

รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers

การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

ประจำปีบัญชี 2565



ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

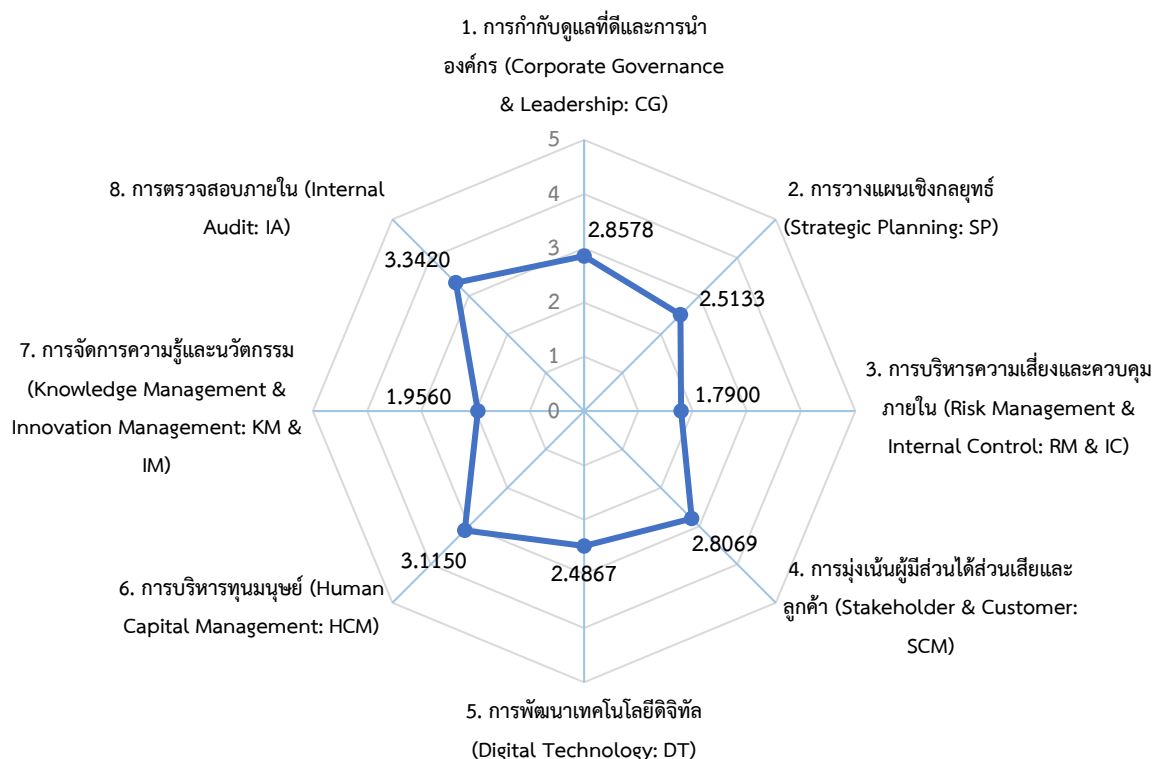
Core Business Enablers

ผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

อยู่ที่ระดับคะแนน
2.6085

หัวข้อ	ระดับคะแนน
1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG)	2.8578
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)	2.5133
3. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)	1.7900
4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder & Customer : SCM)	2.8069
5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT)	2.4867
6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	3.1150
7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM & IM)	1.9560
8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)	3.3420

กราฟสรุปผลการประเมิน



สรุปประเด็นข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers

การรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) มีผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers อยู่ในระดับ Maturity “ระดับ 2” ซึ่งหมายถึง มีระบบ กระบวนการ แต่ยังไม่ครบถ้วนในทุกกระบวนการของเกณฑ์การประเมินกระบวนการ

โดย Core Business Enablers ที่สำคัญที่ รฟม. ต้องมุ่งเน้นการดำเนินการ ได้แก่

1. ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร มุ่งเน้นบทบาทการกำกับดูแลและการนำองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในการขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบนโยบาย ภารกิจหน้าที่ ยุทธศาสตร์ หรือแผนงาน ที่ผู้ถือหุ้นภาครัฐกำหนด โดยการกำหนดนโยบายแนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงาน ควรมีการทบทวนและปรับปรุง ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนา ได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นการผลักดันผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ อย่างใกล้ชิด รวมถึงควรให้ความสำคัญกับการถ่ายทอด/ สื่อสารกระบวนการในการดำเนินการและการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ และเข้าใจการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้การขับเคลื่อนองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ คณะกรรมการและผู้บริหาร ระดับสูงนอกจากต้องมีบทบาทในการกำหนดนโยบายแล้ว ยังต้องมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทาง และยุทธศาสตร์ขององค์กร และการจัดทำแผนงานต่างๆ ที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของแต่ละ Enablers รวมถึงกำกับติดตาม ให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมาย

2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการรวบรวม และวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่มีความครบถ้วน ทันกาล โดยปัจจัยนำเข้าของแผนวิสาหกิจระดับองค์กร จะต้องเป็นฐานข้อมูลที่มีทิศทาง เดียวกับที่ใช้ในการจัดทำแผนแม่บทด้านต่างๆ และดำเนินการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะสั้นและ ระยะยาวตามวิสัยทัศน์ขององค์กร จากการวิเคราะห์หาสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพิ่ม (Gap Analysis) เพื่อนำไปสู่การกำหนด ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน และมีการทบทวนระบบงานขององค์กร จากการพิจารณาผลการดำเนินงานตาม SLA (Service Level Agreement) เพื่อแสดงความมั่นใจในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งควรมีการติดตามผลสำเร็จตาม แผนปฏิบัติการและ การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน โดยมีการประมาณการผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่สำคัญที่มีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเทียบกับคู่เทียบ เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ในกรณีที่แนวโน้ม ที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และควรมีกำหนดกระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร สู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้องในเชิงกระบวนการดำเนินงาน และควรสามารถเชื่อมโยงระหว่างการบริหารยุทธศาสตร์ระดับองค์กร กับการบรรลุยุทธศาสตร์ระดับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

3. ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เมื่อองค์กรมีการกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance: GRC) แล้ว จำเป็นจะต้องมีการนำไปปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม โดยสิ่งที่สำคัญ คือ การจัดทำฐานข้อมูลที่บูรณาการกัน ประกอบกับต้องกำหนดคู่มือ บทบาทหน้าที่ และแผนงาน ที่ชัดเจน ตลอดจนการสร้างพฤติกรรมด้านความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ตอบสนองต่อค่านิยมองค์กร อีกทั้งองค์กรควรจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement ที่สะท้อนให้เห็นถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงานและการทำแผนบริหารความเสี่ยง

ในระดับสายงานที่ชัดเจน รวมทั้งควรมีการจัดทำ Risk Correlation Map ที่ครอบคลุมตามองค์ประกอบ เพื่อนำไปสู่การจัดทำ Portfolio View of Risk ขององค์กร เพื่อวิเคราะห์ช่วงเปี่ยงเบนสูงสุดในภาพรวมขององค์กร และนำไปวางแผน/บริหารจัดการ กระบวนการทำงานขององค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้ง ขณะเดียวกันควรทบทวนการปรับเปลี่ยนแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อรองรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ที่อาจจะส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

4. ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดประสิทธิภาพ ควรจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แยกตามแต่ละสายงาน/ฝ่าย ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย อย่างครบถ้วน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ (Levels) และวิธีการ (Method) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้วิเคราะห์จากระดับภาพรวมและระดับสายงาน/ฝ่ายอย่างครบถ้วน นอกจากนี้ ควรนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสนับสนุนลูกค้า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน ไปวิเคราะห์ แบบพยากรณ์ (Data Analytic) เพื่อหาความต้องการและความคาดหวังเชิงลึก และนำไปปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม และบริการให้มีประสิทธิภาพและเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า รวมทั้งต้องประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงาน และนำผลที่ได้จากการประเมินไปพัฒนาปรับปรุงให้มีผลลัพธ์ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือเทียบเคียงกับอุตสาหกรรมได้อย่างเหมาะสม

5. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ต้องมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานตาม วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (Business Objectives) ขององค์กร โดยต้องมีการประเมิน ประสิทธิภาพ/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร ทั้งนี้การลงทุนหรือการนำใช้เทคโนโลยี สารสนเทศใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการกำกับดูแล ส่งเสริม และให้ความสำคัญจากผู้บริหารทุกระดับ ผู้บริหาร ควรมีการติดตามการดำเนินงานตามกรอบแนวทาง กฎเกณฑ์ และนโยบาย ที่ได้กำหนดไว้ โดยที่ต้องมั่นใจได้ว่าโครงการต่างๆ สามารถส่งมอบผลประโยชน์ได้ตามกำหนดไว้ ในขณะที่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี และมีทรัพยากรพอเพียงต่อการดำเนินงาน รวมทั้งต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงการนำแนวปฏิบัติดังกล่าวไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน มีการกำหนดการวัดประเมินของการดำเนินงานต่างๆ ที่ท้าทายและวัดผลได้

ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากในปัจจุบันมีปัจจัย ความเสี่ยงใหม่ๆ ที่เกิดจากการนำใช้เทคโนโลยี โดยต้องมีการทบทวนขอบเขตของระบบบริหารความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ขององค์กร (Scope of Information Security Management System) และนโยบายการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management System Policy Statement) ให้ครอบคลุมปัจจัย ความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

6. ด้านการบริหารทุนมนุษย์ มุ่งเน้นการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ที่ต้องมีการนำข้อมูลต่างๆ ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ และพิจารณาถึงความเชื่อมโยงกับแผนงานด้านต่างๆ อย่างครบถ้วน โดย รฟม. มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงมีการจัดทำแผน ปฏิบัติการบริหารทุนมนุษย์ประจำปี อย่างไรก็ตาม ควรให้ความสำคัญกับการติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อนำข้อมูล ป้อนกลับ รวมถึงข้อมูลจากแหล่งภายนอกที่สำคัญมาพัฒนายุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและมีผลการดำเนินงานที่มีแนวโน้ม ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะต้องมีความก้าวหน้า เพื่อสนับสนุน การบริหารอัตราค่าจ้าง เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) ทั่วทั้งองค์กร เป็นต้น มีการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็น ต้องมีการพัฒนาและสร้างทักษะ (Upskill & Reskill) ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงข้างต้น ตลอดจนควรมุ่งเน้นการกำหนดแนวทาง

การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อให้บุคลากรมีการรับรู้ เข้าใจ และปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมภายในองค์กร รวมถึงควรให้ความสำคัญกับการยกระดับสายงานด้าน HR ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กร โดยมีการดำเนินงานในการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการเป็นที่ปรึกษา และมีบทบาทในการให้คำปรึกษาด้าน HR ในการกำหนดยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่สำคัญ รวมทั้งควรมีการประเมินประสิทธิผลของแนวทางดังกล่าวควบคู่กัน เพื่อที่จะสามารถพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7. ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ในการจัดการความรู้ต้องมีการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ รวมถึงส่งเสริมวัฒนธรรมและสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง และบูรณาการการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ควรมีการนำข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน และข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สำหรับการจัดการนวัตกรรม ต้องมีการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมที่เหมาะสมกับองค์กร ควรมีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม การปฏิบัติตนเป็น Role Model และการสร้างแรงกระตุ้นจิตใจในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร เป็นต้น ควรมีการนำแนวทางการเรียนรู้การจัดการความรู้ มาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรผ่านการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดที่สำคัญ รวมถึงการออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญต่างๆ ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้เกิดทำงานแบบการบูรณาการและส่งเสริมให้การพัฒนานวัตกรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว

8. ด้านการตรวจสอบภายใน ซึ่งมุ่งเน้นบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ ทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ หน่วยตรวจสอบภายใน และหน่วยรับตรวจ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการตรวจสอบภายในที่ดีสอดคล้องกับระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจและเทียบเท่ามาตรฐานสากล คณะกรรมการตรวจสอบควรมีบทบาทในการสอบทานการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ในทุกประเด็นที่มีความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มีสาระสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจและมีบทบาทในการสอบทานการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรตามเกณฑ์ Enablers ทั้ง 7 ด้าน รวมทั้งมีบทบาทในการติดตามการดำเนินงานตามข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะตามที่หน่วยงานกำกับได้ให้ไว้กับรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนควรมีการแสดงความคิดเห็นและการให้ข้อเสนอแนะ/ข้อสังเกตเชิงนโยบายเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นรูปธรรม หน่วยตรวจสอบภายในควรได้รับการประเมินความเชื่อมั่นต่อความเป็นอิสระจากผู้บริหารและหน่วยรับตรวจ รวมทั้งควรมีแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในที่สะท้อนตามแนวทาง Competency Gap รวมถึงมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในได้รับประกาศนียบัตรทางวิชาชีพ หรือประกาศนียบัตรที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ควรนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการช่วยให้งานตรวจสอบมีประสิทธิภาพ ยกระดับบทบาทการเป็นที่ปรึกษาให้แก่ฝ่ายบริหาร (Business Counselor) เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่สำคัญให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งควรมีการพัฒนากระบวนการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยตรวจสอบภายในที่เป็นระบบและสอดคล้องกับแนวทางที่องค์กรกำหนด ตลอดจนควรมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่สามารถวัดผลได้ชัดเจนจากการปฏิบัติงานตรวจสอบด้านการให้ความเชื่อมั่นและด้านการให้คำปรึกษาเพื่อทำให้เกิดการเพิ่มมูลค่า ยกระดับกระบวนการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ ให้ครอบคลุมการดำเนินการตามเกณฑ์การประเมิน Enablers และการบูรณาการร่วมกันในแต่ละด้าน



มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ

1193 อาคารเอ็กซิม ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กทม. 10400 โทร: 0 2714 5555 โทรสาร: 02619 5960

Institute of Research and Development for Public Enterprises (IRDP)

1193 EXIM Building 17th fl. Phaholyothin Road, Phayathai, Bangkok Thailand 10400 Tel: +66 2714 5555 Fax: +66 2619 5960

WWW.IRDP.ORG

รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers

การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

ประจำปีบัญชี 2565



ผลการดำเนินงานของรัฐบาล

Core Business Enablers

ผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร”

อยู่ที่ระดับคะแนน
2.8578

ประเด็นหลักที่ รฟม.
สามารถดำเนินการได้

- รฟม. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ รวมทั้งมีการรายงานผลการปฏิบัติงานด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ ครอบคลุมประเด็นสำคัญทั้ง 3 เรื่อง ได้แก่ 1) การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน 2) การรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล และ 3) การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ
- รฟม. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรมครบถ้วน 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม (คู่แข่ง) 2) การเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (เจ้าหนี้) 3) การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและผู้ส่งมอบ) 4) การต่อต้านการทุจริตและรับสินบน และ 5) การแยกบัญชีเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์
- รฟม. มีการจัดทำรายงานประจำปี 2564 แล้วเสร็จ และเผยแพร่ภายใน 1 เดือน หลังจาก สดง. รับรองงบการเงิน โดยเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี และเว็บไซต์ขององค์กรครบถ้วนเป็นส่วนใหญ่
- รฟม. มีการกำหนดแนวทางการนำ Skill Matrix และแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง มาใช้ในการคัดเลือกคณะกรรมการ รฟม. และสามารถสรรหากรรมการได้ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนด
- คณะกรรมการ รฟม. มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นระบบ โดย รฟม. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี และคณะกรรมการ รฟม. ให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีได้ก่อนเริ่มปีบัญชีถัดไป รวมทั้ง มีการมอบข้อสังเกตข้อเสนอแนะที่นำไปสู่การริเริ่มกลยุทธ์หรือแผนงานโครงการใหม่ๆ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นพื้นฐานขับเคลื่อนให้เกิดความยั่งยืน
- คณะกรรมการ รฟม. มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน และเป้าหมายของแผนการดำเนินงานที่สำคัญ โดยมอบหมายให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ 1) แผนปฏิบัติการดิจิทัล 2) แผนการตรวจสอบภายใน 3) แผนบริหารทุนมนุษย์ และ 4) แผนการจัดการความรู้ และคณะกรรมการ รฟม. รับทราบแผนได้ภายในไตรมาสแรก อีกทั้ง คณะกรรมการ รฟม. มีส่วนร่วมในการติดตามความเพียงพอของระบบบริหารจัดการองค์กรทั้ง 4 ระบบข้างต้น เป็นประจำทุกไตรมาส และมีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายของแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างครบถ้วน

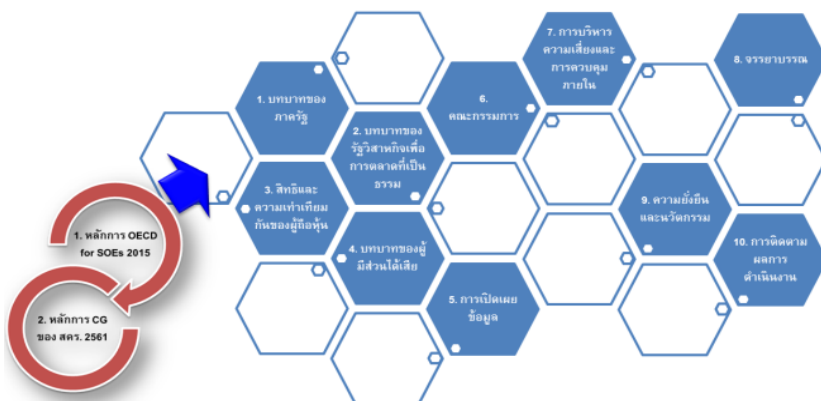
- คณะกรรมการ รฟม. จัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และเชื่อมโยงกับทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และนำไปผูกโยงกับการกำหนดค่าตอบแทนหรือแรงจูงใจครบถ้วนทั้งระดับผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูง
- รฟม. จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเป็นรายเดือน โดยมีการจัดทำแผนปฏิทิน กำหนดการประชุมของคณะกรรมการในปีบัญชี 2565 และแจ้งแก่คณะกรรมการ รฟม. ทราบล่วงหน้า เพื่อให้คณะกรรมการใช้เป็นแนวทางเข้าร่วมประชุมอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอ ซึ่งมีการจัดส่งวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุมเฉลี่ยเกิน 7 วัน โดยไม่มีครั้งใด นำส่งภายใน 3 วัน
- รฟม. มีการจัดทำนโยบาย คู่มือการกำกับดูแลที่ดี และจัดทำกฎบัตรที่ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ สำหรับคณะอนุกรรมการต่างๆ ไว้ครบถ้วน รวมทั้งจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี ระยะยาวและประจำปีที่มีสาระสำคัญ/กรอบการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไป โดยคณะกรรมการ รฟม. ให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานระยะยาวและประจำปี ได้ก่อนเริ่มปีบัญชีถัดไป
- คณะกรรมการ รฟม. จัดให้มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนด รูปแบบการประเมิน ทั้งรายบุคคล รายคณะและรายไขว้ โดยมีความถี่ 1 ครั้ง/ปี รวมทั้งมีการเตรียมความพร้อม เพื่อให้กรรมการใหม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพและมีการจัดทำและดำเนินการตามแผน เพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการแบบรายคณะ
- รฟม. มีการกำหนดแนวทางการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั้งกรณีปกติ และเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ และมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยผ่านความเห็นชอบจาก คณะอนุกรรมการบริหาร และคณะกรรมการ รฟม. รับทราบแผนบริหารความเสี่ยงได้ก่อนเริ่มปีบัญชี
- รฟม. มีการจัดทำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณที่ครบถ้วนทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และ พนักงาน และมีการเผยแพร่คู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และนำไปปฏิบัติ และมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณ ทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานอย่างสม่ำเสมอทั้งปี โดยมีการประเมินผล ของการเสริมสร้างพฤติกรรมทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน
- รฟม. มีการจัดทำนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็น ลายลักษณ์อักษร และมีแผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและประจำปีที่สุดคล้องกับทิศทาง และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีคณะกรรมการ รฟม. ให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี รวมทั้งสามารถ ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการนวัตกรรมประจำปีได้ครบถ้วน และบรรลุเป้าหมายร้อยละ 100
- รฟม. มีการจัดทำนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของธุรกิจ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยยึดกรอบการดำเนินงานที่สุดคล้องตามมาตรฐาน/แนวปฏิบัติ ที่เป็นที่ยอมรับทั่วไป และมีการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร ที่เป็นไปตาม มาตรฐานสากล

ประเด็นหลักที่ รฟม.
ยังดำเนินการได้
ไม่สมบูรณ์

- รฟม. มีการกำหนดแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินตามภารกิจหลัก ของ รฟม. อย่างครบถ้วนสม่ำเสมอ
- รฟม. มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินนำเสนอคณะกรรมการ รฟม. ครบถ้วน
- รฟม. ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติ เรื่องการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์
- แม้ว่า รฟม. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว (ปี 2565 - 2570) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2565 แต่คณะกรรมการ รฟม. ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2565 เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2565 ซึ่งไม่ทันก่อนเริ่มปีบัญชี
- ในรายงานประจำปี ขาดการเปิดเผยข้อมูลจำนวน 1 ประเด็น ได้แก่ โครงสร้างของกลุ่มธุรกิจ/โครงสร้างผู้ถือหุ้นเพื่อสะท้อนผู้มีอำนาจควบคุมที่แท้จริง
- คณะกรรมการ รฟม. ควรมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อการปรับปรุงและเพิ่มมาตรฐานของระบบบริหารจัดการองค์กร 3 ระบบ ได้แก่ 1) ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล 2) ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และ 3) ระบบการจัดการความรู้
- คณะอนุกรรมการบริหารมีจำนวนอนุกรรมการฯ เข้าประชุมเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนด เฉลี่ยน้อยกว่าร้อยละ 90 ของจำนวนครั้งของการประชุมคณะอนุกรรมการบริหาร
- คณะกรรมการ รฟม. ควรมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญต่อการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี
- แม้ว่า คณะกรรมการ รฟม. มีการติดตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทุกไตรมาส แต่ผลการบริหารความเสี่ยงของบางแผนงานยังไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ครบถ้วน
- รฟม. ควรมีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามค่านิยมจริยบรรณในรัฐวิสาหกิจ และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนา เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกระดับเกิดความตระหนัก และสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองไปสู่พฤติกรรมจริยธรรมที่ดีตามที่องค์กรกำหนดอย่างเป็นรูปธรรม
- คณะกรรมการ รฟม. ควรมีการมอบข้อสังเกต และข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญต่อการบริหารจัดการนวัตกรรม นอกจากนี้ ควรมีการเชื่อมโยงระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) กับแผนแม่บทนวัตกรรมขององค์กร
- รฟม. ควรกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ ในการค้นหาและระบุปัจจัยให้ครบถ้วนในแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ ตามแนวปฏิบัติที่ดีที่สอดคล้องกับมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืนที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

ผลการดำเนินงานของการรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร”

อยู่ที่ระดับคะแนน
2.8578



สรุปประเด็นสำคัญ

1. การสนองบทบาทของภาครัฐ :

อยู่ที่ระดับ 3.5000

รฟม. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ รวมทั้งมีการรายงานผลการปฏิบัติงานด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ ครอบคลุมประเด็นสำคัญทั้ง 3 เรื่อง ได้แก่ 1) การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน 2) การรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล และ 3) การรายงานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ

อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการประเมินคุณภาพการรายงานผล และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนด รวมถึงปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือ กระบวนการปฏิบัติงานในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปประเด็นสำคัญ

2. บทบาทของรัฐบาลท้องถิ่นเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม :

อยู่ที่ระดับ 2.8000

รฟม. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรมครบถ้วน 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม (คู่แข่ง) 2) การเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (เจ้าหนี้) 3) การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและผู้ส่งมอบ) 4) การต่อต้านการทุจริตและรับสินบน และ 5) การแยกบัญชีเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ รวมถึงมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแข่งขันที่เป็นธรรมค่อนข้างครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ยังไม่ชัดเจนว่ามีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติ เรื่องการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์ อีกทั้ง รฟม. ควรมีการปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือ กระบวนการปฏิบัติงานในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปประเด็นสำคัญ

3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น :

อยู่ที่ระดับ 2.6667

รฟม. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง ครบถ้วนทั้ง 3 ประเด็น ได้แก่ 1) นโยบายการป้องกันการใช้อิทธิพลภายใน 2) นโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และ 3) นโยบายด้านรายการที่เกี่ยวข้องกัน อย่างไรก็ตาม นโยบายและแนวปฏิบัติทั้ง 3 ประเด็นข้างต้น ประกาศใช้เมื่อ 11 กรกฎาคม 2565 โดยการป้องกันการใช้อิทธิพลภายในและการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เป็นนโยบายที่มีอยู่เดิม แต่การป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง เพิ่งเริ่มจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติและประกาศใช้ ดังนั้น จึงยังไม่ชัดเจนถึงการนำนโยบายดังกล่าวไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผล

สรุปประเด็นสำคัญ

4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย :

อยู่ที่ระดับ 1.0000

รฟม. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว (ปี 2565 - 2570) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2565 อย่างไรก็ดี คณะอนุกรรมการบริหารของ รฟม. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนแม่บทระยะยาวด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2564 และคณะกรรมการ รฟม. รับทราบแผนดังกล่าว เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2564 อีกทั้ง คณะกรรมการ รฟม. ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2565 เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2565 ซึ่งไม่ทันก่อนเริ่มปีบัญชี

สรุปประเด็นสำคัญ

5. การเปิดเผยข้อมูล :

อยู่ที่ระดับ 4.5250

รฟม. มีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปี จำนวน 13 ประเด็น ประกอบด้วย 1) ประวัติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ 2) ข้อมูลประวัติผู้บริหาร 3) การอธิบายเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือมีผลต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน 4) งบการเงินที่ได้รับการรับรองจากผู้สอบบัญชี 5) รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการ/คณะกรรมการตรวจสอบต่อรายงานทางการเงิน 6) ความเสี่ยงหลักของการดำเนินธุรกิจ 7) นโยบายและการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ 8) นโยบายและการจ่ายค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง 9) จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการเป็นรายบุคคล 10) การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี 11) การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 12) นโยบายและผลการจัดการรายการที่เกี่ยวข้องกัน 13) สภาพธุรกิจ แผนงานทางธุรกิจและกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีจำนวน 1 ประเด็น ได้แก่ โครงสร้างของกลุ่มธุรกิจ/โครงสร้างผู้ถือหุ้นเพื่อสะท้อนผู้มีอำนาจควบคุมที่แท้จริง

มีการจัดทำรายงานประจำปี 2564 แล้วเสร็จ และเผยแพร่ภายใน 1 เดือน หลังจาก สตง. รับรองงบการเงิน (สตง. รับรองงบการเงิน วันที่ 8 มีนาคม 2565 และเผยแพร่รายงานประจำปี เมื่อวันที่ 7 เมษายน 2565) อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการประเมินและปรับปรุงกระบวนการเปิดเผยข้อมูลอย่างเป็นรูปธรรม นอกเหนือจากการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้รายงานประจำปี

รฟม. มีการเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ทั้งด้านการเงินและมีใช้การเงินที่สำคัญขององค์กร ครบถ้วน 8 ประเด็น ประกอบด้วย 1) การแถลงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรโดยผู้บริหารสูงสุด 2) นโยบายการกำกับดูแลที่ดี 3) การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ 4) แผนงานที่สำคัญ 5) ข้อมูลโครงการลงทุนที่สำคัญ 6) การจัดซื้อจัดจ้าง 7) ผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่สำคัญ 8) รายงานประจำปี อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ /ระบบการเปิดเผยข้อมูลอย่างเป็นรูปธรรม นอกเหนือจากการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้เว็บไซต์

สรุปประเด็นสำคัญ

6. คณะกรรมการ :

อยู่ที่ระดับ 2.9853

รฟม. มีการกำหนดแนวทางการนำ Skill Matrix และแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง มาใช้ในการคัดเลือกคณะกรรมการ รฟม. และสามารถสรรหากรรมการได้ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ควรมีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการนำ Skill Matrix ของคณะกรรมการและแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลังมาใช้คัดเลือกคณะกรรมการ รวมทั้งประเมินและปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการกำหนดและการนำ Skill Matrix ของคณะกรรมการและแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลังมาใช้คัดเลือกคณะกรรมการ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

คณะกรรมการ รฟม. มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นระบบ โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก และคณะกรรมการ รฟม. ให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีได้ก่อนเริ่มปีบัญชีถัดไป (เห็นชอบเมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2565) รวมทั้ง มีการมอบข้อสังเกต ข้อเสนอแนะที่นำไปสู่การริเริ่มกลยุทธ์หรือแผนงานโครงการใหม่ๆ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นพื้นฐานขับเคลื่อนให้เกิดความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม ควรมีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะกรรมการ และปรับปรุงระยะเวลา/กระบวนการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และการจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะกรรมการ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

คณะกรรมการ รฟม. มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน และเป้าหมายของแผนการดำเนินงานที่สำคัญ โดยมอบหมายให้คณะอนุกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ 1) แผนปฏิบัติการดิจิทัล 2) แผนการตรวจสอบภายใน และ 3) แผนบริหารทุนมนุษย์ และคณะกรรมการ รฟม. รับทราบแผนได้ก่อนเริ่มปีบัญชี สำหรับแผนการจัดการความรู้ คณะอนุกรรมการฯ ให้ความเห็นชอบ 16 ธันวาคม 2564 (ภายในไตรมาสแรก) อีกทั้ง คณะกรรมการ รฟม. มีส่วนร่วมในการติดตามความเพียงพอของระบบบริหารจัดการองค์กรทั้ง 4 ระบบข้างต้น เป็นประจำทุกไตรมาส และมีผลการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของแผนงานของระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตาม

คณะกรรมการ รฟม. ควรมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พร้อมติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อสังเกตเพื่อปรับปรุงและเพิ่มมาตรฐานและความเพียงพอของระบบบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และระบบการจัดการความรู้

คณะกรรมการ รฟม. จัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และเชื่อมโยงกับทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงนำไปผูกโยงกับการกำหนดค่าตอบแทนหรือแรงจูงใจครบถ้วน ทั้งระดับผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง อย่างไรก็ตาม ควรมีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง และปรับปรุงนโยบายแนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับ ขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

รฟม. มีการกำหนดปฏิทินการประชุมของคณะกรรมการล่องหน้า โดยจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการ รฟม. อย่างน้อยเป็นรายเดือน (กำหนดให้มีการประชุมทุกเดือน) และแจ้งแก่คณะกรรมการ รฟม. ทราบล่วงหน้า เพื่อให้คณะกรรมการใช้เป็นแนวทางเข้าร่วมประชุมอย่างครบถ้วน และสม่ำเสมอทั้งปี และมีการจัดส่งวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมล่องหน้า ก่อนวันประชุมเฉลี่ยเกิน 7 วัน โดยไม่มีครั้งใดนำส่งภายใน 3 วัน โดยคณะกรรมการ รฟม. ให้ความสำคัญและเข้าร่วมประชุม โดยมีกรรมการเข้าประชุม ร้อยละ 80 ขึ้นไปของจำนวนกรรมการทั้งหมดเกินกว่าร้อยละ 90 ของจำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ อย่างไรก็ตาม คณะอนุกรรมการบริหาร มีอนุกรรมการฯ เข้าประชุมเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนด เฉลี่ยน้อยกว่าร้อยละ 90 ของจำนวนครั้งของการประชุมคณะอนุกรรมการบริหาร นอกจากนี้ควรมีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

คณะกรรมการ รฟม. จัดให้มีนโยบาย คู่มือการกำกับดูแลที่ดี และคณะอนุกรรมการในการกำกับดูแลกิจการที่ครบถ้วน ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะอนุกรรมการสรรหา และคณะอนุกรรมการพิจารณาผลตอบแทนผู้ว่าการ สำหรับด้านการประเมินผลผู้บริหารสูงสุด ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และด้านการบริหารนวัตกรรม กำหนดให้คณะอนุกรรมการบริหารเป็นผู้รับผิดชอบ โดยมีกฎบัตรที่ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับคณะอนุกรรมการต่างๆ ไว้ครบถ้วน และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ รฟม. ในปี 2565 ทั้งนี้ คณะกรรมการ รฟม. ให้ความเห็นชอบแผนการกำกับดูแลที่ดีระยะยาว ปี 2565 - 2570 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2565 เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2564 ก่อนเริ่มปีบัญชี อีกทั้ง คณะกรรมการ รฟม. มีการติดตามแผนการกำกับดูแลที่ดีทุกไตรมาส โดยมีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการ รฟม. ควรมีการมอบข้อสังเกต ข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญต่อการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี และ รฟม. ควรมีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการจัดให้มีแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ

และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

คณะกรรมการ รฟม. จัดให้มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดรูปแบบการประเมิน ทั้งรายบุคคล รายคณะ และรายหัว โดยมีความถี่ 1 ครั้ง/ปี รวมทั้งมีการจัดทำและดำเนินการตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการแบบรายคณะ อีกทั้ง คณะกรรมการ รฟม. มีการอภิปรายผลประเมินตนเองในที่ประชุมคณะกรรมการอย่างเป็นทางการ มีการระบุประเด็นการปรับปรุงและ/หรือเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลของคณะกรรมการ นอกจากนี้ รฟม. มีการเตรียมความพร้อมเพื่อให้กรรมการใหม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยจัดให้มีการแจกคู่มือและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การให้คณะกรรมการเข้าอบรมในหลักสูตรคณะกรรมการ การเยี่ยมชมโครงการรถไฟฟ้าที่อยู่ระหว่างก่อสร้าง เป็นต้น ประกอบกับการจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการ รฟม. ให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2564 และมีการดำเนินการตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ควรมีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการและปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการ โดยใช้ผลประเมินกระบวนการที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปประเด็นสำคัญ

7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน :

อยู่ที่ระดับ 2.5556

คณะกรรมการ รฟม. กำหนดแนวทางในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงแนวทางในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ อีกทั้ง มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยผ่านความเห็นชอบจากคณะอนุกรรมการบริหาร เมื่อวันที่ 2 กันยายน 2564 และคณะกรรมการ รฟม. รับทราบแผนบริหารความเสี่ยง เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2564 ก่อนเริ่มปีบัญชี

อย่างไรก็ตาม แม้ว่า คณะกรรมการ รฟม. มีการติดตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และแผนการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) ทุกไตรมาส แต่ผลการบริหารความเสี่ยงของบางแผนงานยังไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างครบถ้วน นอกจากนี้ ควรมีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการการให้ความเห็นชอบและติดตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของคณะกรรมการ โดยใช้ผลประเมินกระบวนการที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรมของระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ครอบคลุมทั้งคุณภาพของระบบการติดตาม และคุณภาพของคณะอนุกรรมการ รวมทั้ง ควรมีการปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปประเด็นสำคัญ

8. จรรยาบรรณ :

อยู่ที่ระดับ 3.0000

รฟม. มีการจัดทำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณที่ครบถ้วนทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ที่มีกรอบแนวทางการดำเนินงานตามแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และมีการเผยแพร่คู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และนำไปปฏิบัติ โดยระหว่างปี มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณทั้งในระดับ คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานอย่างสม่ำเสมอทั้งปี รวมทั้งมีการประเมินผล โดยในระดับ คณะกรรมการ ใช้แบบประเมินตนเองของคณะกรรมการ ซึ่งมีการประเมินเรื่องการปฏิบัติตาม ข้อบังคับว่าด้วยจริยธรรมบรรณไว้ด้วย สำหรับระดับผู้บริหารและพนักงาน เป็นการ ใช้แบบสอบถามในการสำรวจการรับรู้และการแสดงพฤติกรรมตามค่านิยม MRTA รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรมของบุคลากรแต่ละระดับตามที่ระบุในคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณ โดยติดตามผ่าน Core Competency ของพนักงาน ในหัวข้อคุณธรรม จริยธรรม อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มี และเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปประเด็นสำคัญ

9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม :

อยู่ที่ระดับ 2.5556

รฟม. มีการจัดทำนโยบายด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม ปี 2565 รวมทั้งมีการจัดทำ แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ปี 2564-2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2565) ซึ่งผ่านความเห็นชอบจาก คณะกรรมการบริหาร เมื่อวันที่ 2 กันยายน 2564 และคณะกรรมการ รฟม. รับทราบ เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2564 ก่อนเริ่มปีบัญชี นอกจากนี้ คณะกรรมการ รฟม. มีการติดตามผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารจัดการนวัตกรรมประจำปีทุกไตรมาส และบรรลุตามเป้าหมายของแผนบริหารจัดการ นวัตกรรมประจำปี ครบถ้วนร้อยละ 100 อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการ รฟม. ควรมีการมอบข้อสังเกต และข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญต่อการบริหารจัดการนวัตกรรม นอกจากนี้ ควรมีการเชื่อมโยงระบบ นวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) กับแผนแม่บทนวัตกรรม อีกทั้ง ควรมี การประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีนโยบายและ แนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการนวัตกรรม และปรับปรุง โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

รฟม. มีการจัดทำนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยยึดกรอบการดำเนินงานที่สอดคล้องตามมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ เป็นที่ยอมรับทั่วไป เช่น หลักการพัฒนาความยั่งยืนโดยยึดกรอบด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เป็นต้น โดยนโยบายและคู่มือปฏิบัติงานฯ ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ รฟม. เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2564 และมีการระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม และนำปัจจัยยั่งยืนเป็นปัจจัยนำเข้า (input) สำหรับการจัดทำ/ทบทวน แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบในเชิงบูรณาการ แต่ยังไม่ชัดเจนถึงการกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ ในการค้นหาและระบุปัจจัยที่ครบถ้วนในแต่ละปัจจัย ที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ อีกทั้ง ควรมีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของ กระบวนการ/ระบบการจัดให้มีนโยบาย และการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งปรับปรุงนโยบาย และแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

รฟม. มีการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และเผยแพร่เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถติดตามการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจได้อย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม ควรมีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของ กระบวนการ/ระบบการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปประเด็นสำคัญ

10. การติดตามผลการดำเนินงาน :

อยู่ที่ระดับ 3.2500

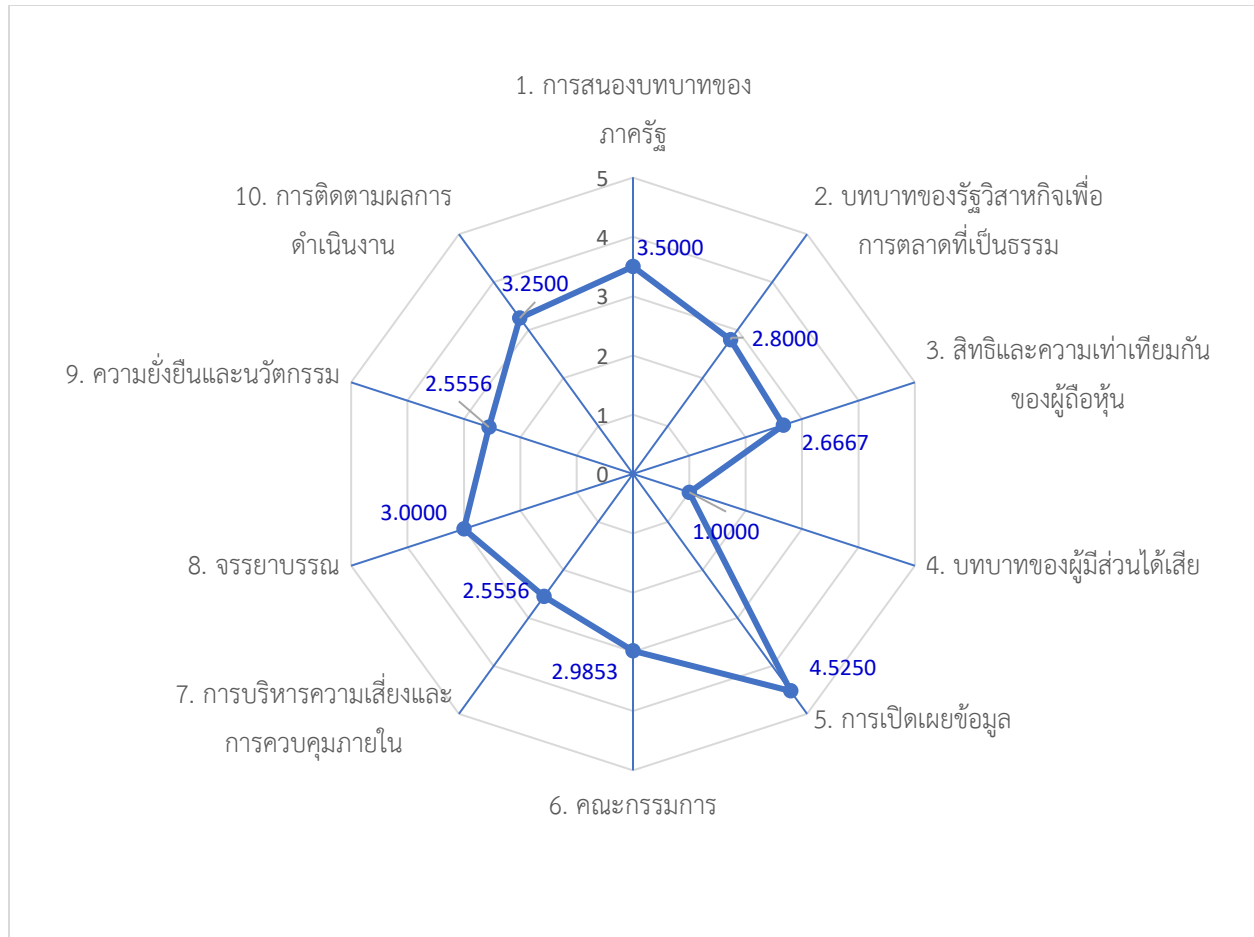
รฟม. มีการกำหนดแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน อย่างเป็นระบบ และมีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินตามภารกิจหลัก ของ รฟม. อย่างครบถ้วน สม่าเสมอ (ติดตามรายไตรมาส) และมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ และมีการติดตาม การดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะกรรมการในแต่ละครั้งของการประชุมคณะกรรมการ รฟม. นอกจากนี้ เริ่มมีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการติดตาม ผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน โดยใช้วิธี After Action Review (AAR) อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/ องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐาน ประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

รฟม. มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและด้านไม่ใช้การเงิน นำเสนอคณะกรรมการ รฟม. โดยมีรายละเอียดครอบคลุม 3 ประเด็น ได้แก่ 1) สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผล การดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย 2) ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน 3) แนวทาง ในการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ควรมีการประเมินคุณภาพ และ/หรือ ประสิทธิภาพของกระบวนการ/ระบบการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อย หรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบ การพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

กราฟสรุปผลการประเมิน

ผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแห่งประเทศไทย (รฟม.)
ด้าน Core Business Enablers
หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร”

อยู่ที่ระดับคะแนน
2.8578



สรุปข้อเสนอแนะด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

1. รัฐวิสาหกิจขนาดเล็กควรเร่งกำหนดโครงสร้างบทบาทหน้าที่ผู้รับผิดชอบ เพื่อให้สามารถมีหรือนำนโยบายและแนวปฏิบัติไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงควรให้ความสำคัญกับการวางแผนการดำเนินงานในด้านการรายงานผลการดำเนินงานในประเด็นต่างๆ เนื่องจากรัฐวิสาหกิจขนาดเล็กมีจุดอ่อนในเรื่องการจัดทำฐานข้อมูลและการรายงานผลการดำเนินงานอย่างครบถ้วนและถูกต้อง
2. รัฐวิสาหกิจควรมีการวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงนโยบายต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้นโยบายดังกล่าวสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายต่างๆ ขององค์กรได้อย่างชัดเจน
3. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ นอกจากการติดตามอย่างสม่ำเสมอควรต้องพยายามกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมาย และมีส่วนร่วมในการมอบข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะอย่างมีสาระสำคัญเพื่อนำไปสู่การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
4. รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน โดยการทำความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการการดำเนินงานและขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม
5. รัฐวิสาหกิจควรมีการแสดงเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นระบบ เช่น การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) แบบสอบถามที่ใช้ประเมินกระบวนการที่เกี่ยวข้องตัวชี้วัดที่มีการกำหนดเป้าหมายทั้งผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)
6. รัฐวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จ/มีความเชี่ยวชาญในการประเมินผลในแต่ละหัวข้อ ควรมีการแบ่งปันองค์ความรู้ให้กับรัฐวิสาหกิจขนาดเล็ก เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการปรับปรุง/พัฒนาของรัฐวิสาหกิจขนาดเล็กที่มีคะแนนต่ำ



มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ

1193 อาคารเอ็กซิม ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กทม. 10400 โทร: 0 2714 5555 โทรสาร: 02619 5960

Institute of Research and Development for Public Enterprises (IRDP)

1193 EXIM Building 17th fl. Phaholyothin Road, Phayathai, Bangkok Thailand 10400 Tel: +66 2714 5555 Fax: +66 2619 5960

WWW.IRDP.ORG

รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers

การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

ประจำปีบัญชี 2565



ผลการดำเนินงานของรัฐบาล

Core Business Enablers

ผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การวางแผนเชิงกลยุทธ์”

อยู่ที่ระดับคะแนน
2.5133

ประเด็นหลักที่ รฟม.
สามารถดำเนินการได้

- รฟม. มีการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมตามกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล มีการนำข้อมูลต่างๆ มาใช้ในการวิเคราะห์ รวมทั้งประเมิน/จัดลำดับความสำคัญของ SWOT มีการกำหนดความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งวิเคราะห์ความสามารถพิเศษองค์กร
- รฟม. มีแนวทางในการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ การกำหนด Business Model ตามกระบวนการกำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์ ค่านิยม Strategic Positioning และ Business Model
- รฟม. มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตามกระบวนการทบทวนปรับปรุงแผนวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการ และแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับประเด็นต่างๆ ที่สำคัญ เช่น ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษ เป็นต้น
- รฟม. มีการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ตามกระบวนการทบทวนปรับปรุงแผนวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการ มีการจัดทำ Strategy Map เพื่อแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน
- รฟม. มีแนวทางจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ มีการสื่อสาร ทวนสอบความสอดคล้องของแผนปฏิบัติการ และมีการจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านการเงิน บุคลากร และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- รฟม. มีแนวทางในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการตามกระบวนการทบทวน/ปรับปรุงแผนวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการ มีการสำรวจการรับรู้ต่อแผนปฏิบัติการจากพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- รฟม. มีการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติงาน มีการปรับเปลี่ยนแผนงานโดยพิจารณาจาก Leading KPI และ Trigger Point

ประเด็นหลักที่ รฟม.
ยังดำเนินการได้ไม่
สมบูรณ์

- รฟม. ควรทบทวนการบูรณาการข้อมูล SWOT ขององค์กรกับแผนแม่บทที่สำคัญให้มีความครบถ้วนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- รฟม. ควรทบทวนการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ Business Model ให้มีความชัดเจนมากขึ้น
- รฟม. ควรทบทวนการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับยุทธศาสตร์ของแต่ละแผนแม่บท พร้อมเป้าประสงค์ให้มีความครบถ้วนมากขึ้น
- รฟม. ควรทบทวนความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สนับสนุนกันทั้งในเรื่องของแผนงาน ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายให้มีความสอดคล้องกันมากขึ้น

- รฟม. ควบทบทวนความเชื่อมโยงของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการกับกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนมากขึ้น
- รฟม. ควบทบทวนกระบวนการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรสู่แผนแม่บทเพื่อให้มีความครบถ้วนและมีประสิทธิผลมากขึ้น
- รฟม. ควบทบทวนและปรับปรุงการคาดการณ์ให้มีความเหมาะสม ครบถ้วน ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด รวมทั้งทบทวนการนำผลของการคาดการณ์ไปดำเนินการต่ออย่างเป็นรูปธรรมและครบถ้วน

สรุปประเด็นสำคัญผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้านครหลวงแห่งประเทศไทย (รฟม.)
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การวางแผนเชิงกลยุทธ์”

อยู่ที่ระดับคะแนน
2.5133

สรุปประเด็นสำคัญ

1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) : อยู่ที่ระดับ 3.2500

รฟม. มีแนวทางในการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ตามกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ มีการจัดทำรายการข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ และมีแนวทางในการวิเคราะห์ SWOT ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ตามกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ความท้าทาย /ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร มีการจัดลำดับความสำคัญของ SWOT และใช้ TOWS Matrix ในการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ใช้ VRIO Model ในการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษองค์กร มีการประชุมสื่อสารแนวทางการเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

อย่างไรก็ตาม ควบทบทวนการบูรณาการข้อมูล SWOT ขององค์กรกับแผนแม่บทที่สำคัญให้มีความครบถ้วนและมีประสิทธิผลมากขึ้น รวมถึงทบทวนการบูรณาการการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษขององค์กรกับแผนแม่บทด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนมากขึ้น

สรุปประเด็นสำคัญ

2.การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) : อยู่ที่ระดับ 1.2500

รฟม. มีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ตามกระบวนการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และกระบวนการจัดทำ Business Model รฟม. มีการวิเคราะห์ Business Model และวิเคราะห์ Scenario Planning ตามกระบวนการวิเคราะห์ Scenario Planning และนำผลการวิเคราะห์เสนอผู้บริหาร/คณะกรรมการ รฟม. ประกอบการพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์

อย่างไรก็ตาม ควบทบทวนการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ Business Model ให้มีความชัดเจนมากขึ้น และควบทบทวนการนำผลการวิเคราะห์ผลการประมาณการของแต่ละสถานการณ์ไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุปประเด็นสำคัญ

3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) : อยู่ในระดับ 2.7500

รฟม. มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์ตามกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และมีการตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญตามกระบวนการตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญและแผนแม่บทต่างๆ นอกจากนี้มีการออกแบบระบบงานตามคู่มือบริหารจัดการระบบงานโดยรวมขององค์กร และคู่มือบริหารจัดการกระบวนการทำงานโดยระบบงานของ รฟม. ประกอบด้วย 3 ระบบงาน คือ 1) ระบบงานกำกับดูแลและบริหารจัดการ (G : Governance & Management Process) 4 กระบวนการทำงาน 2) ระบบงานหลัก (C : Core Process) 4 กระบวนการทำงาน และ 3) ระบบงานขับเคลื่อนและสนับสนุน (E : Enabling & Supporting Process) 5 กระบวนการทำงาน ซึ่งมี 13 กระบวนการทำงานที่สำคัญ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละกระบวนการ จำนวน 25 กระบวนการ เพื่อใช้ติดตามและควบคุมกระบวนการทำงาน

อย่างไรก็ตาม ควรทบทวนการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับยุทธศาสตร์ของแต่ละแผนแม่บทพร้อมเป้าประสงค์ให้มีความครบถ้วนมากขึ้น และควรทบทวนใช้ข้อมูลป้อนกลับที่สำคัญให้มีความครบถ้วน เพื่อใช้ในการทบทวนระบบงานกระบวนการทำงาน SLA เพื่อให้มั่นใจถึงการสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

สรุปประเด็นสำคัญ

4. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation) : อยู่ในระดับ 2.0000

รฟม. มีการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กรตามกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ พิจารณาปัจจัยนำเข้าจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ และผู้บริหารระดับ ผอ.ฝ่าย/สำนักและ ผอ.กอง ได้อภิปรายให้ความเห็นและมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดริเริ่มใหม่ๆ ต่อการกำหนดกลยุทธ์ และมีการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกันตามกระบวนการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบที่สำคัญ โดยมีการแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์และแสดงความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ผ่านตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย รวมทั้งโครงการสำคัญตามแผนปฏิบัติการ

อย่างไรก็ตาม ควรทบทวนความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรกับแผนงานที่สำคัญของแต่ละแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องให้มีความครบถ้วนมากขึ้น และควรทบทวนความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สนับสนุนกันทั้งในเรื่องของแผนงาน ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ให้มีความสอดคล้องกันมากขึ้น สามารถแสดงให้เห็นระดับความสำเร็จตามแผนงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน

สรุปประเด็นสำคัญ

5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development) : อยู่ในระดับ 2.3334

รฟม. มีกระบวนการวางแผนปฏิบัติการตามกระบวนการ(ย่อย) วางแผนปฏิบัติการ และสื่อสารกระบวนการวางแผนปฏิบัติการผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการทบทวนความสอดคล้องของแผนปฏิบัติการกับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บท เพื่อให้มั่นใจว่าแผนทั้ง 3 ระดับสอดคล้องกัน มีการประเมินความรู้ความเข้าใจต่อกระบวนการวางแผนปฏิบัติการของผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการตามกระบวนการ(ย่อย) วิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ มีการวิเคราะห์ ประเมิน จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนการทบทวน/ปรับปรุง/จัดทำเพิ่มโครงการตามแผนปฏิบัติการ นอกจากนี้มีกระบวนการจัดสรรทรัพยากรตามกระบวนการ(ย่อย) จัดสรรทรัพยากร โดยด้านการเงินมีกระบวนการในการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณประจำปี ด้านบุคคลมีกระบวนการวางแผนอัตราค่าจ้างและการสรรหาบุคลากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีแนวทางการวิเคราะห์และจัดสรรทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

อย่างไรก็ตาม ควรทบทวนความเชื่อมโยงของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการกับกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนมากขึ้น และควรทบทวนให้กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงในระดับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งทบทวนการพิจารณาถึงความเพียงพอของทรัพยากรขององค์กรของฝ่ายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดสรรทรัพยากรให้มีความชัดเจนมากขึ้น

สรุปประเด็นสำคัญ

6. กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment) : อยู่ในระดับ 2.8000

รฟม. มีกระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการตามกระบวนการ(ย่อย) สื่อสารแผนปฏิบัติการ มีช่องทางการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ 6 ช่องทาง ได้แก่ บันทึกรับแจ้งเวียน Intranet website รฟม. การชี้แจงในที่ประชุม Line Official ฝนย. และ Facebook ฝนย. มีการสำรวจการรับรู้ต่อแผนปฏิบัติการจากพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง ตามกระบวนการ(ย่อย) การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง มีการจัดประชุมร่วมกับผู้รับผิดชอบแผนแม่บทต่างๆ และมีกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ โดยแต่ละสายรองผู้ว่าการจะเป็นผู้จัดทำและกำหนดตัวชี้วัดของโครงการมาสนับสนุนเป้าหมายตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งจะระบุความสอดคล้องใน 4 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับแผนแม่บท ระดับแผนปฏิบัติการ และระดับปฏิบัติการประจำวัน มีกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรระดับแผนปฏิบัติการ และระดับปฏิบัติการประจำวัน เป็นตัวชี้วัดของผู้บริหารและพนักงาน นอกจากนี้มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กร ลงสู่ระดับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานตามลำดับตามตารางการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่หน่วยงานและระดับบุคคล

สรุปประเด็นสำคัญ

7. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ

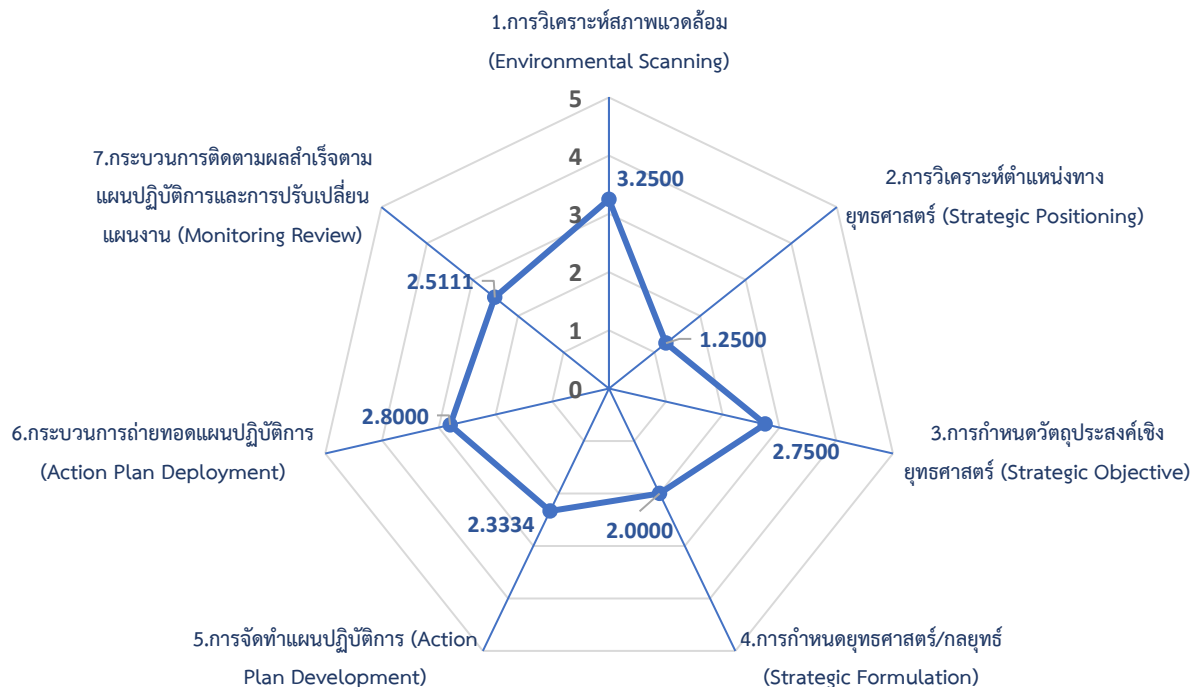
อยู่ที่ระดับ 2.5111

และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review) :

รฟม. มีกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการตามกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ โดยมีการประมวลวิเคราะห์ผลเชิงบูรณาการ เปรียบเทียบผลกับแผนโครงการสื่อสารผลการพิจารณา ข้อเสนอแนะและนำไปปรับปรุงการทำงาน และมีกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามแนวทางการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรจัดทำแบบรายงานคาดการณ์ โดยระบุเครื่องมือ/แบบจำลองที่ใช้ในการคาดการณ์ ค่าคาดการณ์ผลการดำเนินงานปัจจุบันและคู่เทียบ/คู่แข่ง ประมวลค่าคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญรายไตรมาสเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์/ทบทวนแผนงานและเป้าหมาย นอกจากนี้ มีกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงานตามกระบวนการ(ย่อย) ปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) โดยพิจารณา Leading KRI และ Trigger Point สำหรับการทบทวน/ปรับปรุงแผน

อย่างไรก็ตาม ควรทบทวนการบูรณาการการติดตามผลสำเร็จกับแผนแม่บทด้านบุคลากรและด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิผลมากขึ้น อีกทั้งควรทบทวนและปรับปรุงการคาดการณ์ให้มีความเหมาะสม ครบถ้วน ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด และทบทวนการนำผลของการคาดการณ์ไปดำเนินการต่ออย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ควรทบทวนและแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานตามแผนเป็นไปตามเป้าหมายอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

ผลการดำเนินงานของ	ผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การวางแผนเชิงกลยุทธ์”	อยู่ที่ระดับคะแนน 2.5133
-------------------	---	-----------------------------



สรุปข้อเสนอแนะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. รัฐวิสาหกิจควรยกระดับกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ได้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และกำหนดเป็นกลยุทธ์ในอนาคตที่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ผลการดำเนินงานในอดีต และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ควรมีคุณภาพและมีความทันสมัย และพิจารณาข้อมูลคู่เทียบร่วมด้วย
2. รัฐวิสาหกิจควรกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่มีการระบุระยะเวลาในการบรรลุเป้าหมายอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ตามที่ได้กำหนดไว้ ร่วมกับการคำนึงถึงปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายของภาครัฐ แหล่งเงินทุน และการขยายตัวของอุตสาหกรรม/เศรษฐกิจที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการพิจารณาข้อมูลคู่เทียบในอุตสาหกรรมร่วมด้วย
3. รัฐวิสาหกิจควรวางแผนเชิงกลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นการคำนึงถึงทิศทางการความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมากำหนดแผนงานและทำการวิเคราะห์ Business Model ที่ตรงต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างตรงจุด
4. รัฐวิสาหกิจควรทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ที่มีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์กร และควรมีการสื่อสารเพื่อให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีความเข้าใจถึงความคาดหวังและเป้าหมายขององค์กร รวมถึงควรมีการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม ร่วมกับการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อใช้ในการติดตามความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
5. รัฐวิสาหกิจควรมีการกำหนดกระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง ที่มีความสอดคล้องทั้งในเชิงกระบวนการดำเนินงานและการกำหนดเป้าหมาย รวมถึงระยะเวลาการทบทวนและจัดทำแผนแม่บทที่สอดคล้องกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์
6. รัฐวิสาหกิจควรมีการระบุที่มาหรือมีการแสดงถึงการตั้งสมมติฐานแต่ละตัวชี้วัดที่สำคัญอย่างชัดเจน โดยกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและปรับเปลี่ยนแผนงาน สามารถที่จะสอบทานย้อนกลับไปยังกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกัน



มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ

1193 อาคารเอ็กซิม ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กทม. 10400 โทร: 0 2714 5555 โทรสาร: 02619 5960

Institute of Research and Development for Public Enterprises (IRDP)

1193 EXIM Building 17th fl. Phaholyothin Road, Phayathai, Bangkok Thailand 10400 Tel: +66 2714 5555 Fax: +66 2619 5960

WWW.IRDP.ORG

รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers

การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

ประจำปีบัญชี 2565



ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

Core Business Enablers

ผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

อยู่ที่ระดับคะแนน

ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน”

1.7900

ประเด็นหลักที่ รฟม.
สามารถดำเนินการได้

- รฟม. มีนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance: GRC) และมีการเผยแพร่นโยบาย GRC โดยการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและช่องทางการสื่อสาร ทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก
- รฟม. มีการกำหนดโครงสร้าง บทบาท หน้าที่ ของผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยมีการกำหนดคุณสมบัติและคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description: JD) ตามโครงสร้างการรับผิดชอบ ซึ่งมีการดำเนินงานได้ครบถ้วนตามแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน และมีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบอย่างครบถ้วน
- รฟม. มีการกำหนดกระบวนการและดำเนินการสร้างความตระหนักของคณะกรรมการ รฟม. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน ผ่านเวทีการติดตามผลการดำเนินงาน และการจัดอบรมเพิ่มความรู้การบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งมีการประเมินก่อน-หลังอบรม
- รฟม. มีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factors) โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO), การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอก (SWOT), ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ (SP), ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA), ตัวชี้วัดผู้ว่าการ, ข้อสังเกตของคณะกรรมการ รฟม. (BoD)/คณะอนุกรรมการบริหาร (Excom)/คณะทำงานจัดทำแผนดำเนินงานและบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (คทง.แผนฯ), ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ปัจจัยเสี่ยงระดับแผนปฏิบัติการ, ความเสี่ยงจากแผน Digital (DT) และความเสี่ยงจาก Knowledge Management เกิดเป็น Risk Universe พร้อมทั้งประเมินประสิทธิภาพของความเพียงพอของการควบคุม เพื่อพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)
- รฟม. มีการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ) และการจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

ประเด็นหลักที่ รฟม.
ยังดำเนินการ
ได้ไม่สมบูรณ์

- การประเมิน Competency ยังไม่สะท้อนถึงการวิเคราะห์ช่องว่าง (GAP Analysis) ที่ต้องปรับปรุง/พัฒนาทั้งในเชิงหน่วยงานและเชิงบุคคล เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนการอบรม/พัฒนา ตลอดจนเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรขององค์กร
- รฟม. ยังไม่มีกระบวนการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยงในองค์กรและการสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ที่จะตอบสนองต่อการสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรม อันพึงประสงค์ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่ รฟม. ได้กำหนดไว้

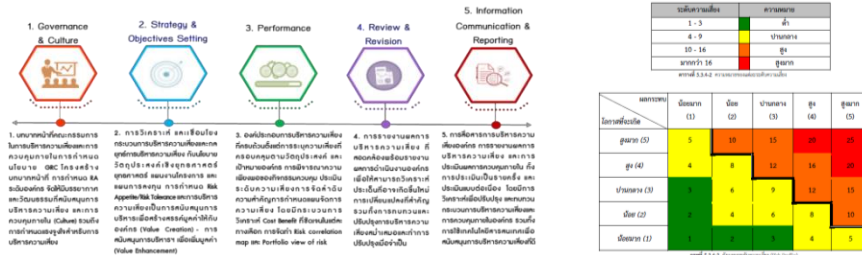
- รฟม. ขาดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจที่ชัดเจน เพื่อจูงใจให้เกิดการบริหารปัจจัยเสี่ยงให้ระดับความรุนแรงลดลง และสามารถบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน
- รฟม. ยังไม่มีกระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement ที่ชัดเจน
- รฟม. ยังไม่มีการกระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กรให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และไม่มีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน (ไม่มีการทำ Risk Profile ของสายงาน)
- แม้ว่า รฟม. จะมีการประเมิน Cost Benefit ในแผนงานจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร แต่ยังไม่มีการประเมินอย่างน้อย 2 ทางเลือกในบางปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ที่ผ่านการจัดลำดับความเสี่ยงในการกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อกำหนดเป็นแผนงานจัดการความเสี่ยง
- Risk Correlation Map ยังไม่ครบองค์ประกอบ โดยยังไม่ได้แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ที่มาของน้ำหนักในแต่ละสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง และหลักเกณฑ์ในการกำหนดสาเหตุที่เป็น Root Cause ของทุกปัจจัยเสี่ยง ประกอบกับยังไม่มีวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณและมีใช้เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรกับสาเหตุ โดยจำเป็นต้องแสดงผ่านกระบวนการพิจารณาจากผู้บริหาร Risk Owner และฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- รฟม. ยังไม่มีหลักเกณฑ์และการดำเนินการประเมินประสิทธิผล ทั้งในกระบวนการการทบทวนและปรับปรุงผลฯ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อประเมินและปรับปรุงกระบวนการให้เกิดประสิทธิผล ตลอดจนต้องทบทวนการกำหนดเป้าหมายและการบริหารความเสี่ยงตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ในปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้
- รฟม. ต้องเร่งดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (EWS)

ผลการดำเนินงานของการรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

อยู่ที่ระดับคะแนน

ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน”

1.7900



สรุปประเด็นสำคัญ

1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) :

อยู่ที่ระดับ 2.2000

รฟม. มีการกำหนด/ทบทวนนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC: Governance Risk and Compliance) และมีการเผยแพร่นโยบาย GRC โดยการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและช่องทางการสื่อสาร ทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก เช่น เว็บไซต์ บันทึกรายงาน การประชุม Line-กลุ่มที่ปรึกษา/ผู้รับจ้าง/ผู้รับเหมา เป็นต้น อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการกำหนดแผนงานที่ชัดเจนในบูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (G R C) โดยควรมีการกำหนดฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อให้องค์กรมีข้อมูลที่นำมาใช้ในการจัดการกำหนด/ทบทวนนโยบาย บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตลอดจนการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ลดความซับซ้อนของระบบงาน เพิ่มความถูกต้องและแม่นยำของข้อมูล ผ่านการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

รฟม. มีการกำหนดกระบวนการและดำเนินการสร้างความตระหนักของคณะกรรมการ รฟม. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน ผ่านเวทีการติดตามผลการดำเนินงานและการจัดอบรมเพิ่มความรู้การบริหารความเสี่ยง และมีการฝึกอบรมทำความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยง ทั้งกลุ่มผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) พร้อมทั้งมีการประเมินประสิทธิภาพการอบรมหลักสูตร ผ่านแบบประเมินหลังอบรม รวมทั้ง รฟม. มีการกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร โดยกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านความเสี่ยงทั้งในกลุ่มผู้บริหารและพนักงานที่ชัดเจน และมีการทบทวนสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจผ่านการประชุมการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสายงาน

อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการเชื่อมโยงการสร้างตระหนักของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรกับกระบวนการพัฒนาอื่นที่ต้องเกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมทั้ง ควรมีการทบทวนกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงที่ตอบสนองต่อค่านิยมองค์กร เพื่อให้ สามารถกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยงในองค์กรและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่ตอบสนองต่อการสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่ รฟม. กำหนด

รฟม. มีการประเมินประสิทธิภาพตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารเพื่อใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม การผูกโยงแรงจูงใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นส่วนหนึ่งในดัชนีชี้วัดความสำเร็จรายบุคคล

สรุปประเด็นสำคัญ

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting) : อยู่ในระดับ 1.6667

รฟม. มีกระบวนการและระบุความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และการกำหนดช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance: RT) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน และนำมาแบ่งประเภทเป็น 4 ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk: O) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk: C) และนำไปสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (เฉพาะภายในองค์กร) ที่สอดคล้องตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด ผ่านการจัดประชุมสื่อสาร “ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร ประจำปี 2565 และระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite/Risk Tolerance)” อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรทบทวนการระบุ RA และ RT ที่คำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างครบถ้วน และการสื่อสาร RA และ RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร

รฟม. เริ่มมีการศึกษาการจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยจะมีการทำ Value Creation และ Value Enhancement ในปี 2566 อย่างไรก็ตาม ควรทบทวนกระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement ให้ชัดเจนขึ้น

สรุปประเด็นสำคัญ

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) : อยู่ในระดับ 1.6000

รฟม. มีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factors) โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO), การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอก (SWOT), ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ (SP), ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA), ตัวชี้วัดผู้ว่าการ, ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ รฟม. (BoD)/คณะกรรมการบริหาร (Excom)/คณะทำงานจัดทำแผนดำเนินงานและบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (คทง.แผนฯ), ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย; ปัจจัยเสี่ยงระดับแผนปฏิบัติการ, ความเสี่ยงจากแผน Digital (DT) และมีการกำหนดประสิทธิภาพของความเสี่ยงของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน และมีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ควรทบทวนการประเมินประสิทธิภาพของความเสี่ยงของการควบคุมใน ในส่วนที่อ้างอิงแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA) ควรต้องเป็นแผนการดำเนินงานที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ สาขาขนส่ง รวมทั้ง ควรมีการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กรให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และระบุความเสี่ยงในระดับสายงานที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน (ขั้นตอนและกระบวนการระบุปัจจัยเสี่ยงในระดับสายงานใช้หลักการเดียวกับการระบุความเสี่ยงในระดับองค์กร

รฟม. มีการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต เพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และสามารถประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยง อีกทั้งมีการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) การควบคุมความเสี่ยง (Treat) การยอมรับความเสี่ยง (Take) อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงให้ครบถ้วนในทุกระดับความรุนแรง และควรมีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงให้แก่ Risk Owner ที่เกี่ยวข้อง ในส่วนการคัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง รฟม. ควรจะมีการประเมิน Cost Benefit อย่างน้อย 2 ทางเลือกในบางปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ที่ผ่านการจัดลำดับความเสี่ยงในการกำหนดเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร

แม้จะมีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วน พร้อมทั้งกำหนดน้ำหนักในแต่ละสาเหตุ เพื่อจัดทำเป็น Risk Correlation Map ในปี 2565 แต่ รฟม. ควรแสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ที่มาของน้ำหนักในแต่ละสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง ซึ่งต้องมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดสาเหตุที่เป็น Root Cause ของทุกปัจจัยเสี่ยงที่ชัดเจน ประกอบกับยังไม่มีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณและมิใช่เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรกับสาเหตุ โดยจำเป็นต้องแสดงผ่านกระบวนการพิจารณาจากผู้บริหาร Risk Owner และฝ่ายบริหารความเสี่ยง

สรุปประเด็นสำคัญ

4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) :

อยู่ที่ระดับ 2.0000

รฟม. มีการกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอ ผ่านการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนกระบวนการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับองค์กร และระดับแผนปฏิบัติการ โดยนำผลการดำเนินงานจากการนำข้อสังเกตจากผู้บริหารระดับสูง มาเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ในการวิเคราะห์ เพื่อให้การทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงมีความชัดเจนมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมทั้ง รฟม. มีการกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การสื่อสารองค์กร และการสร้างวัฒนธรรม/ความตระหนักในองค์กร ซึ่งมีการแสดงถึงกระบวนการทำงาน ขั้นตอน ขอบเขตงาน และการกำหนดระยะเวลา

อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรทบทวนการกำหนดเป้าหมายและการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิผล เพื่อให้ผลการบริหารความเสี่ยง/ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างครบถ้วน และควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของขั้นตอนที่ชัดเจน ซึ่งควรพิจารณาตาม SIPOC ที่ได้กำหนดไว้ และต้องมีการปรับปรุงกระบวนการให้เกิดผลลัพธ์ตามที่องค์กรกำหนด (ต้องมีประสิทธิผลทุกขั้นตอน)

สรุปประเด็นสำคัญ

5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล

อยู่ที่ระดับ 1.7500

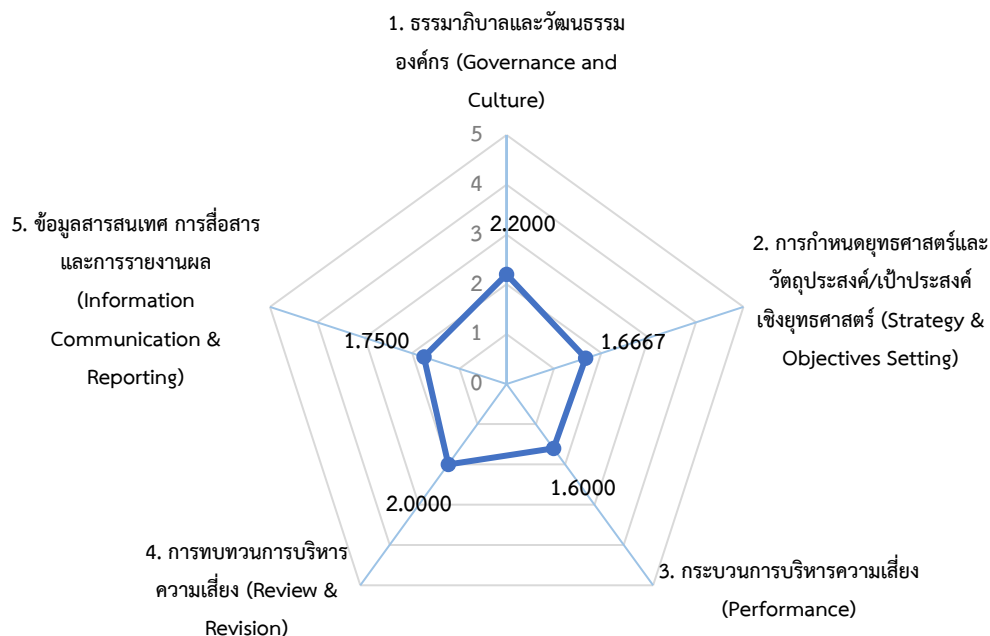
(Information Communication & Reporting) :

รฟม. มีการประเมินช่องทางการสื่อสารเฉพาะในเรื่องนโยบาย GRC และมีการประเมินความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งมีการประเมินการแสดงพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กร รฟม. ด้านความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการประเมินช่องทางการสื่อสาร ที่สะท้อนถึงความเหมาะสม ความถี่ ความเพียงพอ และประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสาร ในทุกประเด็นที่ต้องการสื่อสารในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และควรทบทวนการประเมินทัศนคติและความตระหนักในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้สะท้อนถึงการประเมินในเชิงพฤติกรรม ที่จะตอบสนองพฤติกรรมอันพึงประสงค์เฉพาะด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่กำหนดไว้

รฟม. มีการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นรายไตรมาส ผ่าน (1) ระดับสายงาน ดำเนินการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อการประชุมสายรองที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สายรองให้ข้อสังเกตหรือกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงของสายงานที่เกี่ยวข้อง (2) ระดับแผนปฏิบัติการ รายงานต่อคณะทำงาน โดยรายงานเชื่อมโยงข้อมูลกับผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ-การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน-การปรับเปลี่ยนแผน (3) ระดับองค์กร รายงานต่อคณะทำงานแผน, Excom และ BoD โดยรายงานเชื่อมโยงข้อมูลกับผลการคาดการณ์ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร และวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค รวมทั้งแนวทางการแก้ไข อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการนำระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรมาเชื่อมโยงกับกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

รฟม. มีการกำหนดกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และทิศทางตามยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis) ที่ครอบคลุมระบบงานที่สำคัญ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจที่สอดคล้อง/ตอบสนองต่อทิศทางของยุทธศาสตร์องค์กรที่ครบถ้วนและเป็นระบบ ตลอดจนมีการถ่ายทอดและประเมินการรับรู้แก่ผู้รับผิดชอบ ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก รวมทั้ง รฟม. ควรกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (EWS)

กราฟสรุปผลการประเมิน	ผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน”	อยู่ที่ระดับคะแนน 1.7900
----------------------	---	--------------------------



สรุปข้อเสนอแนะด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. การผลักดันการบริหารความเสี่ยงที่ดีของรัฐวิสาหกิจ ส่วนหนึ่งจะต้องมาจากการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงเจ้าสังกัด กระทรวงการคลัง และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องรับทราบปัญหาและกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาผ่านการกำหนดนโยบายต่างๆ และในส่วนของรัฐวิสาหกิจ ผู้นำ (Leadership) ต้องมีความชัดเจนในเรื่องการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ เพื่อช่วยให้บุคลากรภายในองค์กร มีความตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยเฉพาะนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance: GRC) ที่ต้องเน้นการบูรณาการร่วมกันและการนำนโยบาย GRC ไปสู่การกำหนดรายละเอียดของแผนงาน กิจกรรม และเป้าหมายที่ชัดเจน โดยเฉพาะในส่วนของการกำหนดและวิเคราะห์ ฐานข้อมูลที่ต้องบูรณาการร่วมกัน ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์และใช้ฐานข้อมูล รวมทั้งการเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ กับการทำงาน และระบบงาน มิใช่เพียงแค่การรายงานต่อคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุดหรือการแยกกันรายงานผลของแต่ละด้านเท่านั้น
2. การกำหนดวัฒนธรรมความเสี่ยงต้องมีการวิเคราะห์องค์กร เพื่อให้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมขององค์กร เช่น หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Averter) ชอบความเสี่ยง (Risk Lover) เป็นต้น โดยควรวิเคราะห์และกำหนดพฤติกรรมตามกลุ่มบุคลากร ในแต่ละบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน เพื่อกำหนดเป็นแผนงานการส่งเสริมพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อการระบุพฤติกรรม ได้อย่างชัดเจน ซึ่งหน่วยงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในควรต้องบูรณาการการจัดทำแผนงานส่งเสริมพฤติกรรม ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. การถ่ายทอดปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรสู่ระดับสายงานและการกำหนดแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง ระดับสายงานนั้น รัฐวิสาหกิจต้องเชื่อมโยงผลการบริหารความเสี่ยง (Risk) และผลการดำเนินงาน (Performance) มิใช่ดำเนินการเพียงมองมอมองหนึ่งเท่านั้น
4. รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและการประเมินระดับความรุนแรง เพื่อให้สะท้อนถึงโอกาสหรือผลกระทบที่จะเกิดกับองค์กรได้อย่างชัดเจน ซึ่งฐานข้อมูลที่ใช้นั้นควรเป็นทั้งข้อมูลผลการดำเนินงาน ผลลัพธ์ ผลกระทบ และความสำเร็จของโครงการ/แผนงานต่างๆ
5. รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญกับการทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review and Revision) โดยต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในอนาคต และต้องมีการกำหนดการปรับปรุง แผนงานที่ชัดเจน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะกรณีที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปหรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต้องมีกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการบูรณาการร่วมกัน รวมถึงต้องมีการใช้ระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) เพื่อให้เกิดการติดตามความคืบหน้า และคาดการณ์ผลการบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ณ สิ้นปี และเพื่อที่จะสามารถปรับเปลี่ยน

แผนการบริหารความเสี่ยงได้ทันทั่วทั้งที่ นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจต้องแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในการบรรลุเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงผ่านการปฏิบัติงานและความท้าทายของแผนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งต้องมีการปรับลดเป้าหมายระดับองค์กรในระหว่างปี

6. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis: BIA) ที่ครอบคลุมทุกระบบงานที่องค์กรมีการวิเคราะห์ในด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และนำผลการวิเคราะห์ BIA ไปจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plans: BCP) พร้อมทั้งสื่อสารและฝึกซ้อมตามแผน BCP ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจที่เป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสวัสดิภาพ (Well Being) ของประชาชน และรัฐวิสาหกิจที่มีภารกิจเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานสำคัญ (Critical Infrastructure) ของประเทศ



มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ

1193 อาคารเอ็กซิม ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กทม. 10400 โทร: 0 2714 5555 โทรสาร: 02619 5960

Institute of Research and Development for Public Enterprises (IRDP)

1193 EXIM Building 17th fl. Phaholyothin Road, Phayathai, Bangkok Thailand 10400 Tel: +66 2714 5555 Fax: +66 2619 5960

WWW.IRDP.ORG

รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers

การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

ประจำปีบัญชี 2565



ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

Core Business Enablers

ผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแห่งประเทศไทย (รฟม.) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า”	อยู่ที่ระดับคะแนน
ประกอบด้วย ผลการประเมินในหัวข้อย่อย 2 หัวข้อ ได้แก่	2.8069
1. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management)	2.6733
2. การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Management)	2.9405

ประเด็นหลักที่ รฟม.
สามารถดำเนินการได้

- รฟม. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ปี 2565 – 2570 และได้มีการทบทวนการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี 2566 - 2570
- แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวได้ผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม. ครบทุกกลุ่ม โดยผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการและการสัมภาษณ์เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็น และนำไปวางแผนการดำเนินงาน
- วัตถุประสงค์และขอบเขต การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการระบุประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กรถูกถ่ายทอดและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับสายงาน/ฝ่าย รวมถึงสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระยะยาวของ รฟม. รวมถึงข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) ที่มีคุณภาพครบถ้วนทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กรอยู่ในระบบดิจิทัล
- มีการจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อสายงาน/ฝ่าย ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเป็นมาตรฐานและสอดคล้องตามบริบทของสายงาน/ฝ่ายอย่างเหมาะสม
- มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการรูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองระดับที่คาดหวัง ครบถ้วนทุกสายงาน/ฝ่าย
- มีแนวทางในการระบุทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capacity) ขององค์กร (ครอบคลุมสายงาน/ฝ่าย) และมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมการวิเคราะห์ 2 มิติ
- รฟม. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาว (ปี 2565-2570) ครอบคลุมทุกส่วนตลาดในปัจจุบันและอนาคตของ รฟม. และทบทวนจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาว (ปี 2566-2570)
- มีการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านลูกค้าและตลาด มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนแม่บทต่างๆ
- รฟม. มีการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามแนวทางที่กำหนดในคู่มือกระบวนการจำแนกลูกค้า โดยแบ่งส่วนตลาดตามการตอบสนองของผู้บริโภค (Consumer Response)

ประเด็นหลักที่ รฟม.
ยังดำเนินการได้
ไม่สมบูรณ์

- รฟม. มีการทบทวนและดำเนินการวิเคราะห์สารสนเทศด้านลูกค้าและตลาดเพื่อจำแนกลูกค้า และได้มีการจัดทำฐานข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) จัดเก็บในระบบดิจิทัล
- รฟม. มีการกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบครบถ้วนทุกกลุ่มลูกค้า ครอบคลุมทั้งลูกค้าปัจจุบัน อดีตลูกค้า ลูกค้าคู่แข่ง และผู้ที่อาจจะเป็นลูกค้าในอนาคต
- รฟม. มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ สามารถรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเสียงของลูกค้าจากทุกช่องทางในระบบบริหารจัดการการรับฟังเสียงลูกค้า
- รฟม. มีการกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม และดำเนินการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน ได้ผลลัพธ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
- รฟม. มีการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงมีการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยง
- รฟม. จัดทำกฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าครอบคลุมทุกช่องทาง
- รฟม. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มีการคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อจัดการความสัมพันธ์
- รฟม. มีการวิเคราะห์การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
- รฟม. ควรมีการทบทวน/ปรับปรุง/พัฒนากรอบแนวทางการกำกับดูแล (Governance) และระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work System) สอดคล้องแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละสายงาน/ฝ่าย และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานทั้งระดับองค์กร และระดับสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด)
- รฟม. ควรมีการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการรูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สามารถตอบสนองกับความต้องการ/ความคาดหวังของ Stakeholders ของแต่ละสายงาน/ฝ่าย รวมถึงการวิเคราะห์ให้เหมาะสมกับกรอบอัตรากำลังและขีดความสามารถของแต่ละสายงาน/ฝ่าย
- รฟม. ควรมีแนวทางในการปิด/ลด ช่องว่าง (Gaps) ของทรัพยากรและระดับความสามารถขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- รฟม. ควรมีการนำผลการประเมินความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ มาจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plans)
- รฟม. ควรทบทวนกระบวนการพัฒนา /ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ รวมถึงกระบวนการธุรกิจที่สำคัญ เพื่อตอบสนองต่อผลลัพธ์หรือเป้าประสงค์ที่สำคัญด้านลูกค้าและตลาดของ รฟม.
- รฟม. ควรมีการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญและสรุปเป็นความต้องการให้ครบถ้วนในทุกมิติ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ความต้องการและความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า
- รฟม. ควรมีการระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทวนสอบ ทดสอบ และรับรองผล พร้อมทั้งระบุ ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องบรรลุครอบคลุมทุกมิติ
- รฟม. ควรมีการพัฒนากระบวนการสารสนเทศเพื่อบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าจากทุกจุดที่ให้บริการ และมีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความต้องการและความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

สรุปประเด็นสำคัญผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)
ด้าน Core Business Enablers
หัวข้อย่อยที่ 1 “การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management)”

อยู่ที่ระดับคะแนน
2.6733



สรุปประเด็นสำคัญ

1. ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย :

อยู่ที่ระดับ 3.3333

รฟม. ได้มีการทบทวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ปี 2565 – 2570 โดยมีแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยดำเนินการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ตามเกณฑ์ระบุทั้ง 14 ปัจจัย เช่น รายชื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้อง ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โอกาสและความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นต้น และดำเนินการรวบรวมข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร วิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น จัดกลุ่ม และระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญตามเกณฑ์ อิทธิพลและความสนใจ ระบุประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และระบุระดับและวิธีการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) ระบุความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดวัตถุประสงค์ขอบเขต เป้าหมายและตัวชี้วัด เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยคณะกรรมการ รฟม. ให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี 2565 - 2570 เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2564 และแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปี 2566 - 2570 เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2565 และดำเนินการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดทำคู่มือปฏิบัติงานบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติไปยังทุกกลุ่ม สายงานและฝ่าย รวมถึงระดับบุคคล เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยกำหนดตัวชี้วัด และมีการติดตามผลสำเร็จตามเป้าหมายของแผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายไตรมาส และแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวได้ผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รฟม. ครบทุกกลุ่ม โดยผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการและการสัมภาษณ์เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็น และนำไปวางแผนการดำเนินงาน รวมถึงรฟม. มีการทบทวน/ปรับปรุง/พัฒนากรอบแนวทางการกำกับดูแล (Governance)

สรุปประเด็นสำคัญ

และระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work System) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวของ รฟม. อย่างไรก็ตาม ควรมีการทบทวนความสอดคล้องของแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละสายงาน/ฝ่าย และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานทั้งระดับองค์กร และระดับสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด)

2. วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย :

อยู่ที่ระดับ 4.0000

รฟม. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ตามกรอบห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ทั้งในระดับบน - ลงล่าง (Top Down) และระดับล่าง - ขึ้นบน (Bottom Up) ครอบคลุมทุกฝ่าย โดยมีการนำนโยบายของหน่วยงานกำกับดูแล วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร นโยบายและแผนยุทธศาสตร์มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จ โดยเชื่อมโยงกับปัจจัยดังกล่าวข้างต้นและวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่สำคัญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของกระบวนการ เพื่อบูรณาการขอบเขตของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครอบคลุมทุกกลุ่มและแผนงานที่ต้องดำเนินการโดยวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ รฟม. เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2564 รวมถึงดำเนินการถ่ายทอดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปยังผู้บริหารและพนักงานทุกส่วนงานผ่านการประชุม/สัมมนา รวมถึงหน่วยงานภายนอกผ่านเว็บไซต์และอีเมล โดยวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กรถูกถ่ายทอดและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับฝ่าย/กอง รวมถึงสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวของ รฟม. อย่างไรก็ตาม ควรมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมในการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รฟม. มีกระบวนการในการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบ่งออกเป็น 9 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มคณะกรรมการ กลุ่มบุคลากร กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ กลุ่มการเงิน กลุ่มพันธมิตร กลุ่มลูกค้า กลุ่มชุมชน กลุ่มสื่อมวลชน และกลุ่มคู่แข่ง/คู่เทียบ โดยวิเคราะห์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกรอบห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ทั้งในปัจจุบันและอนาคตของฝ่าย/กอง และนำมาจัดอันดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. โดยใช้มิติของผลกระทบ (Impact) และการพึ่งพา (dependency) ซึ่งการจัดลำดับความสำคัญเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพื่อใช้ในการวางแผนการสร้างความสัมพันธ์ โดยคณะกรรมการ รฟม. ให้ความเห็นชอบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2564 และมีการสื่อสารถ่ายทอดไปยังผู้บริหารและพนักงานและหน่วยงานเกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของระดับฝ่าย/กองถูกระบุและสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวขององค์กร รวมทั้งมีการจัดทำข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) ที่มีคุณภาพครบถ้วนทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรและจัดเก็บข้อมูลอยู่ในระบบดิจิทัล

รฟม. มีแนวทางและหลักเกณฑ์ในการระบุประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ โดยรวบรวมข้อมูลต่างๆ เช่น การดำเนินงานที่ผ่านมา ข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของฝ่ายงาน และองค์กรที่ผ่านมา แผนภาพระบบงาน (Work System) รวมถึงรวบรวมความต้องการและความคาดหวัง ทั้งเชิงบวกและเชิงลบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อ รฟม. และความต้องการและความคาดหวัง ที่ รฟม. มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงปัญหา/อุปสรรคที่ผ่านมาระหว่างการดำเนินงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่รวบรวมจากส่วนงานระดับกอง/ศูนย์สถาบัน/สำนักงานของ รฟม. รวมถึงนำข้อมูลจากการสำรวจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์และนำมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. ถูกถ่ายทอดและมีความสอดคล้องกับประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของฝ่าย/กอง รวมถึงสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวของ รฟม. นอกจากนี้รฟม. มีการจัดเก็บข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) เป็นฐานข้อมูลระบบดิจิทัล และมีการทบทวนประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กรในระบบฐานข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ

สรุปประเด็นสำคัญ

3. กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : อยู่ที่ระดับ 2.2000

รฟม. มีการจัดลำดับความสำคัญและกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อฝ่าย/กอง ครอบคลุมทุกฝ่าย/กอง โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเป็นมาตรฐานและสอดคล้องตามบริบทของฝ่าย/กอง อย่างเหมาะสม และคณะกรรมการ รฟม. ให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2564 และมีการสื่อสารถ่ายทอดไปยังผู้บริหารและพนักงาน และหน่วยงานเกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน ผ่านการประชุมสัมมนา เว็บไซต์ อีเมล และช่องทางสื่อสารต่างๆ ของ รฟม. โดยมีการระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของฝ่าย/กอง รวมทั้งประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อฝ่าย/กอง สอดคล้องเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อองค์กร และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการรูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองระดับที่คาดหวัง ครบถ้วนทุกฝ่าย/กอง พร้อมทั้งมีการถ่ายทอดเป็นตัวชี้วัด และเป้าหมายของระดับหน่วยงานจนถึงระดับบุคคล รวมทั้งมีการสื่อสาร และสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนและตัวชี้วัด/เป้าหมายให้ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการรูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สามารถตอบสนองกับความต้องการ/ความคาดหวังของ Stakeholders ของแต่ละฝ่าย/กอง รวมถึงการวิเคราะห์ให้เหมาะสมกับกรอบอัตรากำลังและขีดความสามารถของแต่ละฝ่าย/กอง

รฟม. มีแนวทางในการระบุทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capacity) ขององค์กร (ครอบคลุมฝ่าย/กอง) ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร และเทคโนโลยี เพื่อใช้ในการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างชัดเจนและเป็นระบบ และมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมการวิเคราะห์ 2 มิติ ได้แก่ มิติความเสี่ยงที่การดำเนินงานและผลลัพธ์ตามแผนไม่ตอบสนองตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมิติความเสี่ยงที่การดำเนินงานและผลลัพธ์ตามแผนไม่ตอบสนองตามความต้องการของ รฟม. อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีแนวทางในการปิด/ลด ช่องว่าง (Gaps) ของทรัพยากร และระดับความสามารถขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อสามารถดำเนินการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และควรมีการนำผลการประเมินความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ มาจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plans)

รฟม. มีแนวทางในการติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติงานการบริหารจัดการ/การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมาย ความถี่ ผู้รับผิดชอบในการติดตาม และประเมินผล รวมถึง รฟม. มีแนวทางการติดตามประเมินผล และมีการจัดทำรายงานการพัฒนาย่างยั่งยืน/รายงานประจำปี 2565 ของ รฟม. โดยมีองค์ประกอบครบถ้วนและรายงานผ่านเว็บไซต์ รวมถึงมีกระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุงการบริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบในเกณฑ์ย่อยที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิเคราะห์เพื่อเทียบกับเป้าหมายตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของระดับองค์กรที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว

สรุปประเด็นสำคัญผลการดำเนินงานของการรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)
ด้าน Core Business Enablers
หัวข้อย่อยที่ 2 “การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Management)”

อยู่ที่ระดับคะแนน
2.9405



สรุปประเด็นสำคัญ

1. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด :

อยู่ที่ระดับ 3.2857

รฟม. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาว (ปี 2565-2570) โดยการวิเคราะห์ครอบคลุมสารสนเทศที่สำคัญ ได้แก่ สารสนเทศจากลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของตลาดและผลิตภัณฑ์ ตลอดจนแผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการระยะยาวต่างๆ ขององค์กร รวมถึงครอบคลุมทุกส่วนตลาด ทั้งในปัจจุบันและอนาคตของ รฟม. และทบทวนจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาว (ปี 2566-2570) และกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ทางการตลาดด้านต่างๆ ผ่านวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วย McKinsey 7s และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วย PESTEL รวมถึงวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันด้วย Five Force และวิเคราะห์ SWOT ครอบคลุมทุกธุรกิจ (บริการรถไฟฟ้า/ที่จอดรถ/บัตรโดยสาร/ธุรกิจต่อเนื่อง) เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ รฟม. ตามแผนวิสาหกิจฉบับใหม่และสภาพแวดล้อมธุรกิจในปัจจุบัน โดยแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ รฟม. เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2564 และดำเนินการแปลงสู่แผนปฏิบัติการประจำปี 2565 ถ่ายทอด ตัวชี้วัดเป้าหมาย ทิศทางในการทำตลาดและแผนงานโครงการที่สำคัญแก่ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องและพนักงานผ่านการประชุม เพื่อให้ฝ่ายงานและพนักงานมีความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้ในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ยังดำเนินการถ่ายทอดสู่หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน และ รฟม. มีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานผ่านการประชุมผู้บริหารและมีการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านลูกค้าและตลาดมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตาม ควรมีการจัดทำแผนให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ อย่างครอบคลุมและควรมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและจัดทำนวัตกรรมด้านลูกค้าและตลาด

สรุปประเด็นสำคัญ

2. การจำแนกลูกค้า :

อยู่ที่ระดับ 3.0000

รฟม. มีการทบทวนและดำเนินการวิเคราะห์สารสนเทศด้านลูกค้าและตลาด สภาพแวดล้อมทางการตลาด วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน พร้อมทั้งมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการตลาด เพื่อนำผลการวิเคราะห์สารสนเทศด้านลูกค้าและตลาดและสภาพแวดล้อมทางการตลาด มาผ่านกระบวนการในการวิเคราะห์และกำหนดกลุ่มลูกค้า เพื่อทำการจำแนกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ส่วนตลาด และกลุ่มลูกค้าในอนาคตของ รฟม. และมีการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามแนวทางที่กำหนดในคู่มือกระบวนการจำแนกลูกค้า โดยแบ่งส่วนตลาดตามการตอบสนองของผู้บริโภค (Consumer Response) คือ ผู้ใช้ระบบขนส่งสาธารณะในกรุงเทพและปริมณฑล และผู้ประกอบการที่ต้องการใช้พื้นที่เพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆ และจำแนกลูกค้าตามหลักการผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นศูนย์กลาง และลักษณะของผู้บริโภค โดยจำแนกลูกค้าเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ลูกค้าบริการรถไฟฟ้า มหานคร ลูกค้าบริการอาคารและลานจอดรถ และลูกค้าการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เป็นต้น รวมถึงจำแนกลูกค้าในอนาคตตามตัวแปรภูมิศาสตร์และตัวแปรพฤติกรรม ซึ่งได้แก่ ผู้ที่พักอาศัย และผู้ประกอบการธุรกิจตามแนวสายทางรถไฟฟ้า และผู้ใช้เส้นทางเดินทางในบริเวณที่มีโครงการรถไฟฟ้า ซึ่งไม่เคยใช้บริการรถไฟฟ้า รวมถึงบริเวณที่มีโครงการรถไฟฟ้าเปิดให้บริการในอนาคต รวมถึงผู้ประกอบการที่ต้องการใช้พื้นที่เพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆ ในอนาคต และ รฟม. มีการนำผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดเป้าหมายไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า และส่วนตลาด อย่างไรก็ตาม ควรมีกระบวนการพัฒนา /ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ รวมถึงกระบวนการธุรกิจที่สำคัญเพื่อตอบสนองต่อผลลัพธ์หรือเป้าประสงค์ที่สำคัญด้านลูกค้าและตลาดของ รฟม.

สรุปประเด็นสำคัญ

3. การรับฟังลูกค้า :

อยู่ที่ระดับ 3.1667

รฟม. มีการกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า ครอบคลุมทั้งลูกค้าปัจจุบัน อดีตลูกค้าลูกค้าคู่แข่ง และผู้ที่อาจจะเป็นลูกค้าในอนาคต มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีเพื่อรับฟังลูกค้า ตลอดจนสื่อสารถ่ายทอดแนวปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบครอบคลุมทุกช่องทาง เช่น Call center โทรสาร อีเมล ติดต่อด้วยตนเอง ส่งทางไปรษณีย์ เว็บไซต์ Facebook แอปพลิเคชัน Line และ Live Chat เป็นต้น และมีการกำหนดกลไกกำกับติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงาน และดำเนินการติดตามกระบวนการปฏิบัติงาน และรายงานต่อผู้บริหารรวมถึงมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ สามารถรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเสียงของลูกค้าจากทุกช่องทางในระบบบริหารจัดการรับฟังเสียงลูกค้าและ รฟม. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้นิรณาการสารสนเทศเสียงของลูกค้าเชื่อมโยงข้อมูลจากทุกช่องทาง เพื่อมาวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญและสรุปเป็นความต้องการ อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญและสรุปเป็นความต้องการให้ครบถ้วนในทุกมิติ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ความต้องการความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

รฟม. มีการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าซึ่งดำเนินการโดยที่ปรึกษาภายนอก ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า มีการศึกษาปัจจัยความต้องการ ความคาดหวังซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจความไม่พึงพอใจ และความภักดี เปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อ รฟม. กับลูกค้าของคู่แข่งหรือลูกค้าองค์กร และมีการกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับติดตาม และดำเนินการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน ได้ผลลัพธ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดและนำผลการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันที่ได้จากการสำรวจไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด รวมถึงนำไปปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ อย่างไรก็ตาม ควรมีการนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้เป็นปัจจัยปรับปรุงเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าเหนือกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง

สรุปประเด็นสำคัญ

4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ :

อยู่ที่ระดับ 2.0000

รฟม. มีแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ โดยดำเนินการผ่านการวิเคราะห์ความต้องการความคาดหวังที่สำคัญของลูกค้า มีการเทียบเคียงผลิตภัณฑ์และบริการของคู่แข่ง แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการระบุคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องได้รับการพัฒนาและมีการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงมีการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม ควรมีการระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทวนสอบ ทดสอบ และรับรองผล พร้อมทั้งระบุผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องบรรลุครอบคลุมทุกมิติ

สรุปประเด็นสำคัญ

5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า :

อยู่ที่ระดับ 3.1667

รฟม. มีการกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้าทุกกลุ่มอย่างเป็นระบบโดยวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความต้องการความคาดหวังของลูกค้า พฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ ข้อมูลคู่แข่งคู่แข่ง เป็นต้น และกำหนดความต้องการสนับสนุนที่สำคัญของลูกค้าตลอดจนจุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ที่สำคัญตลอดวงจรชีวิตของลูกค้า (Customer Life Cycle) และ รฟม. ดำเนินการจัดทำกฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ที่สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าครอบคลุมทุกช่องทางโดยผ่านเห็นชอบจากคณะกรรมการ รฟม. เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2565 และเผยแพร่กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ ไปสู่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการสร้างวัฒนธรรมให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้า เพื่อทำให้การสนับสนุนลูกค้าเป็นไปตามมาตรฐานและควรมีการพัฒนากระบวนการเพื่อบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าจากทุกจุดที่ให้บริการและมีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความต้องการและความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

รฟม. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มีการคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อจัดการความสัมพันธ์ กำหนดแผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

และสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ รวมถึงมีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการสร้างความสัมพันธ์เป็นประจำทุกไตรมาส โดยมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และมีการวิเคราะห์การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมีการวิเคราะห์ช่องทางและการสร้างความสัมพันธ์เปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดย รฟม. ได้มีการพัฒนาระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ซึ่งสามารถจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์และนำมาใช้ในการดำเนินงานทางการตลาด อย่างไรก็ตาม ควรมีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าจากทุกจุดที่ให้บริการ และมีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความต้องการและความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

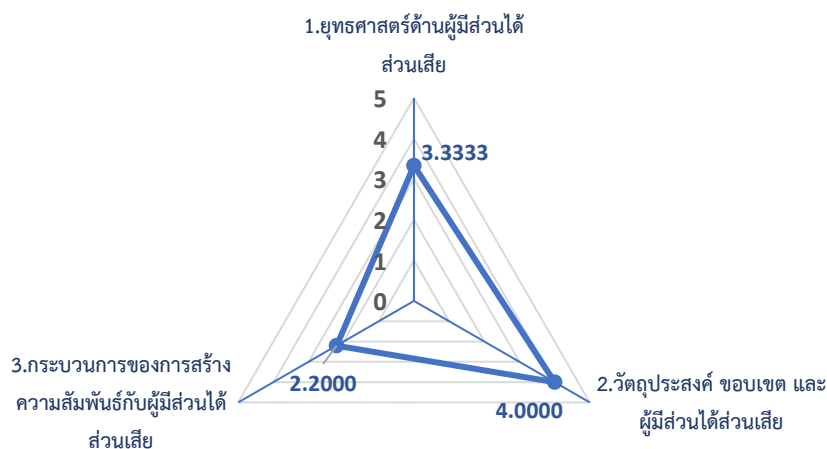
รฟม. มีการกำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียนที่หลากหลาย และมีการกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน ที่มีองค์ประกอบและมาตรฐานการปฏิบัติงานครบถ้วน เช่น ระบุขั้นตอนและระยะเวลาแก้ไขมาตรฐานในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระดับของการจัดการข้อร้องเรียน เป็นต้น โดยนโยบายดังกล่าวความผ่านเห็นชอบจากคณะกรรมการ รฟม. พร้อมทั้งมีการเผยแพร่นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน ทั้งภายในและภายนอกตลอดจนถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคู่ค้าความร่วมมือ ผ่านการสื่อสารในที่ประชุม การสัมมนา และช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ และมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อร้องเรียนสอดคล้องกับนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้งในระดับองค์กร สายงาน ฝ่าย และระดับบุคคล โดยผลลัพธ์ด้านการจัดการข้อร้องเรียนเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ควรมีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าจากทุกจุดที่ให้บริการ และมีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความต้องการและความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

กราฟสรุปผลการประเมิน

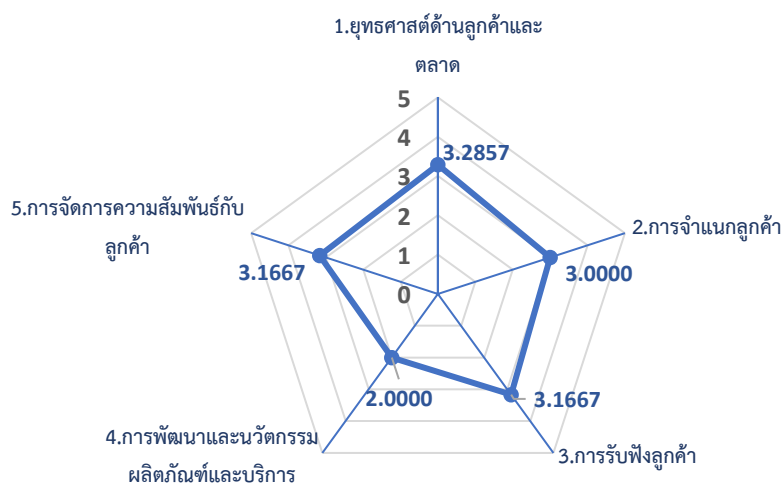
ผลการดำเนินงานของการรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)
ด้าน Core Business Enablers
หัวข้อ “การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า”

อยู่ที่ระดับคะแนน
2.8069

การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management)



การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Management)



สรุปข้อเสนอแนะด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. รัฐวิสาหกิจควรมีการทบทวน/ปรับปรุง/พัฒนากรอบ Governance และระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work System) ให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละสายงาน/ฝ่าย เพื่อให้การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดประสิทธิภาพ
2. รัฐวิสาหกิจควรกำหนดแนวทางที่ชัดเจนและเป็นระบบในการระบุความสามารถ (Capacity) ขององค์กร ที่ครอบคลุมทุกฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด) ที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีความพอเพียงและเหมาะสมเพื่อใช้ในการบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแต่ละสายงาน
3. รัฐวิสาหกิจควรมีการดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง โดยมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัลอย่างเป็นระบบ

สรุปข้อเสนอแนะด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

1. รัฐวิสาหกิจควรนำข้อมูลไปวิเคราะห์ Data Analytic เพื่อหาความต้องการและความคาดหวังเชิงลึก รวมถึงนำไปปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมและบริการให้มีประสิทธิภาพและเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า
2. รัฐวิสาหกิจควรกำหนดกระบวนการให้ชัดเจนระหว่างขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ และขั้นตอนนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้การบริหารจัดการพัฒนานวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และบริการอย่างมีประสิทธิภาพ
3. รัฐวิสาหกิจควรประเมินผลการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทั้งในมิติของกระบวนการและผลลัพธ์ ได้แก่ ความมีประสิทธิภาพของโครงการ คุณค่าหรือมูลค่าที่ลูกค้าได้รับ ผลลัพธ์ทางธุรกิจหรือผลกระทบต่อการทำงาน ตลอดจนนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. รัฐวิสาหกิจควรประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนลูกค้า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน โดยมุ่งเน้นนำผลที่ได้จากการประเมินไปพัฒนาปรับปรุงให้มีผลลัพธ์ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือเทียบเคียงกับอุตสาหกรรมได้อย่างเหมาะสม



มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ

1193 อาคารเอ็กซิม ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กทม. 10400 โทร: 0 2714 5555 โทรสาร: 02619 5960

Institute of Research and Development for Public Enterprises (IRDP)

1193 EXIM Building 17th fl. Phaholyothin Road, Phayathai, Bangkok Thailand 10400 Tel: +66 2714 5555 Fax: +66 2619 5960

WWW.IRDP.ORG

รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers

การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

ประจำปีบัญชี 2565



ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

Core Business Enablers

ผลการดำเนินงานของการรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล”

อยู่ที่ระดับคะแนน
2.4867

ประเด็นหลักที่ รฟม.
สามารถดำเนินการได้

- รฟม. มีการกำหนดกระบวนการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่แสดงถึงขั้นตอนของการดำเนินกิจกรรมและหน้าที่ความรับผิดชอบของการกำกับดูแลที่ชัดเจน ที่เป็นแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice)
- รฟม. มีการกำหนดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี (Digital Roadmap and Action Plan) และมีการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี ที่แสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กรและนโยบายต่างๆ
- รฟม. มีการออกแบบสถาปัตยกรรมปัจจุบัน (Current Architecture) และสถาปัตยกรรมในอนาคต (Future Architecture)
- รฟม. มีการกำหนดแนวทางการคัดเลือกคู่ความร่วมมือการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน
- รฟม. มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติธรรมาภิบาลข้อมูล มีการกำหนดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล ที่มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) รวมทั้งมีการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน
- รฟม. มีการกำหนดกระบวนการบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศที่ครอบคลุมถึงการบริหาร จัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (ISMS Risks) และการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (ISMS Audit) มีการกำหนดนโยบายความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001
- รฟม. มีการกำหนดกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- รฟม. มีการกำหนดแนวทางการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

ประเด็นหลักที่ รฟม.
ยังดำเนินการได้ไม่
สมบูรณ์

- รฟม. ควรมีการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้กำหนดไว้ในทุกกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งควรมีการทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดดังกล่าวให้สามารถวัดผลได้ มีความท้าทาย และสามารถแสดงผลลัพธ์ของกระบวนการนั้นๆ ได้อย่างชัดเจน เพื่อที่จะนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการนั้นๆ เข้าสู่กระบวนการทบทวน และนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล
- รฟม. ต้องมีการรายงานผลของการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้กำหนดไว้ของทุกกระบวนการ แก่คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือคณะที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการติดตามการดำเนินงานนั้นๆ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร
- รฟม. ควรมีการทบทวนกระบวนการทุกๆ ปี เพื่อมีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice)
- รฟม. ควรมีการแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม ครบถ้วนตามกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้

สรุปประเด็นสำคัญผลการดำเนินงานของการรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล”

อยู่ที่ระดับคะแนน
2.4867



สรุปประเด็นสำคัญ

1. การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร

อยู่ที่ระดับ 2.5000

(Digital Governance and Roadmap):

รฟม. มีการกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแล มีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลที่ดีด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance Policy) มีการจัดทำคู่มือกรอบการกำกับดูแลบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล มีการกำหนดกระบวนการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่แสดงให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน มีการกำหนดหลักการกำกับดูแลด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลตามมาตรฐานสากล ISO/IEC 38500 และมีการกำหนดตัววัดผลผลิต (Output) ของการดำเนินงาน รฟม. มีการกำหนดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม (Benefits Delivery and Resource Optimization Framework Setting) กระบวนการกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส (Performance Measurement and Stakeholder Transparency Framework Setting) กระบวนการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Risk Optimization Framework Setting) ที่แสดงถึงขั้นตอนของการดำเนินกิจกรรมของคณะกำกับและหน้าที่ความรับผิดชอบของการกำกับดูแลที่ชัดเจนที่เป็นแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) รวมถึงการถ่ายทอดสื่อสาร วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ช่องทางที่เหมาะสมในการสื่อสาร และมีการกำหนดการวัด ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมและครบถ้วนตามกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ ควรมีการ ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome)

ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการที่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวน และนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

รฟม. มีการกำหนดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี (Digital Roadmap and Action Plan) ที่มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) รวมทั้งมีการนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติ โดยมีการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีที่แสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสัยทัศน์ขององค์กรและนโยบายต่างๆ และมีการถ่ายทอดสื่อสาร วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มีช่องทางที่เหมาะสมในการสื่อสาร อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการกำหนดการวัดการติดตาม การวิเคราะห์และประเมินผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม และควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล นอกจากนี้ รฟม. ควรให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ต้องมีการระบุ เป้าหมาย การวิเคราะห์ รูปแบบและกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและแสดงถึงความเชื่อมโยงครอบคลุมทั้ง 3 มิติ (Process People และ Technology)

สรุปประเด็นสำคัญ

2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation):

อยู่ที่ระดับ 2.3466

รฟม. มีการกำหนดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) และมีการถ่ายทอดสื่อสาร วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มีช่องทางที่เหมาะสมในการสื่อสาร มีการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรที่แสดงให้เห็นภาพในปัจจุบันก่อนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (As is) และภาพในอนาคตในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (To be) มีการแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์องค์กร อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ให้ครอบคลุมทั้งองค์กร ควรมีการกำหนดแผนการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนา (EA Migration Plan) และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้เป็นรูปธรรม โดยแผนดังกล่าวต้องแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมและเป้าหมายรายปีที่ชัดเจน รวมถึงการกำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร รวมทั้งการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม ควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

รฟม. มีการกำหนดกระบวนการบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีที่ครอบคลุมถึงการบริหารจัดการแผนงานและโครงการ การบริหารจัดการข้อกำหนดและความต้องการ การบริหารจัดการการระบุและการจัดสร้างกระบวนการแก้ปัญหาแบบเบ็ดเสร็จ การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง และการบริหารจัดการการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับเปลี่ยน ที่มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) โดยมีการระบุขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมทั้งมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มีช่องทางที่เหมาะสมในการสื่อสาร อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวน มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

รฟม. มีการกำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพของกระบวนการ มีแนวทางการใช้ Quality Management Tools ชนิดต่างๆ มีเกณฑ์การคัดเลือก Quality Management Tools ที่นำไปใช้ในองค์กร และมีแนวทางในการตรวจสอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Audit) รวมถึงแผนการตรวจสอบและการตรวจสอบระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการกำหนดกระบวนการจัดการด้านคุณภาพ (Quality Management) ให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) โดยควรมีการกำหนดมาตรฐานการจัดการด้านคุณภาพแนวทางการเลือกเครื่องมือ/เทคนิคการจัดการด้านคุณภาพที่ชัดเจน โดยต้องมีการแสดงการนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งควรมีการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม และควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

สรุปประเด็นสำคัญ

3. การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน อยู่ในระดับ 2.0000 (Government Integration):

รฟม. มีการกำหนดแนวทางการคัดเลือกคู่ความร่วมมือการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ที่มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) มีการกำหนดแนวทางการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่ครอบคลุมถึงการกำหนดข้อมูลขององค์กรที่สามารถเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูล/เปิดเผยข้อมูลกับหน่วยงานอื่น การกำหนดช่องทางการเข้าถึงข้อมูล อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการกำหนดแนวทางและเกณฑ์การเลือกคู่ความร่วมมือขององค์กรที่เป็นระบบ (Partner Selection process) และควรมีการถ่ายทอดสื่อสาร วิเคราะห์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) รวมทั้งควรมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม และควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

สรุปประเด็นสำคัญ

4. การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร อยู่ในระดับ 3.0000
(Data Governance and Big Data Management):

รฟม. มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติธรรมาภิบาลข้อมูล มีการกำหนดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลที่มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ที่ครอบคลุมถึง การกำหนดบทบาทหน้าที่ของ Data Governance Council และ Data Stewards โดยมีการกำหนดโครงสร้างการกำกับที่กำหนดให้คณะกรรมการมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายข้อมูล เกณฑ์การวัดคุณภาพ กำหนดสิทธิหน้าที่ต่างๆ เป็นต้น มีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลและบริหารข้อมูลขององค์กร มีแนวทางการวัดประสิทธิภาพกระบวนการและคุณภาพข้อมูล มีการดำเนินงานตามกระบวนการที่ชัดเจน มีการจัดทำ Metadata ของชุดข้อมูลที่สำคัญ มีการจัดชั้นความลับของข้อมูล รวมถึงการวัดคุณภาพของข้อมูล มีการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กรแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจนและมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วน ควรแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการและนโยบายที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติอย่างครบถ้วน และควรมีการตรวจสอบการดำเนินงานตามนโยบายต่างๆ ที่กำหนดไว้ทุกปี รวมถึงการกำหนดแนวทางของการวัดความคุ้มค่าและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการกำหนดการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรมที่สามารถแสดงให้เห็นถึงผลประโยชน์จากการดำเนินการกำกับดูแลข้อมูลที่ชัดเจนและวัดผลได้เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

สรุปประเด็นสำคัญ

5. การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ อยู่ในระดับ 3.0000
(Information Security Management):

รฟม. มีการกำหนดกระบวนการบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศที่ครอบคลุมถึงการบริหาร จัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (ISMS Risks) และการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (ISMS Audit) มีการกำหนดนโยบายความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศที่มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001 มีการนำกระบวนการไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และมีการสื่อสารนโยบาย/แนวทางการดังกล่าวให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วนให้ครอบคลุมตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้และควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน โดยมีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

สรุปประเด็นสำคัญ

6. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ

อยู่ที่ระดับ 2.7500

(Business Continuity and Availability Management):

รฟม. มีการกำหนดกระบวนการ/แนวทางการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management) ที่ครอบคลุมถึงการจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สิน การปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สิน การยกเลิกและการเรียกคืนทรัพย์สินและการบำรุงรักษาทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงมีการถ่ายทอดกระบวนการดังกล่าวแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วน และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวน มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

รฟม. มีการกำหนดกระบวนการ/แนวทางการบริหารจัดการกำหนดค่าระบบ (Configuration Management) ที่ครอบคลุมถึงการจัดทำ Minimum Baseline Standard มีแนวทางปฏิบัติสามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ถ่ายทอดกระบวนการดังกล่าวแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และช่องทางที่เหมาะสมในการสื่อสาร รวมถึงควรมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม และควรมีการแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยต้องมีการดำเนินการบริหารจัดการกำหนดค่าระบบ (Configuration Management) ให้ครอบคลุม IT Asset ทุกรูปแบบ ครบถ้วนทั่วทั้งองค์กร ควรมีการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วน และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวน มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

รฟม. มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ (IT Incident, Service Requests) ที่มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) รวมถึงมีการถ่ายทอดกระบวนการดังกล่าวแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วน และควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวน มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

รฟม. มีการกำหนดกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ครอบคลุม การประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis) การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis) การจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน การกำหนดกลยุทธ์แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

สรุปประเด็นสำคัญ

7. การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม
(Resource Optimization Management):

อยู่ที่ระดับ 2.0000

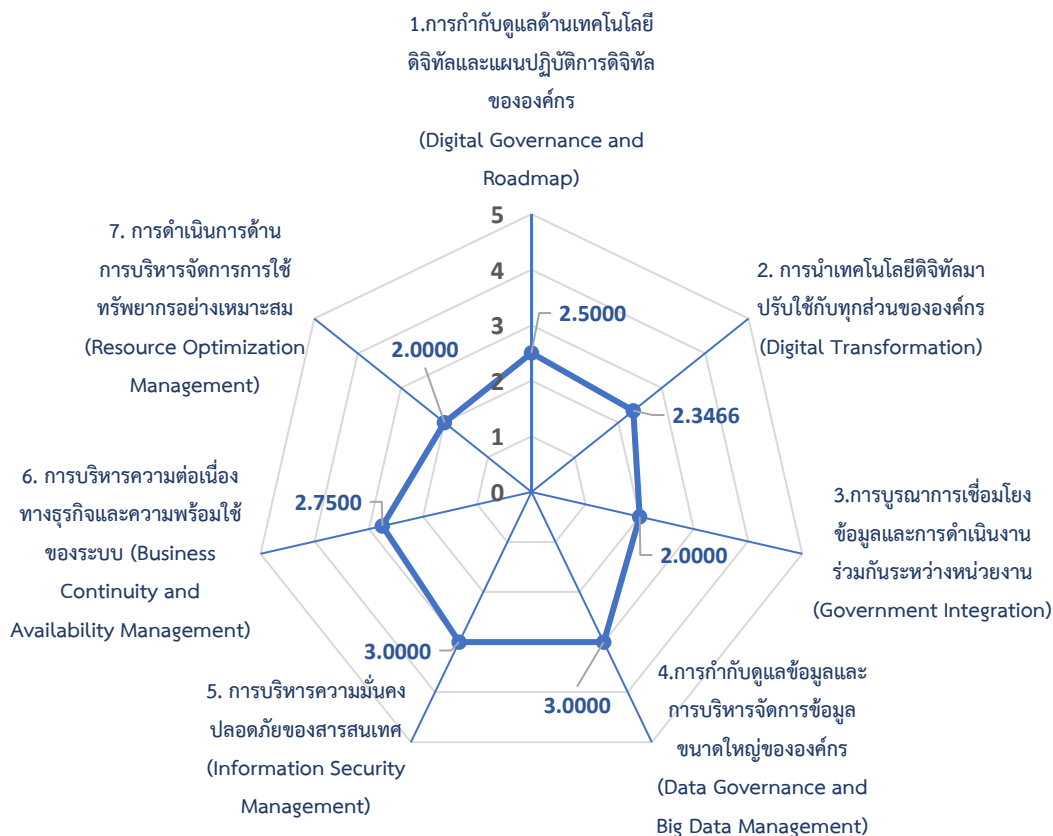
รฟม. มีการกำหนดแนวทางการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ที่มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ที่ครอบคลุมการกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการจัดสรรทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรเงิน คน ระบบ และระยะเวลา มีการกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการขีดความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติดังกล่าวให้ครอบคลุม ทรัพยากรพื้นฐานต่างๆ (เช่น อาคาร สถานที่ เป็นต้น) รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลสัมฤทธิ์การใช้ทรัพยากรต่างๆ สำหรับการดำเนินโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ให้เป็นไปตามขั้นตอนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการกำหนดแผนการรองรับความเสี่ยงจากการขาดแคลนทรัพยากรต่างๆ (Resource Shortage) เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ควรมีการถ่ายทอดสื่อสาร โดยเฉพาะการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่ชัดเจน และช่องทางที่เหมาะสมในการสื่อสาร เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร รวมถึงควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

รฟม. มีการกำหนดกระบวนการ/แนวทางการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีการกำหนดนโยบาย แนวคิด แนวปฏิบัติและกรอบการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการทบทวนกระบวนการดังกล่าวให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ควรมีการทบทวนกระบวนการถ่ายทอดสื่อสาร โดยเฉพาะการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่ชัดเจน และช่องทางที่เหมาะสมในการสื่อสาร เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร รวมถึงควรมีการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

กราฟสรุปผลการประเมิน

ผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)
ด้าน Core Business Enablers
หัวข้อ “การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล”

อยู่ที่ระดับคะแนน
2.4867



สรุปข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

1. รัฐวิสาหกิจควรมีการทบทวนกระบวนการทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่ากระบวนการต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ เป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ และเป็นมาตรฐาน โดยที่ต้องมั่นใจได้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนั้นๆ สามารถนำไป ปฏิบัติได้ในแนวทางเดียวกัน ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจควรมีการทบทวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการทุกปีเช่นเดียวกัน เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องที่ได้วิเคราะห์ไว้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้
2. รัฐวิสาหกิจควรมีการนำกระบวนการที่กำหนดไปปฏิบัติอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยต้องมีการแสดงหลักฐานที่ชัดเจนของการนำไปปฏิบัติจริง รวมถึงควรมีการ วัด ติดตามและวิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวน และมีการนำผลที่ได้จากการวัดวิเคราะห์ ประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการต่างๆ อย่างชัดเจน
3. รัฐวิสาหกิจยังขาดความเข้าใจในการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร โดยที่ยังไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลง People Process Technology ออกมาได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมถึงเป้าหมายของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรยังไม่ถูกยกระดับให้เป็นเป้าหมายในระดับยุทธศาสตร์องค์กร
4. รัฐวิสาหกิจควรมีการทบทวนสถาปัตยกรรมปัจจุบัน (Current Architecture) และสถาปัตยกรรมในอนาคต (Future Architecture) 5 ด้าน ประกอบด้วย Business Architecture, Application Architecture, Data Architecture, Infrastructure Architecture, Security Architecture ทุกปี ให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการวางแผนการพัฒนาคูคลาที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการพัฒนาสถาปัตยกรรมขององค์กร (Migration Plan) โดยที่แผนดังกล่าวต้องแสดงให้เห็นถึงแผนการพัฒนาที่จะสามารถไปรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสถาปัตยกรรมองค์กรในอนาคตที่ได้วิเคราะห์ไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นรูปธรรม
5. รัฐวิสาหกิจควรมีการทบทวนขอบเขตของระบบบริหารความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (Scope of Information Security Management System) และนโยบายการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management System Policy Statement) ให้ครอบคลุมปัจจัยความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมถึงควรมีการทบทวนขอบเขตดังกล่าวให้ครอบคลุมทุกพื้นที่การดำเนินการทุก Information Asset ทั่วทั้งองค์กร โดยต้องมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน



มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ

1193 อาคารเอ็กซิม ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กทม. 10400 โทร: 0 2714 5555 โทรสาร: 02619 5960

Institute of Research and Development for Public Enterprises (IRDP)

1193 EXIM Building 17th fl. Phaholyothin Road, Phayathai, Bangkok Thailand 10400 Tel: +66 2714 5555 Fax: +66 2619 5960

WWW.IRDP.ORG

รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers

การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

ประจำปีบัญชี 2565



ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

Core Business Enablers

ผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแห่งประเทศไทย (รฟม.)
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”

อยู่ที่ระดับคะแนน
3.1150

ประเด็นหลักที่ รฟม.
สามารถดำเนินการ
ได้

- รฟม. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ และมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ HR ประจำปี
- รฟม. มีการจัดการด้านอัตราค่าจ้าง โดยการกำหนด Job family สอดคล้อง MRTA Value Chain มีการวางแผนสรรหา หมุนเวียน และบริหารอัตราค่าจ้าง
- รฟม. มีแนวทางในการจัดการด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง นโยบายจากผู้บริหาร ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออก ข้อมูลเปรียบเทียบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์กับรัฐวิสาหกิจอื่น เป็นต้น
- รฟม. มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรลงสู่ระดับสายงานและระดับบุคคล
- รฟม. มีการวิเคราะห์บททวนสมรรถนะหลักและด้านการบริหารที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- รฟม. มีการดำเนินงานด้านการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง มีแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยมีการสรรหา คัดเลือก จัดทำแผนพัฒนา มีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และมีกลไกในการสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- รฟม. มีแนวทางส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรและต่อยอดสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร มีการสร้างค่านิยมองค์กร โดยกำหนดค่านิยมร่วมคือ MRTA มีการกำหนดช่องทางรับฟังข้อร้องเรียนและส่งเสริมให้ระบบบริหารด้าน HR มีธรรมาภิบาล รวมทั้งมีแนวทางการจัดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง
- รฟม. พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและสายงาน โดยมีระบบ HRIS มีการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในการจัดการด้านบุคลากร
- รฟม. มีการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สวัสดิภาพ อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนักและสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากร
- ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรของ รฟม. ให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือกับสายงาน HR โดยมีการพัฒนาบทบาทของพนักงาน HR ในการทำงานเชิงรุก

ประเด็นหลักที่ รฟม.
ยังดำเนินการได้ไม่
สมบูรณ์

- รฟม. ควรทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ท้าทายมากขึ้นเพื่อให้สะท้อนและครอบคลุมการดำเนินงานที่องค์กรคาดหวังเพิ่มมากขึ้น และพัฒนาการบูรณาการของประเด็นสำคัญต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- รฟม. ควรทบทวนประสิทธิผลของการดำเนินงานด้านอัตรากำลัง รวมถึงการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) เพื่อยกระดับการดำเนินการด้านอัตรากำลังให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- รฟม. ควรทบทวนประสิทธิผลของการจัดการผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะช่วยส่งเสริม ผลักดันผลการดำเนินงานของบุคลากรและขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายและสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันเพิ่มมากขึ้น
- รฟม. ควรทบทวนประสิทธิผลและยกระดับการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อช่วยสนับสนุนผลักดันให้บุคลากรของ รฟม. มีความรู้ความสามารถในการผลักดันยุทธศาสตร์องค์กร แผนแม่บทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ
- รฟม. ควรทบทวนประสิทธิผลของการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ กลไกในการสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพและการบริหารจัดการคนเก่ง ทั้งในสายงานหลักและสายงานสนับสนุนที่เหมาะสมมากขึ้น
- รฟม. ควรทบทวนประสิทธิผลของการนำเทคโนโลยีด้าน HR มาใช้ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้จะนำไปสู่การวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) ที่ได้สารสนเทศไปใช้ในการผลักดันและปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- รฟม. ควรทบทวนประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR เพื่อให้มีวิธีการที่หลากหลายและยกระดับการดำเนินงานของหน่วยงานด้าน HR ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ผลักดันการบรรลุยุทธศาสตร์องค์กร ยุทธศาสตร์ด้าน HR และแผนงานที่สำคัญอื่นๆ

สรุปประเด็นสำคัญผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย (รฟม.)
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”

อยู่ที่ระดับคะแนน
3.1150

สรุปประเด็นสำคัญ

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ :

อยู่ที่ระดับ 3.4000

รฟม. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค วิเคราะห์ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ด้านการบริหารทุนมนุษย์ นอกจากนี้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ HR ประจำปี ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดรวมทั้งกรอบเวลาและผู้รับผิดชอบ มีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมิน ผลการดำเนินงาน

อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรทบทวนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายให้มีความท้าทาย รวมถึงการบูรณาการกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงาน ด้านการบริหารทุนมนุษย์ จะช่วยส่งเสริม สนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงแผนแม่บทต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปประเด็นสำคัญ

2. การบริหารทุนมนุษย์ :

อยู่ที่ระดับ 3.2000

รฟม. มีการจัดการด้านอัตราค่าจ้าง โดยการกำหนด Job family สอดคล้อง MRTA Value Chain มีการ จัดทำแผนอัตราค่าจ้างระยะสั้น-ยาว โดยวิเคราะห์อุปสงค์-อุปทาน/ทบทวนส่วนขาด-ส่วนเกินทุกสังกัด พิจารณาปัจจัยภายใน-นอก วางแผนสรรหา/หมุนเวียน/Succession Plan และบริหารอัตราค่าจ้างระยะ สั้นให้เหมาะสม มีการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพขององค์กร (Productivity)

รฟม. มีแนวทางในการจัดการด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง นโยบายจากผู้บริหารระดับสูง มติคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ข้อมูล จากแบบสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออก มติคณะรัฐมนตรี ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลเปรียบเทียบ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์กับรัฐวิสาหกิจอื่น เป็นต้น มาวิเคราะห์และพัฒนาผลตอบแทนและ สิทธิประโยชน์ตามกลุ่มและส่วนบุคลากร

รฟม. มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางใน การประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร ลงสู่ระดับสายงานและระดับบุคคล และมีการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน มาเชื่อมโยงกับตำแหน่ง การให้ผลตอบแทน และเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร ทีมงาน/หน่วยงาน

อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุง เพื่อให้ สามารถยกระดับการดำเนินงานในด้านการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล การดำเนินการตามยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร และควร ทบทวนประสิทธิภาพของการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) รวมถึงทบทวนประสิทธิภาพของการหมุนเวียนงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะเป็เครื่องมือในการจัดการด้าน อัตราค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ ยกระดับผลผลิตภาพของบุคลากรทั้งในภาพรวมและในแต่ละสายงาน และ ควรทบทวนประสิทธิภาพของการจัดการผลการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดตัวชี้วัด การติดตามประเมินผล และใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดการผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะช่วยส่งเสริม ผลักดันผลการดำเนินงานของบุคลากรและขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายและสอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกัน

สรุปประเด็นสำคัญ

3. การพัฒนาทุนมนุษย์ :

อยู่ที่ระดับ 2.8900

รฟม. มีการวิเคราะห์บทบาทวาทะหลักและด้านการบริหารที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จัดทำคู่มือเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร มีการประเมินช่องว่างสมรรถนะเพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล และมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาว พัฒนาผู้นำให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการ Coaching การ OJT และการ Self-learning ใช้รูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ e-Learning จัดอบรม On-line และเพิ่มจำนวน On-Air กำหนดแนวทางและเกณฑ์การประเมินผลครอบคลุม Classroom training จำนวน 5 รูปแบบ รวมการวิเคราะห์ ROI และ Non-classroom training

รฟม. มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งที่ครอบคลุมตั้งแต่ การวิเคราะห์ตำแหน่งเป้าหมาย การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง การจัดทำแผนพัฒนา และมีแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยมีการสรรหา คัดเลือก จัดทำแผนพัฒนา และการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

รฟม. มีกลไกในการสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ ได้แก่ คณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management Committee : CMC) ประกอบด้วย 2 กลไก คือ 1) กลุ่มที่ปรึกษาสายอาชีพ (CCG) และ 2) ศูนย์ประเมินสายอาชีพ (CAC)

อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรทบทวนประสิทธิผลและยกระดับการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งในด้านการออกแบบวิธีการเรียนรู้ การประเมินผลให้มีความเหมาะสมกับวิธีการพัฒนา เนื้อหา หลักสูตร ความต้องการของบุคลากรและองค์กร รวมถึงช่วยสนับสนุนผลักดันให้บุคลากรของ รฟม. มีความรู้ความสามารถในการผลักดันยุทธศาสตร์องค์กร แผนแม่บทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตอบสนองนโยบายในการขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานกำกับอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ควรทบทวนประสิทธิผลของการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ กลไกในการสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ การใช้ประโยชน์จากคนเก่งทั้งในสายงานหลักและสายงานสนับสนุนที่เหมาะสมกับภารกิจ บทบาทหน้าที่ เพื่อให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลในการยกระดับความรู้ความสามารถ การบริหารจัดการบุคลากร และการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุปประเด็นสำคัญ

4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ :

อยู่ที่ระดับ 2.8625

รฟม. มีแนวทางส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรและต่อยอดสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร โดยมีการกำหนดปัจจัยความผูกพันและสำรวจระดับความผูกพัน รวมถึงมีการจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันเพื่อยกระดับความผูกพัน มีการสร้างค่านิยมองค์กร โดยกำหนดค่านิยมร่วมคือ MRTA และกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ส่งเสริมการรับรู้และการแสดงพฤติกรรมตามค่านิยม MRTA ผ่านการจัดกิจกรรมต่างๆ มีการกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรม จัดกิจกรรมส่งเสริม รวมถึงมีการกำหนดช่องทางรับฟังข้อร้องเรียนและส่งเสริมให้ระบบบริหารด้าน HR มีธรรมาภิบาล ตลอดจนมีแนวทางจัดการการเปลี่ยนแปลง พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง และจัดทำแผนจัดการการเปลี่ยนแปลง แผนบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญ

รฟม. พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและสายงาน โดยมีระบบ HRIS มีใช้ Platform, Line OA, การสัมภาษณ์ออนไลน์, เครื่องบันทึกเวลาสแกนหน้า, การลาแบบ e-MRTA, อีเมล hrform@mrta.co.th, Traffy Fondue แจ้งเครื่องบันทึกเวลาเสีย และมีระบบ IT ด้านอื่น เช่น e-Saraban, e-Signature เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน มีการนำข้อมูล HRIS มาใช้วิเคราะห์คาดการณ์เพื่อใช้ตัดสินใจในงาน และมีการคาดการณ์อัตราค่าจ้างจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

รฟม. มีการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สุวีตภาพ อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Safety, Security, Health and Environment: SSHE) ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาวโดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบงานด้านความปลอดภัย มีการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความตระหนักและสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน และมีการทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือแผนงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

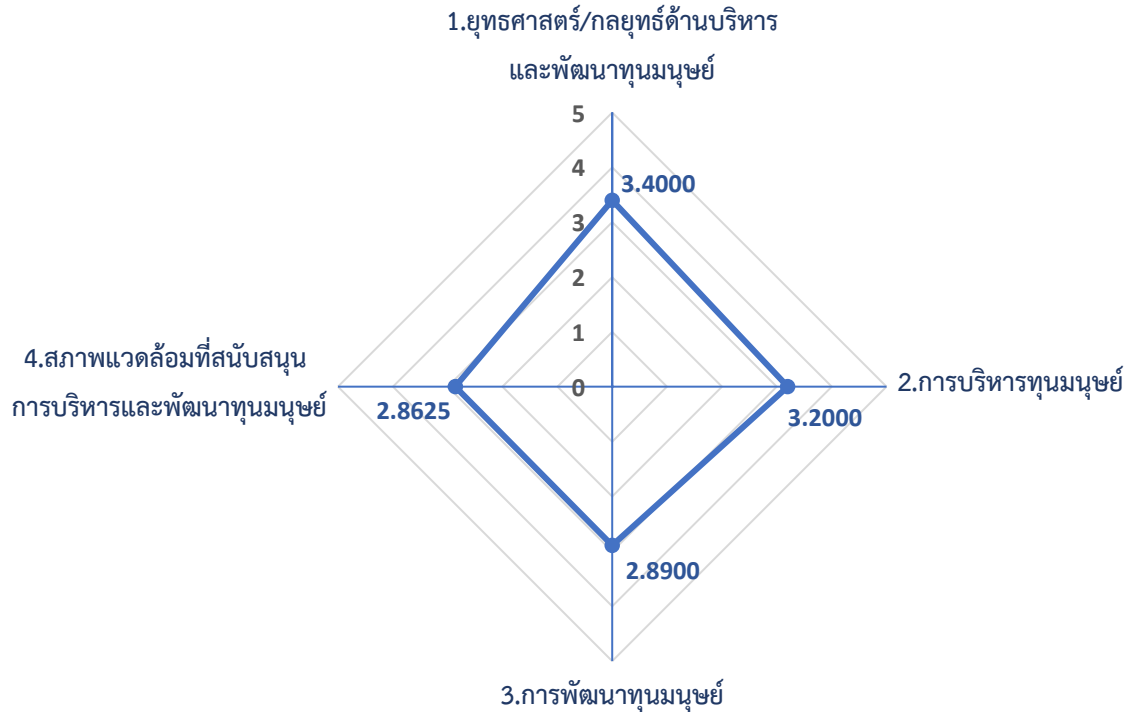
ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรของ รฟม. ให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือกับสายงาน HR โดยมีการพัฒนาบทบาทของพนักงาน HR ในการทำงานเชิงรุก กำหนดคุณสมบัติ HRBP โดยคัดเลือก HRBP และมอบหมายดำเนินการเชิงรุกโครงการให้คำปรึกษาด้าน HR/โครงการวางแผนอัตราค่าจ้าง มีการพัฒนาผู้บริหารสายงาน (Line Manager) และผู้แทน (HR Coordinator) มีการส่งเสริมพนักงาน HR ในการพัฒนาตนเอง และได้รับคุณวุฒิวิชาชีพด้าน HR แลกเปลี่ยนการบริหารงานบุคคลกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ และการเข้าร่วมกับเครือข่าย HR มีการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit) และดำเนินการปรับปรุงกระบวนการด้านการบริหารทุนมนุษย์

อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรทบทวนประสิทธิผลของการเสริมสร้างความผูกพัน เพื่อให้สามารถยกระดับความผูกพันได้อย่างครอบคลุม เหมาะสมกับกลุ่มบุคลากรด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรมากขึ้น และควรทบทวนประสิทธิผลและยกระดับการเสริมสร้างค่านิยมทั้งในด้านการรับรู้ ความเข้าใจ การยอมรับ และแสดงพฤติกรรม ที่มาจากข้อมูลและสารสนเทศที่สะท้อนการดำเนินงานมากขึ้น อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างค่านิยมได้อย่างเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ควรทบทวนประสิทธิผลของการนำเทคโนโลยีด้าน HR มาใช้ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้จะนำไปสู่การวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) ที่ได้สารสนเทศไปใช้ในการผลักดันและปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และควรทบทวนการกำหนดดัชนีต่างๆ และค่าเป้าหมายด้านความปลอดภัย สุวีตภาพ อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม เพื่อให้มั่นใจว่าจะสะท้อนผลการดำเนินงานและยกระดับการดำเนินงานได้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งควรทบทวนประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR เพื่อให้มีวิธีการที่หลากหลายและยกระดับการดำเนินงานของหน่วยงานด้าน HR ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร

กราฟสรุปผลการประเมิน

ผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”

อยู่ที่ระดับคะแนน
3.1150



สรุปข้อเสนอแนะด้านการบริหารทุนมนุษย์

1. จากข้อมูลการประเมินผลของรัฐบาลกิจในส่วนที่เป็นการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และผลการดำเนินงานของรัฐบาลกิจพบว่า มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลประเมิน Core Business Enablers ด้านบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าระบบงานต่าง ๆ ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของรัฐบาลกิจให้มีความเข้มแข็งและเป็นระบบ จะส่งผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของรัฐบาลกิจ
2. การประเมินผลรัฐบาลกิจต้องประเมินภายใต้บริบทการดำเนินงานและข้อจำกัดทางธุรกิจของรัฐบาลกิจที่มีความแตกต่างกัน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลการประเมินที่แท้จริง รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลในบางประเด็นที่สำคัญ เช่น การกำกับ ติดตาม ของคณะกรรมการรัฐบาลกิจ และ/หรือฝ่ายบริหาร การบริหารจัดการการสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น ต้องมีการกำหนดให้ชัดเจนและเชื่อมโยงกัน เพื่อให้เป็นกลไกที่ใช้การขับเคลื่อนการทำงานด้านบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. รัฐบาลกิจต้องพิจารณาถึงแนวโน้มของการบริหารทุนมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว เช่น การเพิ่มขึ้นของการทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์กับเทคโนโลยี ประเภทงานที่ถูกทดแทนด้วยปัญญาประดิษฐ์ การปฏิบัติงานที่บ้านและนอกสถานที่ (Work from Home & Work form Anywhere) การสร้างจิตสำนึกให้แก่บุคลากรในการพัฒนาตนเอง (Self - Learning) การพัฒนาทักษะการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลและดิจิทัล (Data Analytics) เป็นต้น
4. ในปัจจุบันรูปแบบการจ้างงานมีรูปแบบที่หลากหลาย หนึ่งในนั้น คือ การจ้างงานแบบในระยะเวลาหนึ่ง (Interim Management) ซึ่งรัฐบาลกิจอาจพิจารณานำมาใช้เป็นเครื่องมือ/วิธีการในการบริหารอัตรากำลัง เช่น การจ้างงานแบบระยะกลาง 3 - 5 ปี (Mid - term employment) การจ้างงานบุคลากรสำหรับการร่วมทำโครงการต่างๆ (Project based employment) การจ้างบุคคลภายนอก (Professional outsource) เป็นต้น โดยการจ้างงานลักษณะดังกล่าว จะส่งผลให้ค่าใช้จ่ายบุคลากรของรัฐบาลกิจในระยะยาวลดลง การบริหารบุคลากรและทรัพยากรของรัฐบาลกิจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ

1193 อาคารเอ็กซิม ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กทม. 10400 โทร: 0 2714 5555 โทรสาร: 02619 5960

Institute of Research and Development for Public Enterprises (IRDP)

1193 EXIM Building 17th fl. Phaholyothin Road, Phayathai, Bangkok Thailand 10400 Tel: +66 2714 5555 Fax: +66 2619 5960

WWW.IRDP.ORG

รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers

การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

ประจำปีบัญชี 2565



ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	Core Business Enablers
ผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการความรู้และนวัตกรรม”	อยู่ที่ระดับคะแนน 1.9560
หัวข้อ “การจัดการความรู้”	อยู่ที่ระดับคะแนน 2.1600

ประเด็นหลักที่ รฟม.
สามารถดำเนินการได้

- รฟม. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบายและเป้าหมายการจัดการความรู้ มีการแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้/ คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้
- รฟม. มีการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM MRTA Masterplan) โดยใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ และถ่ายทอดแผนแม่บทฯ ไปยังบุคลากรทุกระดับ และมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนแม่บท มีการจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน
- รฟม. มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากรถึงความสำคัญ ประโยชน์ และแนวทางการจัดการความรู้ สร้างความตระหนักและการมีส่วนร่วม ผ่านช่องทางต่างๆ มีการพัฒนาทีมงานจัดการความรู้ และมีการสอบทานการจัดการความรู้
- รฟม. มีกระบวนการจัดการความรู้ (KM MRTA Process) และสื่อสารสร้างความเข้าใจให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กร มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการจัดการความรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก
- รฟม. มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) และมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน มีการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวันผ่านเครื่องมือปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- รฟม. มีการวัดผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการจัดการความรู้

ประเด็นหลักที่ รฟม.
ยังดำเนินการ
ได้ไม่สมบูรณ์

- รฟม. ควรทบทวนประสิทธิผลและยกระดับการมีส่วนร่วม การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารแต่ละระดับที่ได้ดำเนินการอยู่ ให้มีความเหมาะสมทั้งในกระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุน
- รฟม. ควรทบทวนการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายในการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ให้มีความท้าทายเพิ่มขึ้น เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยยกระดับและผลักดันผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น
- รฟม. ควรทบทวนประสิทธิผลของการยกระดับความรู้ความสามารถของทีมงานจัดการความรู้ รวมทั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ให้มีความเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
- รฟม. ควรทบทวนประสิทธิผลและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้รองรับกับสถานการณ์และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง ทิศทางของธุรกิจ รวมทั้งความเสี่ยงขององค์กรเพิ่มมากขึ้น

- รฟม. ควรทบทวนประสิทธิผลของการนำเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการจัดการความรู้จากการปรับปรุงกระบวนการที่มีความเหมาะสม วัดผลลัพธ์ที่สะท้อนการดำเนินงานและสอดคล้องกับบริบทของการทำงานของทั้งกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน
- รฟม. ควรพัฒนาผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ครอบคลุม ครอบคลุมตามประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

ผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการความรู้”

อยู่ที่ระดับคะแนน
2.1600

สรุปประเด็นสำคัญ

1. การนำองค์กร :

อยู่ที่ระดับ 2.4500

ผู้บริหารระดับสูงของ รฟม. กำหนดวิสัยทัศน์ “ดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในการสนับสนุนภารกิจ รฟม. เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางเรียนรู้ด้านรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน” กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารทุกสายงานในการส่งเสริม สนับสนุนด้านการจัดการความรู้ และผู้บริหารทุกสายงานมีส่วนร่วมทบทวนวิสัยทัศน์ นโยบาย ทิศทาง เป้าหมายการจัดการความรู้ และสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย ทิศทางและเป้าหมายการจัดการความรู้ ผ่านสื่อวีดิทัศน์/infomotion graphic /E-BOOK/ระบบอินทราเน็ต รฟม./เว็บไซต์ KM, HRD/LINE กลุ่มต่าง ๆ/ก่อนเริ่มการฝึกอบรมและกิจกรรม/จดิจิทัลในองค์กร/อีเมลพนักงาน/Facebook Fan page/บริเวณอาคาร รฟม. ฯลฯ ผู้บริหารระดับสูงติดตาม ดูแล และสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงทิศทางการจัดการความรู้

ผู้บริหารระดับสูงทุกสายงาน มีส่วนร่วมในคณะกรรมการจัดการความรู้/ คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยมีส่วนร่วมในการดำเนินการโครงการตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ เช่น โครงการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กิจกรรม MRTA WAY/MRT Radio Special Guest/โครงการส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติรวมถึงการสอนงาน/การประชุมภายในฝ่าย/การเป็นวิทยากร เป็นต้น มีส่วนร่วมในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากร ส่งเสริมให้คำแนะนำตามบทบาทหน้าที่ เช่นการพัฒนากระบวนการสื่อสารตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรการดำเนินงานและการติดตามรายงานและมีการติดตามผลลัพธ์ของการดำเนินงาน

อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรทบทวนประสิทธิผลของการสื่อสารวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ ทบทวนวิธีการวัดผล การได้มาของข้อมูลสารสนเทศป้อนกลับที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์และปรับปรุง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนการดำเนินการ ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลาย หรือได้ข้อมูลในเชิงลึกเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งยกระดับการมีส่วนร่วม การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารแต่ละระดับที่ได้ดำเนินการอยู่เพื่อให้สามารถนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในสายงานมากขึ้น มีความเหมาะสมทั้งในกระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุน ที่อาจมีความแตกต่างในบริบทของการทำงานและกลุ่มของบุคลากรที่มีความหลากหลาย

สรุปประเด็นสำคัญ

2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน :

อยู่ที่ระดับ 2.2500

ผู้บริหารระดับสูงของ รฟม. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ โดยใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย มีการถ่ายทอดแผนแม่บทการจัดการความรู้ ไปยังบุคลากรให้ครอบคลุมทุกระดับผ่านกลุ่มบุคลากร และผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ ผ่านการประชุม คณะทำงานการจัดการความรู้ และ คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม และรายงานผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้เสนอ คณะกรรมการ รฟม. เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

รฟม. มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำมาใช้ในการจัดการความรู้ทั้งทรัพยากรด้านการเงินและไม่ใช้การเงินโดยกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ บุคลากร และระบบงานอื่นๆ โดยอ้างอิงแนวทางจากแผนวิสาหกิจ มีการจัดลำดับความสำคัญในการจัดสรรทรัพยากรมาใช้ในการพิจารณาหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้ครอบคลุมการดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญ

อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรทบทวนการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายในการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ให้มีความท้าทายเพิ่มขึ้น ที่จะทำให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยยกระดับและผลักดันผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดด สนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ขององค์กรตามที่กำหนดไว้ และบูรณาการกับแผนแม่บทที่สำคัญต่างๆ เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งทบทวนประสิทธิภาพของการปรับปรุงการถ่ายทอดแผนการจัดการความรู้ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจที่จะสามารถปฏิบัติตามแผนอย่างครบถ้วนถูกต้องเพิ่มมากขึ้น และมีความสอดคล้องกับบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มที่ต้องดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ที่มีความแตกต่างกันอย่างเหมาะสม และควรแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้นจากการปรับปรุงการจัดการทรัพยากรให้มีความชัดเจนมากขึ้น

สรุปประเด็นสำคัญ

3. บุคลากร :

อยู่ที่ระดับ 2.0500

รฟม. มีการสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการจัดการความรู้ โดยมีการกำหนดกลุ่มบุคลากรเพื่อสื่อสารแบ่งเป็น 5 กลุ่ม 1) ผู้บริหารระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับกลาง 3) ผู้บริหารระดับต้น 4) พนักงานปฏิบัติการ 5) กลุ่มทีมงานด้านการจัดการความรู้ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสื่อสารประโยชน์การจัดการความรู้ มีการกำหนดตัวชี้วัดการถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เชื่อมโยงการประเมินผล นอกจากนี้ยังได้สร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม เช่น การนำเสนอผลงานการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมของทีม KM Far/K-MRTA DAY/กิจกรรมMRTA WAY/แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน/โครงการส่งเสริมบุคลากรที่พร้อมเรียนรู้รวมถึงมีการประเมินการรับรู้ด้าน KM เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับในปีถัดไป/กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ ตามกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร

รฟม. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ โดยมีการออกแบบกิจกรรมให้สอดคล้องตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรและค่านิยมหลักขององค์กร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี/ การส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการจัดการความรู้ มีการสำรวจและติดตามประเมินผลโดยผู้บริหารทุกระดับ และบุคลากรทุกสายงานมีส่วนร่วมตอบแบบสำรวจการรับรู้และแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้ และสภาพแวดล้อมด้านการจัดการความรู้

รฟม. มีการคัดเลือกและพัฒนาทีมงานจัดการความรู้ รวมทั้งได้จัดทำแนวทางการสอบทานกระบวนการที่สำคัญด้านการจัดการความรู้ (KM Audit) โดย 1) จัดกลุ่มกระบวนการด้านการจัดการความรู้ทั้งหมดของ รฟม. (KM Universe) 2) คัดเลือกกระบวนการ 3) สอบทานขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญของกระบวนการ โดยใช้แบบรายการสอบทานกระบวนการที่สำคัญด้านการจัดการความรู้ (KM Audit Check List) 4) นำผลการสอบทานไปปรับปรุงกระบวนการด้านการจัดการความรู้ และ 5) ติดตามและประเมินผลกระบวนการและผลลัพธ์ตามที่กำหนด รวมถึงมีการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้จากผลการสอบทาน KM Audit

อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรทบทวนประสิทธิผลของการปรับปรุงและพัฒนาการสร้างความตระหนักแรงจูงใจในการจัดการความรู้ ทบทวนวิธีการวัดผล การได้มาของข้อมูล สารสนเทศป้อนกลับที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์และปรับปรุง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนถึงความตระหนัก แรงจูงใจที่ถูกต้อง ครบถ้วน เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในแต่ละระดับที่มีต่อการจัดการความรู้ และได้ข้อมูลที่มีความหลากหลาย หรือได้ข้อมูลในเชิงลึกเพิ่มมากขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์และปรับปรุงการสร้างความตระหนักให้มีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งควรทบทวนประสิทธิผลของการยกระดับความรู้ความสามารถของทีมงานจัดการความรู้ รวมทั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ให้มีความเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้มีศักยภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้นต่อไป

สรุปประเด็นสำคัญ

4. กระบวนการจัดการความรู้ :

อยู่ที่ระดับ 2.5250

รฟม. มีกระบวนการจัดการความรู้ (KM MRTA Process) ครอบคลุมขั้นตอนสำคัญ คือ 1) การสำรวจและวิเคราะห์ความรู้ 2) การจัดเก็บความรู้สำคัญของทุกส่วนงาน จัดทำแผนที่ความรู้ 3) การพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งภายในและภายนอก ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ 4) การประเมินและตรวจสอบความรู้ และ 5) การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย และ รฟม. มีการสื่อสารกระบวนการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ ผ่านช่องทางสื่อสาร KM และการจัดกิจกรรม เช่น คลิปกระบวนการจัดการความรู้ก่อนเริ่มการอบรมหลักสูตรต่างๆ จัดทำสื่อ TIKTOK อินโฟกราฟฟิก คลิป เผยแพร่ใน KM Website/กลุ่ม LINE มีการนำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอน และมีการบูรณาการกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล/สถาปัตยกรรมองค์กรของ รฟม.

รฟม. มีการถ่ายทอดความรู้กับหน่วยงานภายนอก โดยมีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอกสอดคล้องกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการกำหนดวิธีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานภายนอกตามกลุ่มที่กำหนด จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานภายนอก รฟม. เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การบริหารจัดการเดินรถไฟฟ้าระหว่าง รฟม. (ฝ่ายปฏิบัติการ) และรฟฟท. (ฝ่ายควบคุมการเดินรถ)/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีไฟฟ้ากับที่ปรึกษา/ผู้รับจ้าง/ผู้รับสัมปทาน/ศึกษาวิจัยพัฒนาโครงการรถไฟฟ้าร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ยังมีการสรุปบทเรียน/ความรู้/แนวปฏิบัติที่ดีถ่ายทอดแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การนำความรู้ที่ได้รับไปปรับปรุงกระบวนการทำงานและเผยแพร่ผ่าน KM WEBSITE ให้กับบุคลากร รฟม.

อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น เพื่อให้รองรับกับสถานการณ์และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง ทิศทางของธุรกิจ รวมทั้งความเสี่ยงขององค์กร และทำให้กระบวนการจัดการความรู้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผลมากขึ้น ทั้งในกระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุน หรือในแต่ละหน่วยงานที่มีบริบทการทำงานหรือสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน โดยคำนึงถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนในการจัดการความรู้ในขั้นตอนที่สำคัญต่างๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ ทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

สรุปประเด็นสำคัญ

5. กระบวนการปฏิบัติงาน :

อยู่ที่ระดับ 1.9000

รฟม. มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม 20 กระบวนการ คือ กระบวนการหลัก (Core Process) ประกอบด้วย 8 กระบวนการ และกระบวนการสนับสนุน (Support Process) ประกอบด้วย 12 กระบวนการ มีการกำหนดตัวชี้วัดในกระบวนการทำงาน (In-process KPIs) เพื่อใช้ติดตามและควบคุมกระบวนการทำงาน มีการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวันผ่านเครื่องมือปรับปรุงกระบวนการทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เช่น การสรุปบทเรียน / AAR / Cops / Benchmarking เป็นต้น

รฟม. มีการวิเคราะห์ กำหนดจุดควบคุมในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ป้องกันการเปลี่ยนแปลงข้อมูลหรือใช้ข้อมูลไม่ถูกต้องโดยจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน /Service Blueprint / SIPOC Model กำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการทำงานทั้ง Leading KPI /Lagging KPI และมีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ และถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับจุดควบคุมให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับติดตาม ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานในการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในการปฏิบัติงานแต่ละสายงาน และให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะเพื่อนำผลไปปรับปรุง

อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรทบทวนประสิทธิผลของการนำเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการจัดการความรู้จากการปรับปรุงกระบวนการที่มีความเหมาะสม ทบทวนการวัดผลที่สะท้อนการดำเนินงานและสอดคล้องกับบริบทของการทำงานของทั้งกระบวนการหลัก

และกระบวนการสนับสนุน ที่อาจมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทั้งกระบวนการทำงาน ข้อกำหนดผลลัพธ์ของกระบวนการ รวมทั้งควรทบทวนประสิทธิผลของการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม ระบุความเสี่ยงหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน พัฒนากระบวนการทำงาน ป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุปประเด็นสำคัญ

6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ :

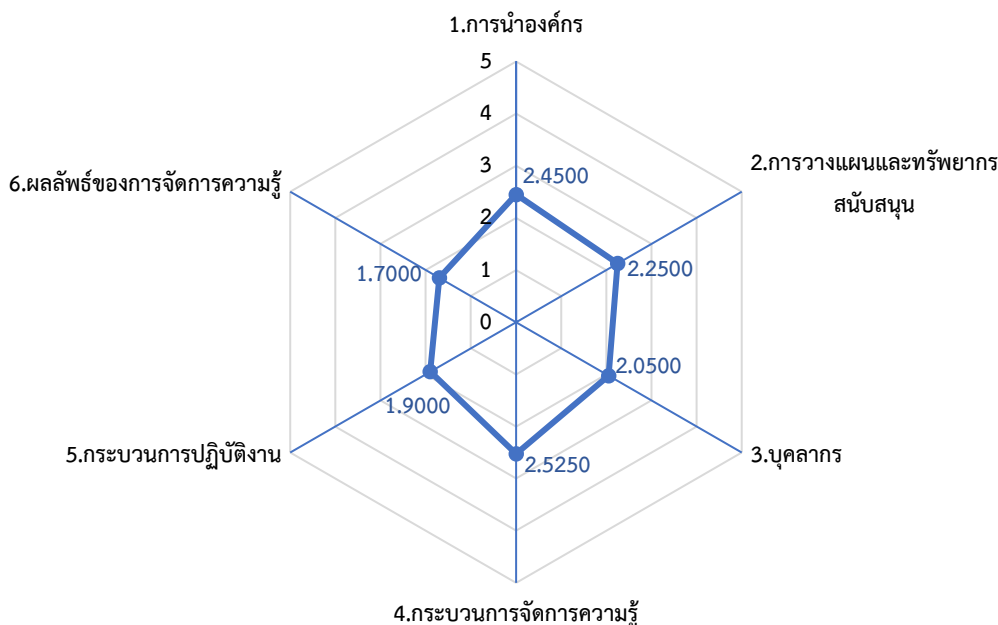
อยู่ที่ระดับ 1.7000

รฟม. มีการวัดผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตาม ควรพัฒนาผลการดำเนินการให้ครอบคลุม ครบถ้วนตามประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับผลการดำเนินการด้านนวัตกรรม

กราฟสรุปผลการประเมิน

ผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)
ด้าน Core Business Enablers
หัวข้อ “การจัดการความรู้”

อยู่ที่ระดับคะแนน 2.1600



สรุปข้อเสนอแนะด้านการจัดการความรู้

1. รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญกับการจัดอันดับการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Issues) ตามเกณฑ์การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ และกำหนดกลไกในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจในประเด็นการประเมินที่มีความสำคัญ ได้แก่ หัวข้อย่อยการนำองค์กร (1.1-1.2) หัวข้อย่อยบุคลากร (3.1-3.3) หัวข้อย่อยกระบวนการจัดการความรู้ (4.1-4.2) อย่างเร่งด่วน โดยกลไกดังกล่าวต้องให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเข้ามีส่วนร่วมในการมอบข้อเสนอแนะกำกับ ติดตาม เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีการบริหารจัดการองค์ความรู้ด้านการจัดการความรู้ที่สามารถสนับสนุนการดำเนินธุรกิจภายใต้ภารกิจในฐานะรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความยั่งยืน และเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ด้านการจัดการความรู้ให้แก่หน่วยงานอื่น รวมถึง การจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจต้องดำเนินการตามกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565 เป็นต้น
2. รัฐวิสาหกิจควรมีการปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้ โดยนำเครื่องมือ เช่น แพลตฟอร์ม/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการยกระดับการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ และนำมาเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บและฐานข้อมูล แลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อยอดองค์ความรู้ เพื่อสร้างการเข้าถึงให้กับบุคลากรให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวก และเข้าถึงความรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกเครื่องมือ ที่สามารถจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรให้ความสนใจในการเข้ามาเรียนรู้และต่อยอดองค์ความรู้ในแพลตฟอร์ม/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลดังกล่าว
3. รัฐวิสาหกิจควรจัดทำรอบตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ ระยะ 3 ปี โดยมีการจัดลำดับความสำคัญ และแบ่งเป้าหมายออกเป็นแต่ละระยะที่ชัดเจน เพื่อสะท้อนผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ และกำหนดกรอบการดำเนินงานและเป้าหมายการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ได้
4. รัฐวิสาหกิจต้องมีการสร้าง/แสวงหา แลกเปลี่ยน รวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บ ความรู้ (Knowledge) รวมถึงสารสนเทศ (Information) และข้อมูล (Data) ที่ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ที่สอดคล้องกับการระบอบองค์ความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledges) ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงนำองค์ความรู้ไปใช้ในมิติต่างๆ เช่น ใช้ในการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ และการเรียนรู้ระดับองค์กร รวมถึงต่อยอดความรู้ที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนากระบวนการทำงาน หรือสร้างนวัตกรรม เป็นต้น



มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ

1193 อาคารเอ็กซิม ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กทม. 10400 โทร: 0 2714 5555 โทรสาร: 02619 5960

Institute of Research and Development for Public Enterprises (IRDP)

1193 EXIM Building 17th fl. Phaholyothin Road, Phayathai, Bangkok Thailand 10400 Tel: +66 2714 5555 Fax: +66 2619 5960

WWW.IRDP.ORG

รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers

การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

ประจำปีบัญชี 2565



ผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการความรู้และนวัตกรรม”	อยู่ที่ระดับคะแนน 1.9560
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารจัดการนวัตกรรม”	อยู่ที่ระดับคะแนน 1.8200

ประเด็นหลักที่ รฟม.
สามารถดำเนินการได้

- รฟม. มีการกำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมและสื่อสารไปยังบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม และคณะทำงานจัดการนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กร
- รฟม. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม มีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในการดำเนินการและสื่อสารไปยังบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการจัดสรรทรัพยากรและประเมินความเสี่ยงของแผนงานด้านนวัตกรรม
- รฟม. มีแนวทางในการรวบรวมข้อมูลที่เป็น Big Data ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้า ตามรายงานผลการศึกษาดำเนินการระบบ Big Data
- รฟม. มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ในการกำกับ ติดตามผลการดำเนินการ และมีแนวทางในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการ
- รฟม. มีแนวทางในการส่งเสริมและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรตามโครงการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร มีการสำรวจการรับรู้และพฤติกรรม และมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรผ่านแผนงานต่างๆ
- รฟม. มีการออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร มีกระบวนการในการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม และมีแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมในกระบวนการทำงาน และพัฒนานวัตกรรมผ่านโครงการต่างๆ
- รฟม. มีการวัดผลสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม

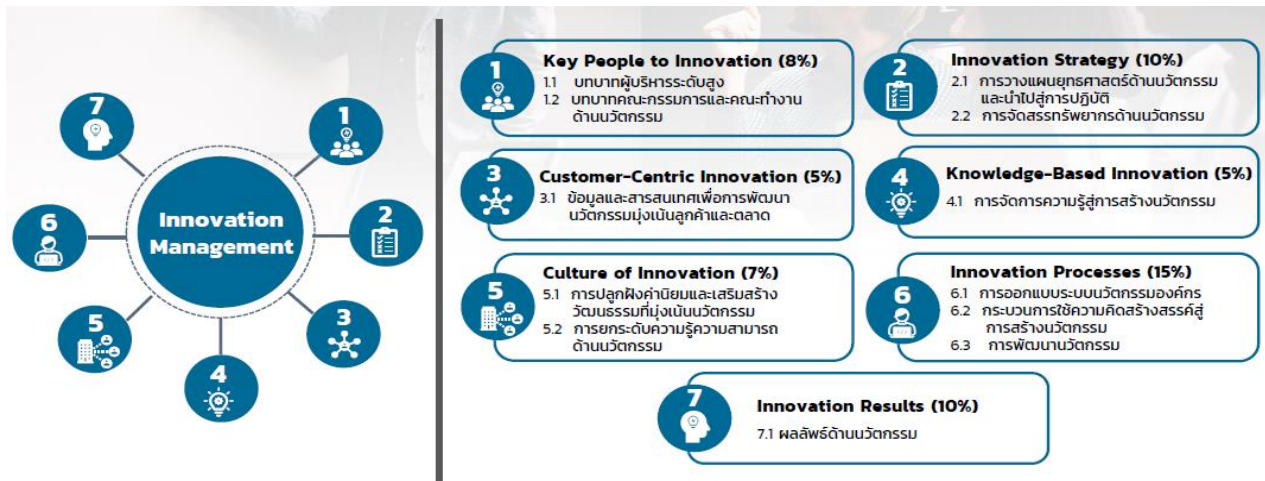
ประเด็นหลักที่ รฟม.
ยังดำเนินการ
ได้ไม่สมบูรณ์

- รฟม. ควรทบทวนและปรับปรุงประสิทธิภาพของการส่งเสริม สนับสนุนและกระตุ้นให้หน่วยงานต่างๆ ขององค์กร ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการนวัตกรรมตามนโยบาย แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดมากขึ้น
- รฟม. ควรทบทวนตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และแนวทางการติดตามและประเมินสำเร็จด้านนวัตกรรมให้ชัดเจนมากขึ้น
- รฟม. ควรทบทวนการใช้ Big Data และ Data Analytic เพื่อเชื่อมโยงสู่การพัฒนานวัตกรรมให้สามารถตอบสนองความต้องการและ ความพึงพอใจของลูกค้าทุกกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- รฟม. ควรทบทวนประสิทธิภาพของการนำผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดที่สำคัญมาใช้ในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมให้ครอบคลุมครบถ้วน

- รฟม. ควรพัฒนาระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับอย่างเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถผลักดันการดำเนินการได้ตามเป้าหมายอย่างครบถ้วน
- รฟม. ควรทบทวนการดำเนินการสร้างสรรค์ความคิด การพัฒนานวัตกรรมของโครงการต่างๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของการดำเนินการด้านนวัตกรรมขององค์กรมากขึ้น
- รฟม. ควรทบทวนและปรับปรุงตัวชี้วัดให้สะท้อนผลสำเร็จทั้งในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ให้สมบูรณ์ รวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการให้ดีขึ้นกว่าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ดีกว่าคู่แข่ง/คู่เทียบ และสนับสนุนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

สรุปประเด็นสำคัญผลการดำเนินงานของการผลิตไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการนวัตกรรม”

อยู่ที่ระดับคะแนน
1.8200



สรุปประเด็นสำคัญ

1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน

อยู่ที่ระดับ 2.3250

(Key People to Innovation) :

รฟม. มีการกำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมและสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ เช่น Intranet และเว็บไซต์ รฟม. เป็นต้น ไปยังบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการสำรวจความเข้าใจต่อนโยบายการจัดการนวัตกรรม และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม และคณะทำงานจัดการนวัตกรรมจัดทำประกาศแต่งตั้งและกฎบัตร พร้อมทั้งเผยแพร่ผ่านช่องทางต่างๆ

อย่างไรก็ตาม ควรทบทวนและปรับปรุงประสิทธิภาพของการส่งเสริม สนับสนุนและกระตุ้นให้หน่วยงานต่างๆ ขององค์กร ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการและดำเนินการด้านนวัตกรรมตามนโยบาย แผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดมากขึ้น รวมทั้งทบทวนการกำหนดแนวทางการสรรหาคณะทำงาน ด้านนวัตกรรมในระดับองค์กร ระดับสายงาน หรือระดับหน่วยงานให้ชัดเจนมากขึ้น

สรุปประเด็นสำคัญ

2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Innovation Strategy) :

อยู่ที่ระดับ 1.9300

รฟม. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในการดำเนินการ และสื่อสารไปยังบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางต่างๆ มีการสำรวจการรับรู้และเข้าใจต่อแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการประเมินความเสี่ยงของแผนงานด้านนวัตกรรมตามแบบฟอร์มรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงระดับโครงการตามแผนปฏิบัติการ

อย่างไรก็ตาม ควรทบทวนตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และแนวทางการติดตามและประเมินสำเร็จด้านนวัตกรรมให้ชัดเจนมากขึ้น

สรุปประเด็นสำคัญ	3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer – Centric Innovation) : รฟม. มีแนวทางในการรวบรวมข้อมูลที่เป็น Big Data ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้า ตามรายงานผลการศึกษการจัดทำระบบ Big Data เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง อย่างไรก็ตาม ควรทบทวนการใช้ Big Data และ Data Analytic เป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินการเพื่อเชื่อมโยงสู่การพัฒนาวัตกรรมให้สามารถตอบสนองความต้องการและ ความพึงพอใจของลูกค้าทุกกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	อยู่ที่ระดับ 1.7500
สรุปประเด็นสำคัญ	4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (Knowledge - Based Innovation) : รฟม. มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ในการกำกับ ติดตามผลการดำเนินการ ทั้งตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง ตัวชี้วัดตามแผนวิสาหกิจ ตัวชี้วัดระดับองค์กร สายงาน เป็นต้น มีแนวทางในการรายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม ควรทบทวนประสิทธิผลของการนำผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดที่สำคัญมาใช้ในการปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมให้ครอบคลุมครบถ้วน รวมถึงการวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบและการดำเนินการเพื่อให้แนวโน้มของผลการดำเนินการดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	อยู่ที่ระดับ 1.4000
สรุปประเด็นสำคัญ	5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม (Culture of Innovation) : รฟม. มีแนวทางในการส่งเสริมและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร โดยกำหนดค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ ตามโครงการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร มีการวิเคราะห์ช่องว่างเพื่อการพัฒนาเกี่ยวกับวัฒนธรรม มีการสำรวจการรับรู้และการแสดงพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กร มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร โดยดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ แผนการเรียนรู้ และพัฒนาทรัพยากรบุคคล และแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม ควรทบทวนประสิทธิผลของการเสริมสร้างวัฒนธรรม ที่สามารถผลักดันให้การเสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรมให้บรรลุตามเป้าหมาย และควรพัฒนาระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับอย่างเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถผลักดันการดำเนินการได้ตามเป้าหมายอย่างครบถ้วน	อยู่ที่ระดับ 1.8500
สรุปประเด็นสำคัญ	6. กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Processes) : รฟม. กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการนวัตกรรม และสื่อสารกระบวนการไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง และดำเนินโครงการจัดทำกระบวนการในการพัฒนานวัตกรรม และมีกระบวนการในการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม ภายใต้โครงการจัดทำกระบวนการในการพัฒนานวัตกรรม รวมทั้งมีแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมในกระบวนการทำงาน และพัฒนานวัตกรรมผ่านโครงการต่างๆ อย่างไรก็ตาม ควรทบทวนการออกแบบระบบและกระบวนการจัดการนวัตกรรมในรูปแบบต่างๆ โดยมีการวิเคราะห์ที่สอดคล้องกับทิศทางนวัตกรรมขององค์กรที่ชัดเจนมากขึ้น และควรทบทวนการดำเนินการสร้างสรรค์ความคิด การพัฒนานวัตกรรมของโครงการต่างๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของการดำเนินการด้านนวัตกรรมขององค์กรมากขึ้น และสามารถติดตาม ประเมินความสำเร็จได้ครอบคลุมทั้ง Output/Outcome	อยู่ที่ระดับ 1.6400

สรุปประเด็นสำคัญ

7. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม (Innovation Results) :

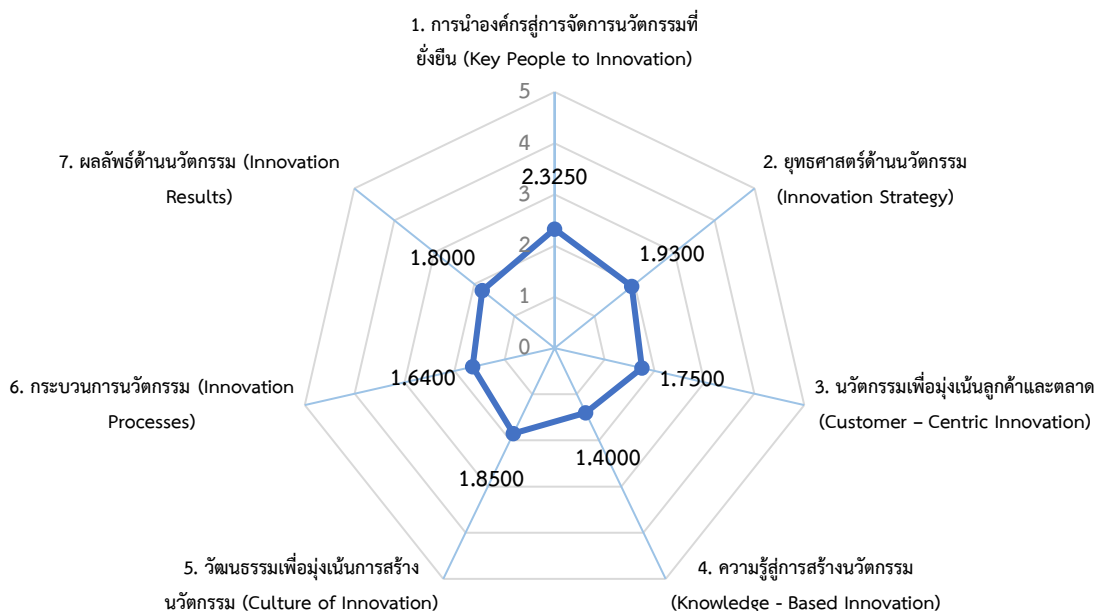
อยู่ที่ระดับ 1.8000

รฟม. มีการวัดผลสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม
อย่างไรก็ตาม ควรทบทวนและปรับปรุงตัวชี้วัดให้สะท้อนผลสำเร็จทั้งในระดับผลผลิต (Output)
และผลลัพธ์ (Outcome) ให้สมบูรณ์ รวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการให้ดีขึ้นกว่าเป้าหมายอย่าง
ต่อเนื่อง ดีกว่าคู่แข่ง/คู่เทียบ และสนับสนุนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

กราฟสรุปผลการประเมิน

ผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)
ด้าน Core Business Enablers
หัวข้อ “การบริหารจัดการนวัตกรรม”

อยู่ที่ระดับคะแนน 1.8200



สรุปข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม

1. รัฐวิสาหกิจควรมีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม การปฏิบัติตนเป็น Role Model และการสร้างแรงกระตุ้นใจในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร
2. ในการสรรหาผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ ควรมีการกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมในด้านความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม เพื่อที่จะสามารถส่งเสริมให้องค์กรเกิดการพัฒนาทางด้านนวัตกรรม และสามารถขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมที่สำคัญขององค์กรได้
3. รัฐวิสาหกิจต้องมีการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมที่เหมาะสม รวมทั้งควรกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมทั้งในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)
4. รัฐวิสาหกิจต้องมีการรวบรวมข้อมูลที่เกิดจากการศึกษาพฤติกรรม การสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยควรมีการเชื่อมโยงข้อมูลกับด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในจัดทำระบบการเก็บข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า และกำหนดแนวทางและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) เพื่อคาดการณ์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต สำหรับนำมาใช้ในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรม
5. รัฐวิสาหกิจควรมีการนำแนวทางการเรียนรู้และการจัดการความรู้ มาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรผ่านการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดที่สำคัญ
6. รัฐวิสาหกิจควรมีการทบทวนทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมของบุคลากรในหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมและคณะทำงาน เพื่อนำมาจัดทำแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กรประจำปีและระยะยาวที่ครอบคลุมกลุ่มบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมที่สำคัญขององค์กร
7. รัฐวิสาหกิจควรมีการออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญต่างๆ ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กร ได้แก่ 1) บทบาทของผู้บริหาร 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ 3) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร 4) องค์กรและบุคลากร 5) กระบวนการนวัตกรรม 6) การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล และ 7) กลไกในการกำหนดเป้าหมาย กำกับ และติดตาม โดยการออกแบบระบบ CIS ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรจะช่วยให้เกิดทำงานแบบการบูรณาการและส่งเสริมให้การพัฒนานวัตกรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว



มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ

1193 อาคารเอ็กซิม ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กทม. 10400 โทร: 0 2714 5555 โทรสาร: 02619 5960

Institute of Research and Development for Public Enterprises (IRDP)

1193 EXIM Building 17th fl. Phaholyothin Road, Phayathai, Bangkok Thailand 10400 Tel: +66 2714 5555 Fax: +66 2619 5960

WWW.IRDP.ORG

รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers

การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

ประจำปีบัญชี 2565



ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

Core Business Enablers

ผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

อยู่ที่ระดับคะแนน

ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การตรวจสอบภายใน”

3.3420

ประเด็นหลักที่ รฟม.
สามารถดำเนินการได้

- รฟม. มีการกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติรวมถึงความเป็นอิสระและเที่ยงธรรมของ คณะกรรมการตรวจสอบไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ มีการกำหนดองค์ประกอบและ คุณสมบัติของคณะกรรมการตรวจสอบครบถ้วนตามระเบียบและแนวปฏิบัติของคณะกรรมการ ตรวจสอบของรัฐวิสาหกิจ และมาตรฐานการตรวจสอบภายในสากล ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ และหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
- รฟม. มีการกำหนด Skill Matrix ของคณะกรรมการตรวจสอบตามองค์ประกอบและคุณสมบัติ ที่กำหนด และนำไปใช้ในการสรรหา/แต่งตั้ง
- รฟม. มีการประเมินองค์ประกอบ คุณสมบัติ ประสบการณ์และทักษะของคณะกรรมการตรวจสอบ อย่างเป็นทางการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจรับทราบ
- รฟม. มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก เพื่อจัดทำกฎบัตรรวมถึงคู่มือปฏิบัติงานของ คณะกรรมการตรวจสอบ มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบเฉพาะของ รัฐวิสาหกิจและมีการกำหนดแผนปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยสามารถดำเนินการ ตามแผนปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน
- คณะกรรมการตรวจสอบมีการกำหนดปฏิทินการประชุมล่วงหน้า และมีความถี่ในการประชุม อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง และได้รับข้อมูลประกอบการประชุมล่วงหน้าเฉลี่ย 6.75 วันทำการ โดยคณะกรรมการตรวจสอบมีเข้าร่วมประชุมคิดเป็นร้อยละ 96.43
- รฟม. มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก รวมถึงกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อจัดทำกฎบัตร และจรรยาบรรณของหน่วยตรวจสอบภายใน โดยกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายในมีความสอดคล้อง กับกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ และมีความครบถ้วน ตามมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดีตามมาตรฐาน การตรวจสอบภายในสากล (IIA) หลักเกณฑ์ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และหลักเกณฑ์ การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
- รฟม. มีหลักฐานการหาหรือร่างกฎบัตร รวมถึงพันธกิจของงานตรวจสอบภายในกับผู้บริหารระดับสูง และมีการนำเสนอกฎบัตรต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ รวมถึงมีการสื่อสารกฎบัตรให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบ
- โครงสร้างหน่วยตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระ มีการกำหนดนโยบายการเปิดเผยความขัดแย้ง ทางผลประโยชน์และดำเนินการตามนโยบายอย่างครบถ้วน

- หน่วยงานตรวจสอบภายในได้รับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอสอดคล้องกับแผนการจัดสรรทรัพยากร หน่วยงานตรวจสอบภายในสามารถเข้าพบและเข้าร่วมเกี่ยวกับการตรวจสอบได้อย่างเป็นอิสระ มีผลประเมินความเป็นอิสระจากหน่วยรับตรวจ และได้รับการยอมรับเกี่ยวกับความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและหน่วยรับตรวจ
- รฟม. มีการวิเคราะห์ทักษะ ความรู้ และความสามารถอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบ รวมถึงผู้ตรวจสอบภายในได้รับการอบรม/พัฒนาตนเองเฉลี่ยอย่างน้อยปีละ 40 ชม./คน/ปี
- รฟม. มีการกำหนดแนวทางการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบภายในทั้งการประเมินภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งมีการกำหนดแนวทางในการนำผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในโดยหน่วยรับตรวจมาประกอบการพิจารณาตัดสินผลงานของผู้ตรวจสอบภายใน
- รฟม. มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอก ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ และมีความสอดคล้องกับกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน สอดคล้องกับบริบท/วัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีและมาตรฐานวิชาชีพ
- รฟม. มีการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐบาลกิจ และแผนของรัฐบาลกิจ มีการอนุมัติและการสื่อสารแผนการตรวจสอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี มีการประเมินความเสี่ยงในระดับกิจกรรมการตรวจสอบอย่างครบถ้วนและเป็นระบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์และความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐบาลกิจ รวมถึงเกณฑ์การประเมินทั้ง 7 หัวข้อ เพื่อมุ่งเน้นในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับฝ่ายบริหาร
- รฟม. มีการประเมินความเสี่ยงระดับกิจกรรมเพื่อกำหนดแนวทางการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง ผู้ตรวจสอบภายในมีการสอบทานผังทางเดินของงาน (Flowchart) ผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติงานตามแนวทางการตรวจสอบกำหนดครบถ้วน มีการประชุมเปิดและปิดการตรวจสอบอย่างเป็นทางการทุกครั้งที่รายงานผลการตรวจสอบทันกาลภายใน 7 วันหลังจากการประชุมปิดการตรวจสอบให้แก่ผู้บริหาร หน่วยรับตรวจ ตลอดจนมีการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะครบถ้วน
- รฟม. มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบมีความครบถ้วน ได้แก่ (1) การปฏิบัติงานตรวจสอบและการสอบทานงาน (2) การสื่อสารและการรายงานผลการตรวจสอบต่อหน่วยรับตรวจ คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารสูงสุด และ (3) การติดตามผลการตรวจสอบ มีการสรุปประเด็นจากการตรวจสอบเป็นองค์ความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในหน่วยตรวจสอบภายในและองค์ความรู้ขององค์กร
- การตรวจสอบภายในของ รฟม. ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงานและด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับช่วยให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแล
- รฟม. มีการประเมินการให้ความร่วมมือของหน่วยรับตรวจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานร่วมกัน และแจ้งให้ผู้บริหารสายงานของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อทราบ

ประเด็นหลักที่ รฟม.
ยังดำเนินการ
ได้ไม่สมบูรณ์

- คณะกรรมการตรวจสอบ รฟม. เริ่มมีบทบาทในการสอบทานการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ ในทุกประเด็นที่มีความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของรัฐบาลกิจ รวมถึงสอดคล้องการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มีสาระสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของความเสี่ยงของรัฐบาลกิจ และมีบทบาทในการสอบทานการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร ตามเกณฑ์ Enabler ทั้ง 7 ด้าน
- คณะกรรมการตรวจสอบ รฟม. เริ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการให้ข้อเสนอแนะ ในเชิงนโยบายที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับรัฐบาลกิจอย่างเป็นระบบ และควรมีการกำหนดกรอบหลักเกณฑ์ของมูลค่าเพิ่มที่ชัดเจนไว้ตั้งแต่ต้นปีบัญชี
- แม้ว่า รฟม. มีการทบทวนและยืนยันถึงความเป็นอิสระของหน่วยตรวจสอบภายในต่อคณะกรรมการตรวจสอบ แต่ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อให้การทบทวนมีประสิทธิภาพ
- แม้ว่า รฟม. มีการกำหนดแนวทาง/แผนการสรรหา การพัฒนา บุคลากรด้านการตรวจสอบภายใน ที่มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบ และมีการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ความสามารถตามทักษะที่กำหนด ทั้ง Technical Skills และ Soft Skills รวมทั้ง มีการกำหนดเป้าหมายในการสนับสนุนเพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในพัฒนาตนเองในการเป็น Certified Internal Auditor (CIA) หรือประกาศนียบัตรทางวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น CPIAT แต่การกำหนด เป้าหมายดังกล่าวจะเริ่มดำเนินการในปี 2566 นอกจากนี้ ในปีบัญชี 2565 หน่วยตรวจสอบภายใน ของ รฟม. ยังไม่มีผู้ตรวจสอบได้รับประกาศนียบัตรทางวิชาชีพ
- รฟม. มีการดำเนินการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบตามแนวทางที่กำหนดเฉพาะการประเมิน ภายในองค์กร ยังไม่มีการประเมินจากภายนอกอย่างน้อยทุก 3-5 ปี โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมและมีความเป็นอิสระ ทั้งนี้ ในปีบัญชี 2565 รฟม. ได้รับการตอบรับจากกรมบัญชีกลาง เพื่อการประเมินจากภายนอกในปี 2566
- รฟม. ควรมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ ครอบคลุม ตั้งแต่การวางแผนการตรวจสอบ การปฏิบัติงานตรวจสอบ การรายงานผลการตรวจสอบ และการ ติดตามผลการตรวจสอบ เป็นต้น
- หน่วยตรวจสอบภายในของ รฟม. ยังไม่มีการให้ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นระบบ
- รฟม. ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ดำเนินการ ในการปรับเปลี่ยนแผนการตรวจสอบ กรณีพบประเด็นสำคัญที่ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนแผน การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และใช้ในการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการวางแผนตรวจสอบภายใน ในรายละเอียด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตรวจสอบอย่างเป็นระบบ รวมทั้งใช้ในการทบทวน/ ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบ ตลอดจนใช้ในการทบทวน/ ปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบ (การกำหนดวิธีการ ตรวจสอบ เครื่องมือการตรวจสอบ แนวทางในการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ) เพื่อให้ การปฏิบัติงานตรวจสอบมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

- รฟม. ควรปรับปรุงให้ผลจากการปฏิบัติงานตรวจสอบด้านการให้ความเชื่อมั่น ทำให้เกิดการเพิ่มมูลค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ รวมถึงการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมการดำเนินการตามเกณฑ์การประเมิน Enabler ทั้ง 7 ด้านอย่างเป็นระบบ
- หน่วยตรวจสอบภายในของ รฟม. ควรมีการดำเนินการให้คำปรึกษาแก่ฝ่ายบริหารรูปแบบเชิงรุก ครบตามแผนที่กำหนด และมีผลลัพธ์จากการดำเนินงานเป็นไปตามแผนกำหนด ตลอดจนได้รับการประเมินความเชื่อมั่นด้านการให้คำปรึกษาจากคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งการให้คำปรึกษานั้นจะต้องช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร

ผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การตรวจสอบภายใน”

อยู่ที่ระดับคะแนน
3.3420



สรุปประเด็นสำคัญ

1. คณะกรรมการตรวจสอบ :

อยู่ที่ระดับ 3.5410

รฟม. มีการกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติรวมถึงความเป็นอิสระและเที่ยงธรรมของคณะกรรมการตรวจสอบไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ โดยมีการกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการตรวจสอบครบถ้วนตามระเบียบและแนวปฏิบัติของคณะกรรมการตรวจสอบของรัฐวิสาหกิจ และมาตรฐานการตรวจสอบภายในสากล ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ และหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ มีการกำหนด Skill Matrix ของคณะกรรมการตรวจสอบตามองค์ประกอบและคุณสมบัติที่กำหนด และนำไปใช้ในการสรรหา/แต่งตั้ง มีการประเมินองค์ประกอบ คุณสมบัติ ประสิทธิภาพและทักษะของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างเป็นทางการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจรับทราบ อย่างไรก็ตาม ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวนการกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติ เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

รฟม. มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก เพื่อจัดทำกฎบัตรรวมถึงคู่มือปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งมีองค์ประกอบครบถ้วน และผลจากการทบทวนกฎบัตร คู่มือปฏิบัติงานและแผนปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ทันต่อต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น กฎ ระเบียบและเทคโนโลยี เป็นต้น และสามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ในปีบัญชี 2565 รฟม. เริ่มมีการสอบทานการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ ในทุกประเด็นที่มีความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มีสาระสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ และมีบทบาท

ในการสอบทานการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรตามเกณฑ์ Enablers ทั้ง 7 ด้าน รวมทั้งมีบทบาทในการติดตามการดำเนินงานตามข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะตามที่หน่วยงานกำกับได้ให้ไว้กับรัฐวิสาหกิจ รวมทั้ง ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวนกฎบัตร คู่มือ และแผนปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

คณะกรรมการตรวจสอบของ รฟม. มีการกำหนดปฏิทินการประชุมและวาระการประชุมล่วงหน้าอย่างชัดเจน โดยมีความถี่ในการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง และวาระประชุมคณะกรรมการตรวจสอบครอบคลุมบทบาทหน้าที่ตามกฎหมาย รวมถึงระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบของ รฟม. ได้รับข้อมูลประกอบการประชุมล่วงหน้าโดยเฉลี่ย 6.75 วันทำการ และมีการเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบในการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบทั้งหมดที่ได้จัดให้มีขึ้นในรอบปี คิดเป็นร้อยละ 96.43 อย่างไรก็ตาม ในปีบัญชี 2565 คณะกรรมการตรวจสอบของ รฟม. เริ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการให้ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับรัฐวิสาหกิจ ซึ่งควรมีการกำหนดกรอบหลักเกณฑ์ของมูลค่าเพิ่มที่ชัดเจนไว้ตั้งแต่ต้นปีบัญชี นอกจากนี้ รฟม. ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานรวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวนกระบวนการจัดประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สรุปประเด็นสำคัญ

2. หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านคุณสมบัติ :

อยู่ที่ระดับ 3.5722

รฟม. มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก รวมถึงกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อจัดทำกฎบัตรและจรรยาบรรณของหน่วยตรวจสอบภายใน ซึ่งกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายในมีความสอดคล้องกับกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ และมีความครบถ้วน ตามมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดี รวมทั้งมีหลักฐานการหาหรือร่างกฎบัตร รวมถึงพันธกิจของงานตรวจสอบภายในกับผู้บริหารระดับสูง และมีการนำเสนอกฎบัตรต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ รวมถึงมีการสื่อสารกฎบัตรให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบ มีการดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่ระบุไว้ในกฎบัตร ครบถ้วน และมีการทบทวน/ปรับปรุงกฎบัตร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

รฟม. มีการกำหนดโครงสร้างหน่วยตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระ มีการกำหนดและดำเนินการตามนโยบายเกี่ยวกับการเปิดเผยหรือการดำเนินการเพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงผลกระทบที่มีต่อความเป็นอิสระหรือเที่ยงธรรม รวมถึงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ตรวจสอบภายในที่อาจเกิดขึ้น หน่วยงานตรวจสอบภายในได้รับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอสอดคล้องกับแผนการจัดสรรทรัพยากร หน่วยงานตรวจสอบภายในสามารถเข้าพบและเข้าร่วมเกี่ยวกับการตรวจสอบได้อย่างเป็นอิสระ และได้รับการยอมรับเกี่ยวกับความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและหน่วยรับตรวจ อย่างไรก็ตาม แม้ว่า รฟม. มีการทบทวนและยืนยันถึงความเป็นอิสระของหน่วยตรวจสอบภายในต่อคณะกรรมการตรวจสอบ แต่ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อให้การทบทวนมีประสิทธิภาพ

รฟม. มีการวิเคราะห์ทักษะ ความรู้ และความสามารถอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบ รวมทั้ง ประเด็นที่เกิดขึ้นใหม่ๆ เพื่อพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน สอดคล้องกับการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่งที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงการประเมิน ช่องว่างสมรรถนะ(Competency Gap) เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ของผู้ตรวจสอบ อย่างไรก็ตาม แม้ว่า รฟม. มีการกำหนดแนวทาง/ แผนการสรรหา การพัฒนาบุคลากรด้านการตรวจสอบภายในที่มีความรู้ความสามารถที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานตรวจสอบ และมีการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ตามทักษะที่กำหนด ทั้ง Technical Skills และ Soft Skills รวมทั้งมีการกำหนดเป้าหมาย ในการสนับสนุนเพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในพัฒนาตนเองในการเป็น Certified Internal Auditor (CIA) หรือประกาศนียบัตรทางวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น CPIAT แต่การกำหนดเป้าหมายดังกล่าว จะเริ่มดำเนินการในปี 2566 นอกจากนี้ ในปีบัญชี 2565 หน่วยตรวจสอบภายในของ รฟม. ยังไม่มี ผู้ตรวจสอบได้รับประกาศนียบัตรทางวิชาชีพ

รฟม. มีการกำหนดแนวทางการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบภายในทั้งการประเมินภายใน และภายนอกองค์กร และมีการกำหนดแนวทางในการนำผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน โดยหน่วยรับตรวจมาประกอบการพิจารณาตัดสินผลงานของผู้ตรวจสอบภายใน อย่างไรก็ตาม รฟม. มีการดำเนินการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบตามแนวทางที่กำหนดเฉพาะการประเมิน ภายในองค์กร ยังไม่มีการประเมินจากภายนอกอย่างน้อยทุก 3-5 ปี โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมและมีความเป็นอิสระ ทั้งนี้ในปีบัญชี 2565 รฟม. ได้รับการตอบรับจากกรมบัญชีกลาง เพื่อการประเมินจากภายนอกในปี 2566

สรุปประเด็นสำคัญ

3. หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านการปฏิบัติงานและผลงาน : อยู่ในระดับ 3.1538

รฟม. มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก เพื่อประกอบการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบ โดยคู่มือสอดคล้องกับกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน และสอดคล้องกับบริบท/วัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีและมาตรฐานวิชาชีพ และมีองค์ประกอบของคู่มือครบถ้วน โดยมีการอนุมัติและสื่อสารคู่มือปฏิบัติงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ รฟม. มีการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในให้มีการปฏิบัติตามคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบภายในอย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการทบทวน/ปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

รฟม. มีการกำหนดกระบวนการในการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบ ประจำปี และมีการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐบาลกิจ และแผนของรัฐบาลกิจ มีการวางแผนการตรวจสอบ เชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปีของรัฐบาลกิจ การจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ และแผนการตรวจสอบประจำปีตามฐานความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบครบถ้วน รวมทั้งมีการอนุมัติ และการสื่อสารแผนการตรวจสอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง แผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบ

ประจำปีมีการประเมินความเสี่ยงในระดับกิจกรรมการตรวจสอบอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์และความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐบาลกิจ รวมถึงเกณฑ์การประเมินทั้ง 7 หัวข้อ เพื่อมุ่งเน้นในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับฝ่ายบริหาร และมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนการตรวจสอบ อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ดำเนินงานในการปรับเปลี่ยนแผนการตรวจสอบ กรณีพบประเด็นสำคัญที่ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

รฟม. มีการกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนการตรวจสอบภายในในรายละเอียด โดยมีแผนการตรวจสอบภายในในรายละเอียดเป็นลายลักษณ์อักษร มีการสอบทานและ/หรือจัดทำทางเดินของงาน (Flow Chart) ของกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน พร้อมทั้งมีการประเมินความเป็นไปได้ของการเกิดทุจริต และวิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการทุจริตขององค์กร และมีการกำหนดแนวทางการตรวจสอบสำหรับการปฏิบัติงานตรวจสอบทุกเรื่อง มีการแจ้งแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบล่วงหน้าอย่างเป็นทางการไม่น้อยกว่า 60 วันให้หน่วยรับตรวจทราบ และมีการจัดทำแนวทางการตรวจสอบ(Audit Program) ตามความเสี่ยงทุกเรื่อง ตามแผนตรวจสอบประจำปี และมีการสอบทานและอนุมัติแนวทางการตรวจสอบ (Audit Program) ตามลำดับขั้นของการปฏิบัติงานตรวจสอบ อย่างไรก็ตาม รฟม. เริ่มมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบ (Audit Program) ให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ และควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการวางแผนตรวจสอบภายในในรายละเอียด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตรวจสอบ

รฟม. มีการกำหนดวิธีการตรวจสอบ (Audit Tools) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การตรวจสอบอย่างครบถ้วน และมีการดำเนินการตรวจสอบครบทุกวิธีการตรวจสอบที่กำหนดในแนวทางการตรวจสอบ พร้อมทั้งมีการจัดทำกระดาษทำการรองรับทุกวิธีการตรวจสอบ มีการสรุปผลการปฏิบัติงานเบื้องต้น (การจัดทำ Memo สรุปผล) ครบถ้วนทุกประเด็น พร้อมทั้งสามารถเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการตรวจสอบกับกระดาษทำการได้ครบ อีกทั้งสามารถเชื่อมโยงระหว่างกระดาษทำการหลักกับกระดาษทำการย่อยได้ครบถ้วน มีการสอบทานการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม เริ่มมีการนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน และควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบ

รฟม. มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบอย่างครบถ้วน และดำเนินการปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบตามแนวทางที่กำหนดอย่างครบถ้วน ได้แก่ (1) การปฏิบัติงานตรวจสอบและการสอบทานงาน (2) การสื่อสารและการรายงานผลการตรวจสอบต่อหน่วยรับตรวจ คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารสูงสุด (3) การติดตามผลการตรวจสอบ อย่างไรก็ตาม รฟม. เริ่มมีการนำเทคโนโลยีและเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลอื่นๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานตรวจสอบ รฟม. หน่วยตรวจสอบภายในของ รฟม. ควรมีการให้

ข้อเสนอแนะในเชิงกลยุทธ์ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้รวมถึงการสรุปประเด็นจากการตรวจสอบเป็นองค์ความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในหน่วยตรวจสอบภายในและองค์ความรู้ขององค์กร รวมทั้ง ควรมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบ (การกำหนดวิธีการตรวจสอบ เครื่องมือการตรวจสอบ แนวทางในการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ) เพื่อให้การปฏิบัติงานตรวจสอบมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

การตรวจสอบภายในของ รฟม. ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านการเงินด้านการปฏิบัติงานและด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการกำหนดเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานการตรวจสอบด้านการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาที่เป็นการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงานและด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ชัดเจน และควรมีการประเมินผลด้านการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาของหน่วยตรวจสอบภายใน โดยคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูง รวมทั้ง ควรมีการแสดงให้เห็นถึงผลการประเมินดังกล่าวที่ส่งผลให้เกิดการเพิ่มมูลค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ รวมถึงมีการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ ซึ่งครอบคลุมการดำเนินการตามเกณฑ์การประเมิน Enabler ทั้ง 7 ด้านอย่างเป็นระบบ

รฟม. มีการกำหนดแนวทางการให้คำปรึกษาของหน่วยตรวจสอบภายในที่ชัดเจน และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายบทบาทที่ปรึกษาในแต่ละระยะ อย่างไรก็ตาม รฟม. ควรมีการดำเนินการให้คำปรึกษาแก่ฝ่ายบริหารรูปแบบเชิงรุกครบตามแผนที่กำหนด โดยควรพิจารณาติดตามให้มีผลลัพธ์จากการดำเนินงานเป็นไปตามแผนกำหนด ตลอดจนได้รับการประเมินความเชื่อมั่นด้านการให้คำปรึกษาจากคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งการให้คำปรึกษานั้นจะต้องช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร รวมทั้งผลการให้คำปรึกษาที่มอบให้แก่ฝ่ายบริหารควรส่งผลให้เกิดการเพิ่มมูลค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร และครอบคลุมการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมิน Enabler ทั้ง 7 ด้าน

สรุปประเด็นสำคัญ

4. หน่วยรับตรวจ :

อยู่ที่ระดับ 4.5000

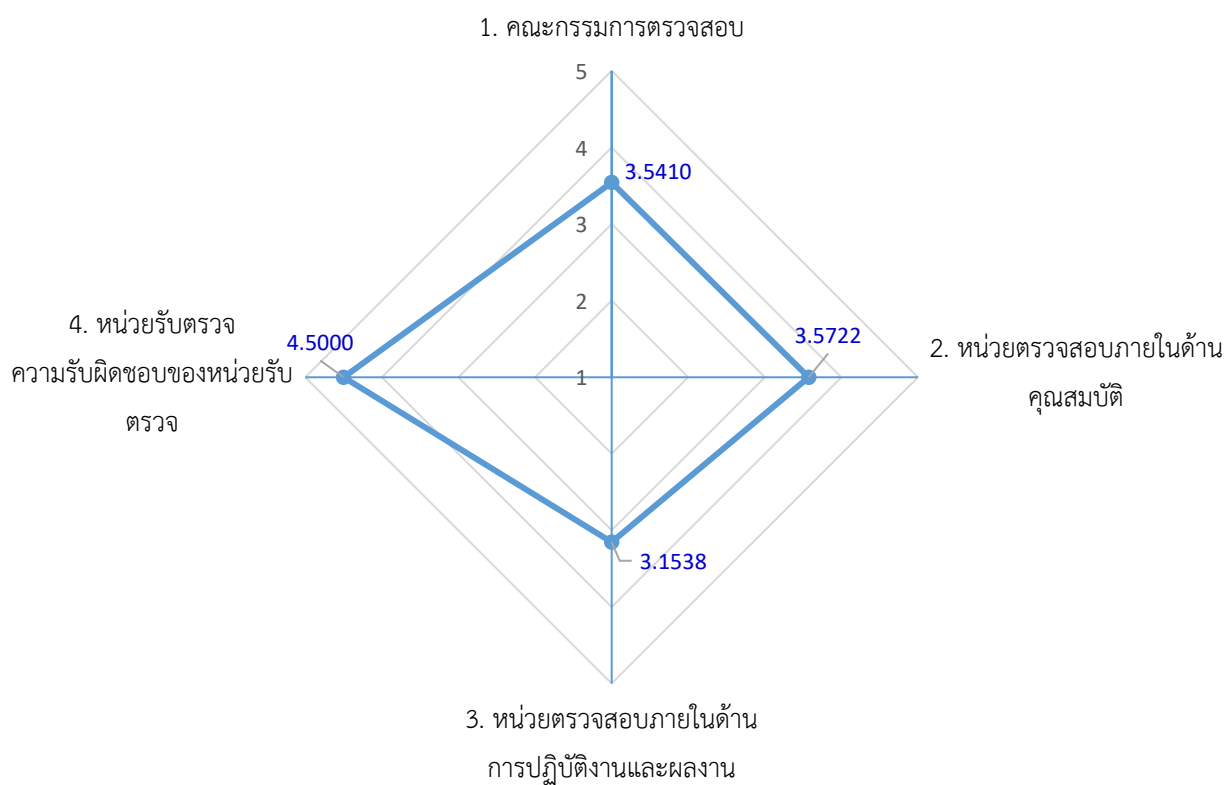
รฟม. มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจไว้ในคู่มือของหน่วยตรวจสอบภายในอย่างชัดเจน มีการสื่อสารบทบาทของหน่วยรับตรวจ เพื่อให้ผู้บริหารหน่วยรับตรวจ และพนักงานของหน่วยรับตรวจรับทราบ โดยสื่อสารครอบคลุมทั้ง 2 ช่องทาง คือ 1. สื่อสารผ่านการสื่อสารกฏบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน และ 2. สื่อสารในการประชุมเปิดการตรวจสอบ หน่วยรับตรวจดำเนินการตามบทบาทและความรับผิดชอบที่กำหนด โดยให้ความร่วมมือในการประสานงาน และข้อมูลอย่างครบถ้วนเพียงพอ โดยสามารถปิดการตรวจได้ตามแผน รวมทั้งมีการประเมิน

การให้ความร่วมมือของหน่วยรับตรวจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานร่วมกัน และแจ้งให้ผู้บริหารสายงานของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อทราบ ทั้งนี้ในปีบัญชี 2565 รฟม. เริ่มมีการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยตรวจสอบภายในและหน่วยรับตรวจ เพื่อวางแผนปรับปรุงให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

กราฟสรุปผลการประเมิน

ผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)
ด้าน Core Business Enablers
หัวข้อ “การตรวจสอบภายใน”

อยู่ที่ระดับคะแนน
3.3420



สรุปข้อเสนอแนะด้านการตรวจสอบภายใน

1. รัฐวิสาหกิจควรกำหนด Skill Matrix ที่มีคุณสมบัติที่เป็นมาตรฐาน และมีความสอดคล้องกับบริบทองค์กร และเป็นไปในทิศทางเดียวกันระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ เป็นต้น
2. รัฐวิสาหกิจควรกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบที่ชัดเจน โดยเป้าหมายการดำเนินงานดังกล่าวควรมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบมุ่งเน้นการดำเนินงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับรัฐวิสาหกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. รัฐวิสาหกิจควรมีการกำหนดกระบวนการในการทบทวน/ปรับปรุงการกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการตรวจสอบมีการกำหนด Skill Matrix ของคณะกรรมการตรวจสอบ การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้งควรมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญของการปฏิบัติงานตรวจสอบอย่างชัดเจน ตลอดจนกำหนดแนวทางในการจัดเก็บผลการดำเนินงาน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถจัดเก็บข้อมูลจริงที่เกิดขึ้นในรอบปีทั้งที่สามารถบรรลุเป้าหมายและไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทบทวนกระบวนการอย่างเป็นระบบ
4. หน่วยตรวจสอบภายในควรมีส่วนร่วมในการกำหนด/ทบทวนทักษะด้านการปฏิบัติงานตรวจสอบร่วมกับสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจสอบภายในสอดคล้องตามแนวทางที่รัฐวิสาหกิจกำหนด และควรกำหนดเป้าหมายการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในที่สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนควรยกระดับการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในให้ได้รับประกาศนียบัตรทางวิชาชีพในระดับสากล
5. กระบวนการวางแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจควรมีการกำหนดขอบเขตของการตรวจสอบทั้งหมด (Audit Universe) ที่สอดคล้องกับประเด็นความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจต้องเผชิญในอนาคต ดังนั้น หน่วยตรวจสอบภายในควรกำหนดแนวทางในการรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนติดตามสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลกระทบสำคัญต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการทบทวนแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนตรวจสอบประจำปี เพื่อให้การปฏิบัติงานตรวจสอบสามารถช่วยให้รัฐวิสาหกิจบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานได้
6. เพื่อให้การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในได้อย่างแท้จริง หน่วยตรวจสอบภายในควรกำหนดความต้องการในการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (Requirement) ที่ชัดเจน เพื่อให้การพัฒนา/จัดหาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมีความสอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ และสามารถปฏิบัติงานได้จริง อีกทั้งการพัฒนา/จัดหาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบอย่างต่อเนื่องและการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ควรมีความเชื่อมโยงกับสถาปัตยกรรมองค์กร ตลอดจนการพัฒนาระบบควรต่อยอดฐานข้อมูล และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบไปสู่การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในเชิง Data Analytic
7. หน่วยตรวจสอบภายในควรมีการกำหนดเป้าหมายในการสร้างผลงานจากการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ทั้งบทบาทด้านการให้ความเชื่อมั่นและบทบาทการให้คำปรึกษาของผู้ตรวจสอบภายในที่ชัดเจน พร้อมทั้งสื่อสารให้ผู้ตรวจสอบภายในรับทราบเพื่อให้การจัดเก็บผลงานมีความสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด
8. รัฐวิสาหกิจควรมีการกำหนดแนวทางการทบทวน/การปรับปรุงกระบวนการการให้ความร่วมมือของหน่วยรับตรวจจากการใช้ข้อมูลจริง โดยครอบคลุมทั้งการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานการให้ความร่วมมือของหน่วยรับตรวจ และการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของกระบวนการการให้ความร่วมมืออย่างชัดเจน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถจัดเก็บข้อมูลจริงที่เกิดขึ้นในรอบปีทั้งที่สามารถบรรลุเป้าหมาย และไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทบทวนกระบวนการอย่างเป็นระบบ



มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ

1193 อาคารเอ็กซิม ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กทม. 10400 โทร: 0 2714 5555 โทรสาร: 02619 5960

Institute of Research and Development for Public Enterprises (IRDP)

1193 EXIM Building 17th fl. Phaholyothin Road, Phayathai, Bangkok Thailand 10400 Tel: +66 2714 5555 Fax: +66 2619 5960

WWW.IRDP.ORG