักร้อยละ 15)

- ระดับ 1 มีการกำหนดวิธีการตรวจสอบ (Audit Tools) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การตรวจสอบครบถ้วน
- ระดับ 2 ดำเนินการตรวจสอบครบทุกวิธีการตรวจสอบที่กำหนดในแนวทางการตรวจสอบ พร้อมทั้งมีการจัดทำกระดานทำการรองรับทุกวิธีการตรวจสอบ
- ระดับ 3 มีการสรุปผลการปฏิบัติงานเบื้องต้น (การจัดทำ Memo สรุปผล) ครบถ้วนทุกประเด็น พร้อมทั้งสามารถเชื่อมโยงระหว่าง แนวทางการตรวจสอบ กับ กระดานทำการได้ครบ อีกทั้งสามารถเชื่อมโยงระหว่างกระดานทำการหลัก กับ กระดานทำการย่อยได้ครบถ้วน
- ระดับ 4 มีการสอบทานการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีการนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน
- ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

3.5 การสรุปผลการตรวจสอบและการจัดทำรายงาน (น้ำหนักร้อยละ 15)

- ระดับ 1 การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบมีความครบถ้วน
- ระดับ 2 ผู้ตรวจสอบดำเนินการปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบตามแนวทางที่กำหนดอย่างครบถ้วน
- ระดับ 3 การปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ การนำเทคโนโลยีและเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลอื่นๆ เข้ามาช่วย ในการปฏิบัติงานตรวจสอบ
- ระดับ 4 หน่วยตรวจสอบภายในสามารถให้ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ รวมถึงการสรุปประเด็นจากการตรวจสอบเป็นองค์ความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในหน่วยตรวจสอบภายในและองค์ความรู้ขององค์กร
- ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบ (การกำหนดวิธีการตรวจสอบ เครื่องมือการตรวจสอบ แนวทางในการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ) เพื่อให้การปฏิบัติงานตรวจสอบมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น



หมายเหตุ :

1. การปฏิบัติงานตรวจสอบและการสอบทานงาน

- 1.1 การประชุมเปิดการตรวจสอบ
- 1.2 การระบุ วิเคราะห์ และบันทึกงานที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การตรวจสอบและปฏิบัติตามแนวทางที่ถูกต้อง
- 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 ผู้บริหารสูงสุด อย่างน้อยไตรมาสละครั้ง

ทั้งนี้ หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรจัดทำรูปแบบของรายงานผลการตรวจสอบให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับรายงาน โดยทั่วไปรายงานผลการตรวจสอบ ประกอบด้วย

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

3. การติดตามผลการตรวจสอบ

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



ผลงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

3.6 การให้ความเชื่อมั่น (น้ำหนักร้อยละ 10)

- ระดับ 1 การตรวจสอบภายในด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ช่วยให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของการควบคุมภายใน หรือการบริหารความเสี่ยง หรือการกำกับดูแล
- ระดับ 2 การตรวจสอบภายในด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ช่วยให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแล
- ระดับ 3 การประเมินผลด้านการให้ความเชื่อมั่นของหน่วยตรวจสอบภายใน โดยคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูง
- ระดับ 4 ผลจากการปฏิบัติงานตรวจสอบด้านการให้ความเชื่อมั่น ทำให้เกิดการเพิ่มมูลค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ รวมถึงการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมการดำเนินการตามเกณฑ์การประเมิน Enabler ทั้ง 7 ด้าน
- ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในด้านการให้ความเชื่อมั่น เพื่อให้หน่วยตรวจสอบภายในได้รับความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานตรวจสอบจากคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

3.7 การให้คำปรึกษา (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1 หน่วยตรวจสอบภายในกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานด้านการให้คำปรึกษาอย่างชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- ระดับ 2 หน่วยตรวจสอบภายในกำหนดแนวทางการให้คำปรึกษาที่ชัดเจน และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายบทบาทที่ปรึกษาในแต่ละระยะ
- ระดับ 3 หน่วยตรวจสอบภายในมีการดำเนินการให้คำปรึกษาแก่ฝ่ายบริหารรูปแบบเชิงรุกครบตามแผนที่กำหนด และมีผลลัพธ์จากการดำเนินงานเป็นไปตามแผนกำหนด ตลอดจนได้รับการประเมินความเชื่อมั่นด้านการให้คำปรึกษาจากคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ
- ระดับ 4 ฝ่ายบริหารขอรับคำปรึกษาจากหน่วยตรวจสอบภายใน ซึ่งคำปรึกษาที่มอบให้แก่ฝ่ายบริหารส่งผลให้เกิดการเพิ่มมูลค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร และครอบคลุมการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมิน Enabler ทั้ง 7 ด้าน



ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบด้านการให้คำปรึกษา เพื่อให้หน่วยตรวจสอบภายในมีเป้าหมายการดำเนินงานด้านการให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น และหน่วยตรวจสอบภายในได้รับความเชื่อมั่นในการให้คำปรึกษาจากคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

หมายเหตุ :

1. 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 – การให้ความเชื่อมั่นต่อความมั่นคง ปลอดภัยของระบบสารสนเทศ

2. หน่วยตรวจสอบภายในต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการให้ความเชื่อมั่น และด้านการให้คำปรึกษาจากคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยประเด็นการประเมินควรครอบคลุมอย่างน้อย

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

การให้คำปรึกษา : 1.การให้คำปรึกษาช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร 2.การให้คำปรึกษาของหน่วยตรวจสอบภายใน/ผู้ตรวจสอบภายใน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร เป็นต้น

3. แนวทางการให้คำปรึกษาที่ชัดเจน ครอบคลุมทั้งการดำเนินงานในรูปแบบ 1.เชิงรุก เช่น การเผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ความรู้ให้กับองค์กรจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการปฏิบัติงานในอดีตการวิเคราะห์แนวโน้มการบริหารธุรกิจในอนาคตตามทิศทางองค์กร การวิเคราะห์กฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจในอนาคต และ 2.แนวทางรองรับการรับคำปรึกษาจากฝ่ายบริหาร ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของผู้ตรวจสอบภายในที่สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินการด้านการให้คำปรึกษา

4. รายงานผลการให้คำปรึกษาของหน่วยตรวจสอบภายใน หน่วยตรวจสอบภายในต้องแสดง

1. การจัดทำรายงานผลการให้คำปรึกษา
2. การแสดงผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมของบทบาทการให้คำปรึกษาในรายงานประจำปีของหน่วยตรวจสอบ

ภายใน



4. หน่วยรับตรวจ (น้ำหนักร้อยละ 5)

4.1 ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจไว้อย่างชัดเจน

ระดับ 2 การสื่อสารบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ เพื่อให้ผู้บริหารหน่วยรับตรวจ และพนักงานของหน่วยรับตรวจรับทราบ

ระดับ 3 หน่วยรับตรวจดำเนินการตามบทบาทและความรับผิดชอบที่กำหนด โดยให้ความร่วมมือในการประสานงานและข้อมูลอย่างครบถ้วนเพียงพอ

ระดับ 4 การประเมินการให้ความร่วมมือของหน่วยรับตรวจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานร่วมกัน และแจ้งให้ผู้บริหารสายงานของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อทราบ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

หมายเหตุ :

- บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ เช่น จัดเตรียมเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะตรวจสอบได้ การตอบชี้แจงและตอบข้อซักถามต่าง ๆ พร้อมทั้งหาข้อมูลเพิ่มเติมให้ผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น

