



การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

[State Enterprise Assessment Model : SE-AM]

ด้าน Core Business Enablers

Version 4

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

☆	ความเป็นมาของระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM)	3
☆	กรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM)	5
☆	แนวทางประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้าน Core Business Enablers ตามเกณฑ์ในระบบ SE-AM	10
☆	ภาพรวมหลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินผลใหม่รัฐวิสาหกิจ	12
☆	หลักการ / วัตถุประสงค์ / กรอบแนวคิด / ที่มาของหลักเกณฑ์การประเมิน	
↳	ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร [Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership]	13
↳	ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ [Strategic Planning : SP]	17
↳	ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน [Risk Management & Internal Control : RM & IC]	22
↳	ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า [Stakeholder and Customer Management : SCM]	26
↳	ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล [Digital Technology : DT]	31
↳	ด้านการบริหารทุนมนุษย์ [Human Capital Management : HCM]	36
↳	ด้านการจัดการความรู้ [Knowledge Management : KM]	42
↳	ด้านการจัดการนวัตกรรม [Innovation Management : IM]	48
↳	ด้านการตรวจสอบภายใน [Internal Audit : IA]	52
☆	ผังกระบวนการของเกณฑ์การประเมินผลด้าน Core Business Enablers	56
☆	ระบบแรงจูงใจตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ	57

ความเป็นมาของระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM)

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2538 อนุมัติหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยเปลี่ยนแนวคิดในการกำกับรัฐวิสาหกิจจากการควบคุมขั้นตอนในการทำงาน มาเป็นการควบคุมผลการดำเนินงานแทน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สูงขึ้น และให้อำนาจแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการบริหารจัดการภายในองค์กรได้เอง โดยให้เริ่มนำระบบประเมินผลฯ มาใช้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่วันที่ 2539 และในปี 2557 ได้มีการพัฒนาเกณฑ์การประเมินผลฯ โดยกำหนดให้มีการประเมินผลด้านการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆ ประกอบด้วย ด้านบทบาท คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการควบคุมภายใน ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านการบริหารจัดการสารสนเทศ และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจสร้างระบบการบริหารจัดการในด้านต่างๆ และพัฒนาองค์กรให้เข้าสู่มาตรฐานในระดับสากลมากยิ่งขึ้น

คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ในฐานะคณะกรรมการผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินการ ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ได้พัฒนาเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ระบบประเมินผลฯ เป็นเครื่องมือในการผลักดันผลสัมฤทธิ์การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจให้ได้มาตรฐานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยในปี 2561 คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้มีมติในคราวประชุมครั้งที่ 2/2561 เมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2561 เห็นชอบในหลักการของกรอบแนวทางการปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยนำระบบประเมินผลของ สคร. ที่ใช้อยู่เดิม ๒ ระบบ คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กร และระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (ระบบSEPA) มาบูรณาการร่วมกันให้เหลือเป็น ๑ ระบบ เรียกว่าระบบ State Enterprise Assessment Model (ระบบ SE-AM) โดยได้กำหนดกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ส่วนผลลัพธ์ ประกอบด้วย การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และ
2. ส่วน Core Business Enablers ประกอบด้วย 8 ด้าน ดังนี้
 - 2.1 ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
 - 2.2 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
 - 2.3 ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
 - 2.4 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 2.5 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
 - 2.6 ด้านการบริหารทุนมนุษย์
 - 2.7 ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
 - 2.8 ด้านการตรวจสอบภายใน

เพื่อนำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในปี 2563 เป็นต้นไป



กรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM)

กรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) แบ่ง
ออกเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

๑. ผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) (น้ำหนักร้อยละ ๖๐ +/- ๑๕) ได้แก่

๑.๑) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

๑.๒) ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Result) เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญ, แผนงาน
โครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น โดยเป็นการพิจารณากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
ของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ รายสาขา (SubPAC)

๒. ด้าน Core Business Enablers (น้ำหนักร้อยละ ๔๐ +/- ๑๕) ประกอบด้วยการประเมินผล ๔ ด้าน ได้แก่

๒.๑) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)

๒.๒) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)

๒.๓) ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)

๒.๔) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder & Customer Management : SCM)

๒.๕) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT)

๒.๖) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)

๒.๗) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&IM)

๒.๘) ด้านการตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)

โดยเป็นการพิจารณาตามรายละเอียดคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers และพิจารณา
 ผลประเมินของคณะอนุกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ภาพรวม และคณะอนุกรรมการกำกับ
 ดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจ แต่ละด้าน โดยมีรายละเอียดปรากฏ ดังนี้



โดยมีแนวทางในการประเมินตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

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

การมีนโยบาย/ระบบ หลักการ หรือกระบวนการ หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถแสดงแนวทางวิธีการดำเนินงาน หรือ ขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ โดยสามารถแสดงผ่านขั้นตอนการดำเนินงานคู่มือการปฏิบัติงาน SIPOC หรือการดำเนินงานใด ๆ ที่สามารถแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการในเรื่องนั้น มีการดำเนินการโดยหน่วยงานใด ดำเนินการอย่างไร ดำเนินการเมื่อใด หรือแสดง/อธิบายผ่าน ๕W๑H (what when where why who how) ได้อย่างชัดเจน ไม่จำเป็นต้องแสดงผ่าน SIPOC เพียงอย่างเดียว

การประเมินผลการดำเนินงานที่ระบุว่า “**ทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ**” และ “**มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง**” มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

๑) **ทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ** : การถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยการสร้างความมั่นใจ ในการดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติดังกล่าวในทุกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการนั้นๆ ได้อย่างครบถ้วน

๒) **ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง** : ปรับปรุงกระบวนการที่ผ่านมา โดยใช้ฐานข้อมูลจริงเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวสามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากการปรับปรุงกระบวนการนั้น

สำหรับการประเมินตามบริบทของรัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการพิจารณา เช่น พิจารณาตามนโยบาย/ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ความเพียงพอของทรัพยากร (บุคลากร งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ) ข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

หลักการของการกำหนด Maturity Level

ระดับ 1 Beginner	ระดับ 2 Intermediate	ระดับ 3 Sufficient	ระดับ 4 Progressive	ระดับ 5 Advanced
เริ่มมีระบบกระบวนการ หรือมีไม่เพียงพอ หรือไม่มีความเหมาะสมกับปฏิบัติงาน ทั้งในด้าน นโยบาย เป้าหมาย ครอบคลุม ระเบียบ วิธีการทำงาน การสร้างความเข้าใจ	มีระบบกระบวนการ แต่ยังไม่ครบถ้วน ในทุกกระบวนการ เกณฑ์การประเมิน กระบวนการ	ระบบ กระบวนการ มีความครบถ้วน และแสดงประสิทธิผล ของกระบวนการ ถึงผลลัพธ์ของ การดำเนินงาน ที่เป็นไปตามเป้าหมาย	การพัฒนาปรับปรุง ระบบและกระบวนการ อย่างต่อเนื่อง (ได้แก่ ความใส่ใจตรวจตรา วิเคราะห์ แก้ไขปัญหา และพัฒนาเพื่อให้ปัจจัย ส่งผลสามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น รวมถึงนำ ประสิทธิภาพของ กระบวนการมาเป็น ปัจจัยในการปรับปรุง) จนมีผลลัพธ์ดีกว่า ที่กำหนด	การรู้เท่าทัน และ เตรียมพร้อม สำหรับอนาคต (ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ ระบบงานของปัจจัย ส่งผลและสภาพแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การทำงานขององค์การ ในอนาคต รวมทั้งมีการ เตรียมความพร้อมเพื่อ เผชิญความเปลี่ยนแปลง และสามารถใช้นวัตกรรม ใหม่ ๆ มาเริ่มต้นทดลอง ใช้งานในหน่วยงาน) โดยผลลัพธ์ที่ได้ อยู่ในระดับชั้นนำ
คู่มือการปฏิบัติงาน ในการดำเนินงาน ในระบบ กระบวนการ นั้น ๆ ไม่ครบถ้วน สมบูรณ์	มีการถ่ายทอด กระบวนการอย่างทั่วถึง ทั้งองค์กร แต่ยังไม่มีการติดตาม ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ปฏิบัติตาม	มีระบบมาตรฐานเกณฑ์ พร้อมรับคำสั่งการ ทำความเข้าใจ ซึ่งผู้เกี่ยวข้อง ปฏิบัติตาม	ความใส่ใจในกา ติดตามและตอบสนอง อย่างรวดเร็วต่อปัญหา การเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาการต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการจัดการองค์การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ริเริ่มพัฒนาและสร้าง นวัตกรรมในกระบวนการ ทำงาน (ได้แก่การ ประยุกต์ใช้งาน การปรับปรุงแก้ไขและ การนำแนวปฏิบัติที่ดี ต่าง ๆ มาริเริ่มเพื่อช่วย ให้ปัจจัยส่งผลมี ประสิทธิภาพและ มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น จนเป็นประโยชน์ต่อ การบรรลุเป้าหมาย ขององค์การ)
การติดตามกำกับ ประเมินผลปรับปรุง แก้ไขปัญหาและ สนับสนุนเพียงพอ สำหรับการปฏิบัติงาน ตามปกติ ไม่สม่ำเสมอ	มีการกำกับดูแลติดตาม ประเมินผลวิเคราะห์ หาสาเหตุเพื่อแก้ไข และ/หรือปรับปรุง ให้สามารถทำงาน ได้ตามปกติ	มีการติดตามตรวจสอบ ตามระบบพีดีซีเอ เพื่อให้สามารถทำ หน้าที่ได้และมีการ แก้ไขปรับปรุงระบบ ให้ทำงานได้ตามปกติ	มีวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและ ความคุ้มค่า บูรณาการกับระบบ กระบวนการอื่น	มีวัฒนธรรมของความ เป็นเลิศ (ได้แก่ การที่ ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับใน องค์กรใส่ใจติดตามและ ผลักดันหรือปฏิบัติตาม แนวปฏิบัติที่เหมาะสม เพื่อยกระดับคุณภาพ ประสิทธิภาพของ องค์กรและ ความสามารถในการ แข่งขันขององค์การได้ อย่างต่อเนื่องยั่งยืน)

• Result เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ชัดเจน



แนวทางประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้าน Core Business Enablers ตามเกณฑ์ในระบบ State Enterprise Assessment Model : SE-AM

หัวใจหลักของการประเมินผลระบบ SE-AM จะมีคำตอบพื้นฐานที่เป็นแนวทางเดียวกัน คือจะเป็นการประเมินแบบ Maturity Level ซึ่งอธิบายไว้ชัดเจนในเล่มเกณฑ์การประเมิน ตรงส่วนของหมายเหตุแต่ละหัวข้อว่า “การประเมินกระบวนการจะใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง”

ทุกกระบวนการจะต้องมีแนวทางการดำเนินการที่เป็นระบบ คำว่า กระบวนการ หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานใดสิ่งหนึ่งตั้งแต่ต้นจนสำเร็จ คำว่า ระบบ คือ ระเบียบเกี่ยวกับการรวมสิ่งต่างๆ ซึ่งมีลักษณะซับซ้อนให้เข้าลำดับประสานเป็นอันเดียวกันตามหลักเหตุผลทางวิชาการ ดังนั้นแนวทางที่เป็นระบบ หรือกระบวนการที่เป็นระบบ ก็คือ ขั้นตอนการดำเนินงานใดสิ่งหนึ่งตั้งแต่ต้นจนสำเร็จโดยกำหนดเป็นระเบียบวิธีการดำเนินงานขั้นตอนต่างๆ ที่เป็นมาตรฐานอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถเกิดการซ้ำได้ และถ่ายทอดไปปฏิบัติได้เหมือนๆ กัน หรือไม่แตกต่างกัน โดยปกติเพื่อการถ่ายทอดแนวทางที่เป็นระบบ หรือกระบวนการที่เป็นระบบจะนิยมจัดทำเป็นรูปแบบเอกสาร ไม่ว่าจะ เป็นในรูปแบบ ระเบียบ ขั้นตอน-การปฏิบัติงาน หรือ คู่มือ ก็ได้ เพื่อง่ายต่อการนำไปปฏิบัติตาม การสื่อสารถ่ายทอดให้ส่วนต่างๆ ปฏิบัติตาม โดยในเอกสารเหล่านั้นควรจะอธิบายให้เห็นภาพอย่างชัดเจนตามหลัก 5 W 1 H คือ Who ใคร What ทำอะไร When เมื่อไร Where ที่ไหน Why ทำไม How อย่างไร ส่วนมากจะนิยมเอาแผนภาพ หรือ Flow หรือ SIPOC Model เข้ามาช่วยเพื่อง่ายต่อความเข้าใจ

หลังจากได้แนวทางที่เป็นระบบ หรือกระบวนการที่เป็นระบบแล้ว ก็ต้องถ่ายทอดแนวทาง หรือกระบวนการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับ แนวทางหรือกระบวนการให้สามารถปฏิบัติได้เหมือนๆ กัน หรือไม่แตกต่างกัน ซึ่งก็ต้องมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับแนวทางหรือกระบวนการนั้นๆให้ครบถ้วน และสื่อสารแนวทางหรือกระบวนการ รวมถึงมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นด้วย เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และก็ต้องมีการกำหนดการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของ แนวทาง หรือกระบวนการที่ได้ดำเนินการไป ว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในแต่ละเรื่องหรือไม่ โดยส่วนมากนิยมกำหนดเป็นตัวชี้วัด และกำหนดเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจน เพื่อนำเอาผลลัพธ์เหล่านั้นมาทบทวน/ปรับปรุง แนวทางหรือกระบวนการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ในการดำเนินการตามกระบวนการต่างๆ ในเกณฑ์การประเมินฯ ต้องแสดงในเชิงประจักษ์ ให้เห็นถึงความเชื่อมั่น ซึ่งจะต้องมีหลักฐานแสดงให้ปรากฏ เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ด้าน Core Business Enablers ตามลำดับคะแนน ดังนี้.-

ระดับคะแนน 1 : ระบุให้ชัดว่า อ.อ.ป. ต้องทำอะไร ?

ระดับคะแนน 2 : ระบุว่าคุณภาพที่คาดหวังนั้น อ.อ.ป. ต้องทำอะไร/อย่างไร ?

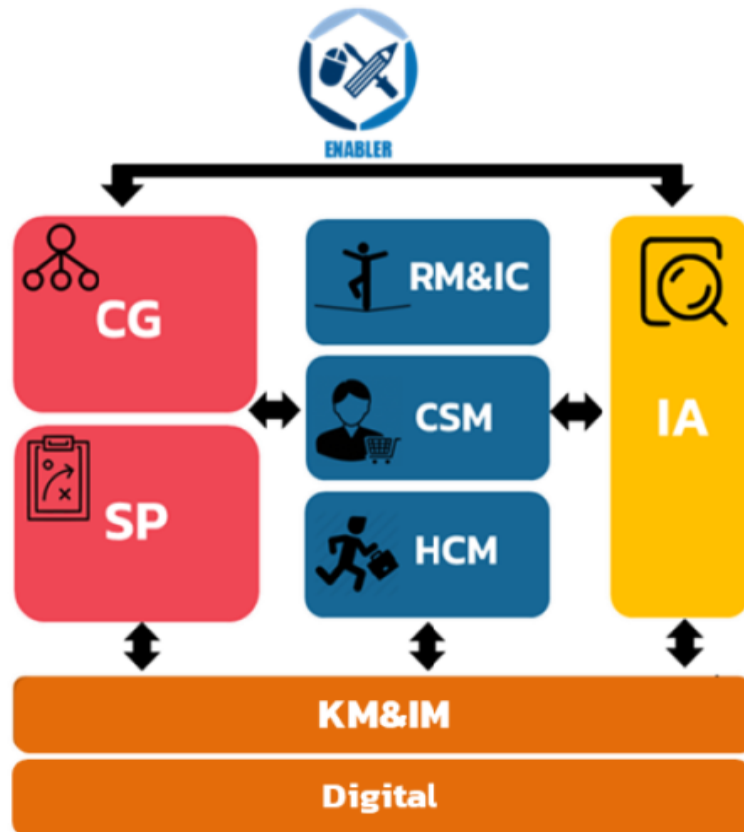
ระดับคะแนน 3 : อ.อ.ป. ต้องทำจริง อย่างทั่วถึง สม่ำเสมอ จนได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด

ระดับคะแนน 4 : ระบุชัดเจนว่าสิ่งที่ อ.อ.ป. ทำนั้นต้องเชื่อมโยง (บูรณาการ) กับเรื่องอะไรบ้าง ?

ระดับคะแนน 5 : ระบุชัดเจนว่า อ.อ.ป. ต้องมีการปรับปรุงสิ่งที่ทำอย่างต่อเนื่อง



ภาพรวมหลักเกณฑ์และแนวทางระบบการประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจ



Enablers (40 ± 15%)

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

หลักการประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร [Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership]

การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร เป็นหลักเกณฑ์ที่มุ่งเน้นประเมินบทบาทการกำกับดูแลและการนำองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในการขับเคลื่อนให้ฝ่ายจัดการสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบนโยบาย ภารกิจหน้าที่ ยุทธศาสตร์ หรือแผนงานที่ผู้ถือหุ้นภาครัฐกำหนด โดยการดำเนินงานดังกล่าวต้องสามารถสะท้อนได้ทั้งมิติกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน ร่วมกับมิติด้านผลลัพธ์ที่เป็นเลิศที่สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่รัฐวิสาหกิจ ควบคู่กับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล

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

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์การประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร [Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership]

1) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่เพียงพอและได้มาตรฐานเทียบเท่าสากล เช่น แนวทางการกำกับดูแลกิจการของรัฐวิสาหกิจขององค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนาปี 2015 (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2015) และ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ของสำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น รวมถึงนำนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีมาดำเนินการจนสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ถือหุ้นภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ

2) เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ ในการกำหนดให้มีทิศทาง นโยบาย แผนงาน กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมทั้งสร้างความมั่นใจในความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ ตลอดจน กำกับ ควบคุม ดูแล ติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

3) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการดำเนินงานด้านพัฒนาความยั่งยืนที่ชัดเจน รวมถึงมีองค์ประกอบและสาระสำคัญ /กรอบการดำเนินงานตามมาตรฐาน/ แนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น หลักการพัฒนาความยั่งยืนโดยยึดกรอบด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม หรือยึดกรอบด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental), สังคม (Social) และการกำกับดูแลที่ดี (Governance) (ESG) เป็นต้น พร้อมจัดทำรายงานความยั่งยืนตามแนวทางสากลอย่างเป็นมาตรฐาน เช่น Global Reporting Initiative (GRI) เป็นต้น เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวมรับรู้ และมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ ให้สามารถสร้างการเติบโตที่สมดุลระหว่างรัฐวิสาหกิจ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ได้อย่างเป็นรูปธรรมในที่สุด



กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

หลักเกณฑ์ประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

1. หลักการและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ เช่น OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprise เป็นต้น



2. หลักเกณฑ์ประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่เป็นที่ยอมรับภายในประเทศ เช่น สศร. เป็นต้น

หมวดหมู่	หลักการ	คะแนน
การกำกับดูแลที่ดี	1.1 การเปิดเผยข้อมูล	100%
	1.2 การเปิดเผยข้อมูล	100%
	1.3 การเปิดเผยข้อมูล	100%
	1.4 การเปิดเผยข้อมูล	100%
	1.5 การเปิดเผยข้อมูล	100%
	1.6 การเปิดเผยข้อมูล	100%
	1.7 การเปิดเผยข้อมูล	100%
	1.8 การเปิดเผยข้อมูล	100%
	1.9 การเปิดเผยข้อมูล	100%
	1.10 การเปิดเผยข้อมูล	100%
การนำองค์กร	2.1 การนำองค์กร	100%
	2.2 การนำองค์กร	100%

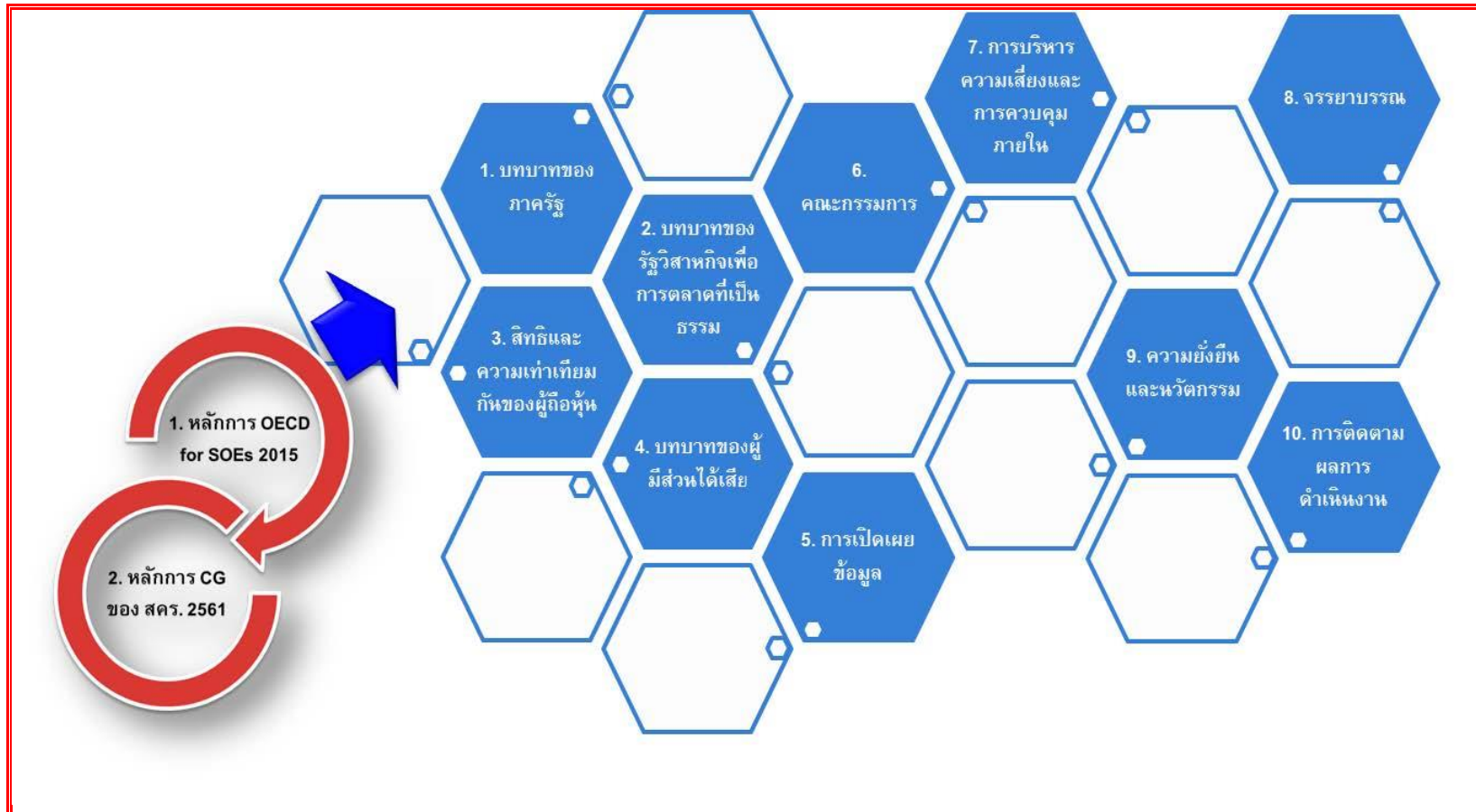


3. นโยบายรัฐ และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Tread) ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรในปัจจุบัน

หลักเกณฑ์ประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ

หลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลและการนำองค์กร

การประเมินการกำกับดูแลและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 10 ด้าน ประกอบด้วย



หลักการประเมินด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ [Strategic Planning : SP]

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการสำคัญสำหรับองค์กรในการกำหนดทิศทางและขอบเขตของธุรกิจ ในระยะยาวซึ่งทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างได้เปรียบภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ทำให้บรรลุเป้าหมายของตลาดและความคาดหวังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยความท้าทายในการบริหารเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่จะเข้ามามีผลกระทบต่อ การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุภารกิจหลัก และบรรลุนิยามที่องค์กรกำหนด เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปนั้น จำเป็นที่ องค์กรจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และเข้าใจประเด็นเชิงกลยุทธ์ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร รวมถึงสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ในขณะเดียวกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะก่อให้เกิดการสร้างสรรคโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ที่ได้ใช้ ประโยชน์จากความสามารถพิเศษระดับองค์กร เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม ในเชิงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ รวมถึงการเข้าหาโอกาสทางธุรกิจเพื่อที่จะเป็นการกำหนด รูปแบบของธุรกิจที่เหมาะสมต่อไปในอนาคต

ดังนั้น การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Development) จึงหมายถึงแนวทางของรัฐบาลกิจในการเตรียมการสำหรับอนาคต การกำหนดยุทธศาสตร์ รูปแบบต่างๆ การคาดคะเน การพิจารณาทางเลือก การสร้างสถานการณ์จำลอง และความรู้ของรัฐบาลกิจ หรือวิธีการอื่น ที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต เพื่อการตัดสินใจ และการจัดสรรทรัพยากร นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้า และลูกค้าที่สำคัญ อาจช่วยให้ยุทธศาสตร์มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น รวมถึง การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plans) หมายถึงการปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง เพื่อตอบสนองของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียด ของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็น ขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

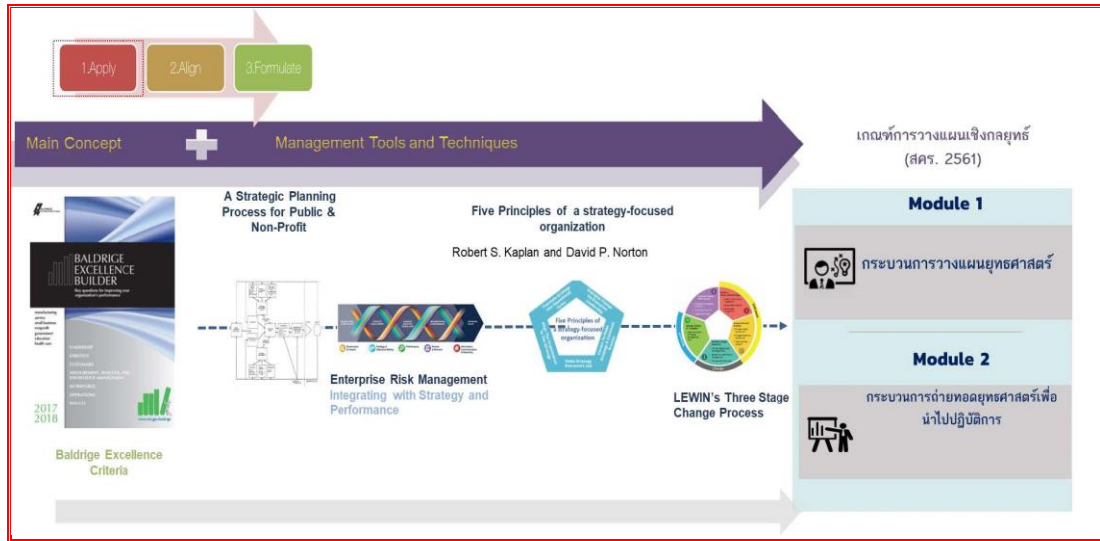
วัตถุประสงค์การประเมินการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)

- 1) รัฐวิสาหกิจสามารถมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ
- 2) รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อนำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่สำคัญ เพื่อนำมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องในเชิงปฏิบัติเพื่อให้บรรลุประสิทธิผลสูงสุด
- 3) รัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และบรรลุเป้าหมายระยะยาว
- 4) รัฐวิสาหกิจสามารถการกำหนดขั้นตอนในจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะเวลา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อใช้ในการติดตามความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ



กรอบหลักการแนวคิดเพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์

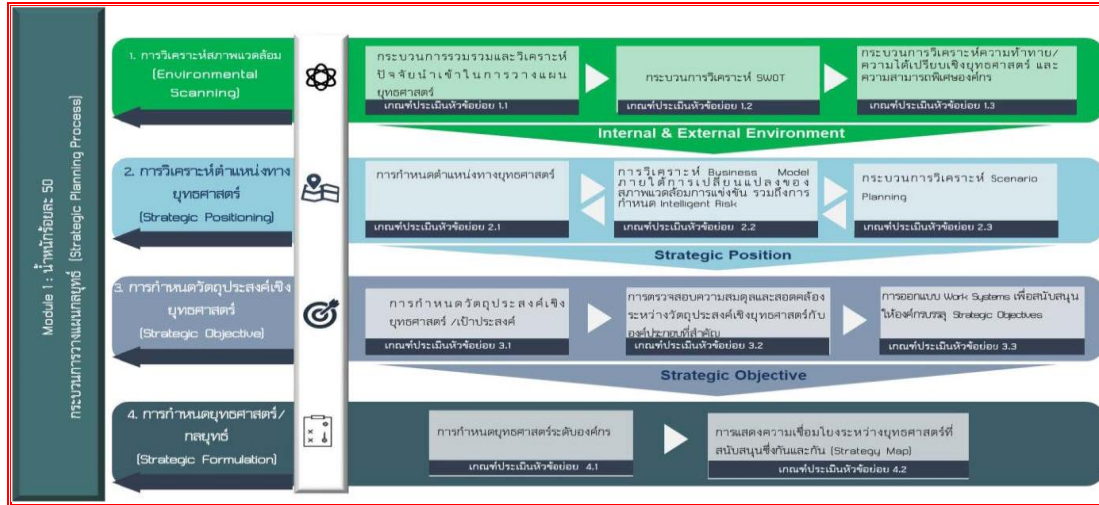
หลักเกณฑ์ประเมินการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เกิดจากการประยุกต์หลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ
สรุปได้ดังนี้



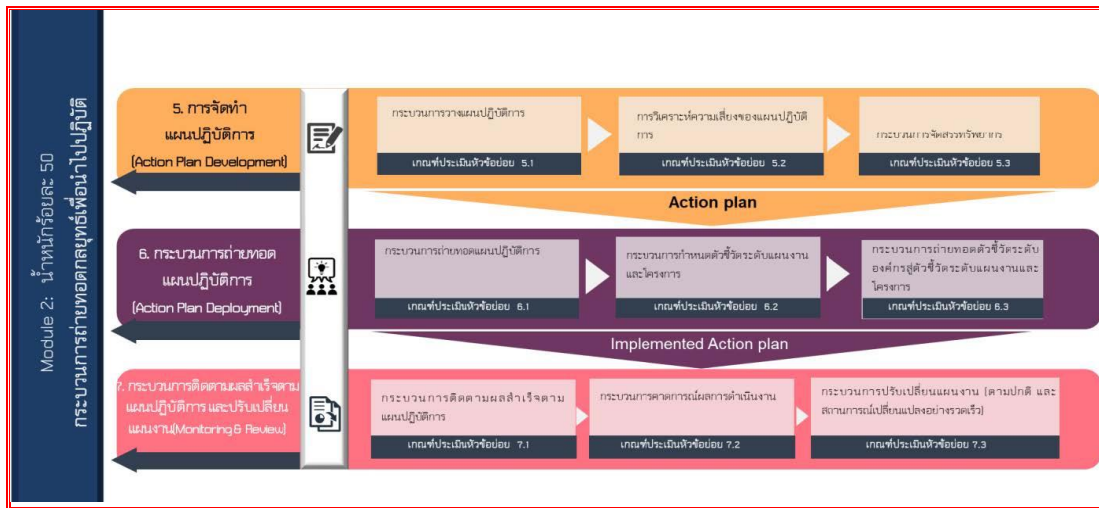
หลักเกณฑ์การประเมินการวางแผนเชิงกลยุทธ์

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

Module 1 : กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



Module 2: กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ



หลักการประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน [Risk Management & Internal Control : RM & IC]

เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO 2017 เพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กรได้โดยการกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ การกำกับดูแลที่ดีและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์องค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบตั้งแต่ การระบุความเสี่ยง การกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้ รวมทั้งประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบของคณะกรรมการ นอกจากการบริหารความเสี่ยงแล้ว เกณฑ์การประเมินผลยังต้องการมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดการบูรณาการระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน เพื่อส่งเสริมให้มีระบบการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจที่ผสมผสานกับการบริหารความเสี่ยงได้อย่างสอดคล้อง ซึ่งการควบคุมภายในนั้นถือเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อให้ฝ่ายบริหารให้เกิดความมั่นใจ อย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการ

ทั้งนี้เกณฑ์ประเมินผลระบบใหม่ ใช้พื้นฐานตามกรอบแนวคิดของ COSO 2017 ซึ่งให้ความสำคัญกับการมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และการดำเนินงานที่สอดคล้องไปกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และการควบคุมภายใน ไปพร้อมๆกัน โดยการเริ่มตั้งแต่คณะกรรมการ /ผู้บริหาร คือ การมีธรรมาภิบาล และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ว่าความเสี่ยงไม่ใช่จุดด้อย /จุดอ่อนขององค์กร แต่เป็นการสร้างความมั่นใจ หรือการประกันผลการดำเนินงานในระดับหนึ่งว่า เป้าหมายองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ จะสามารถบรรลุได้อย่างชัดเจน ไปจนถึงการเชื่อมโยงการทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร ที่ไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการกำหนดระดับความเสี่ยง/เป้าหมายความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม มีแผนงานที่ชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันทีทั้งที่ จนถึงมีการระบบในการเตือนภัยล่วงหน้า ว่าองค์กรมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้ดังนี้

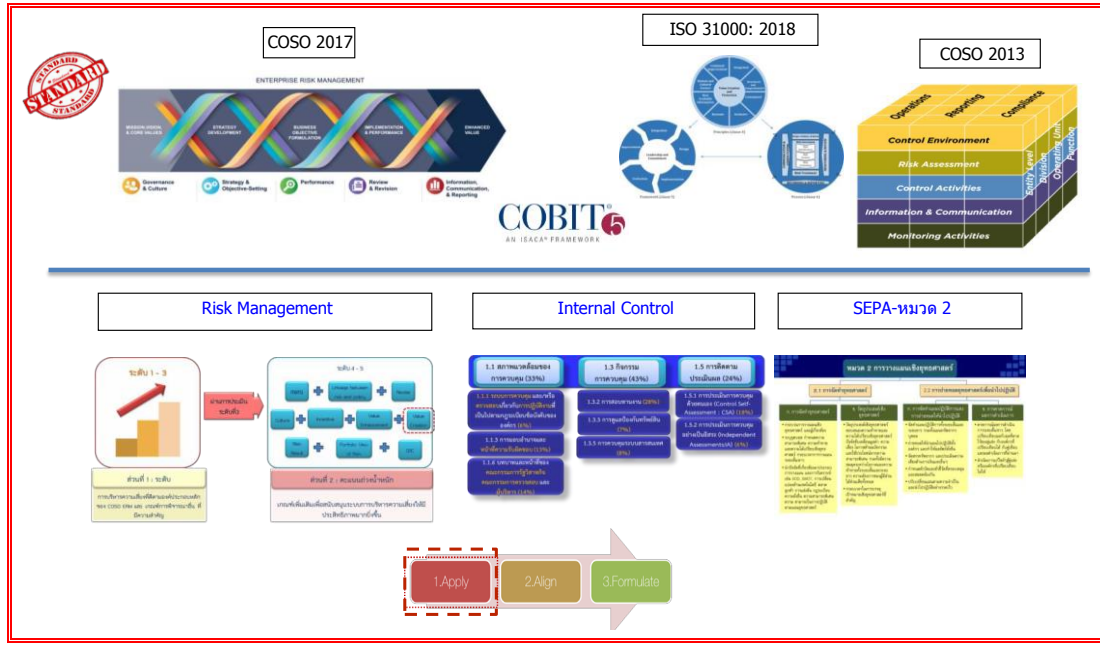
วัตถุประสงค์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน [Risk Management & Internal Control : RM & IC]

1) เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ / ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และ บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

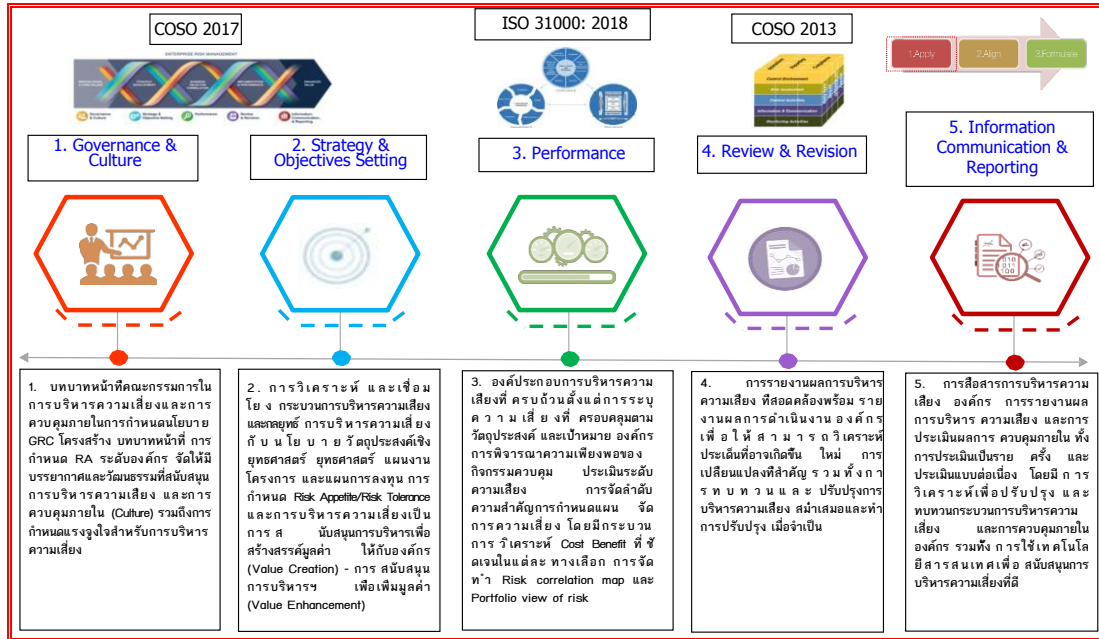
2) นโยบายสำคัญไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกลไกหนึ่งที่จะสร้างการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้



กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



หลักการประเมินด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า [Stakeholder and Customer Management : SCM]

เกณฑ์ประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า อ้างอิงหลักการแนวคิดที่เป็นสากลของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) และระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ที่เป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า มีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ให้รัฐวิสาหกิจรับทราบ เรียนรู้ คาดการณ์ ถึงความต้องการความคาดหวัง ข้อกังวล และทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และใช้สารสนเทศเหล่านี้เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทางหรือกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการประเด็นที่มีสาระสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การบริหารจัดการความเสี่ยงและภาพลักษณ์ ตลอดจนความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี และพัฒนาสู่ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ได้ดังนี้

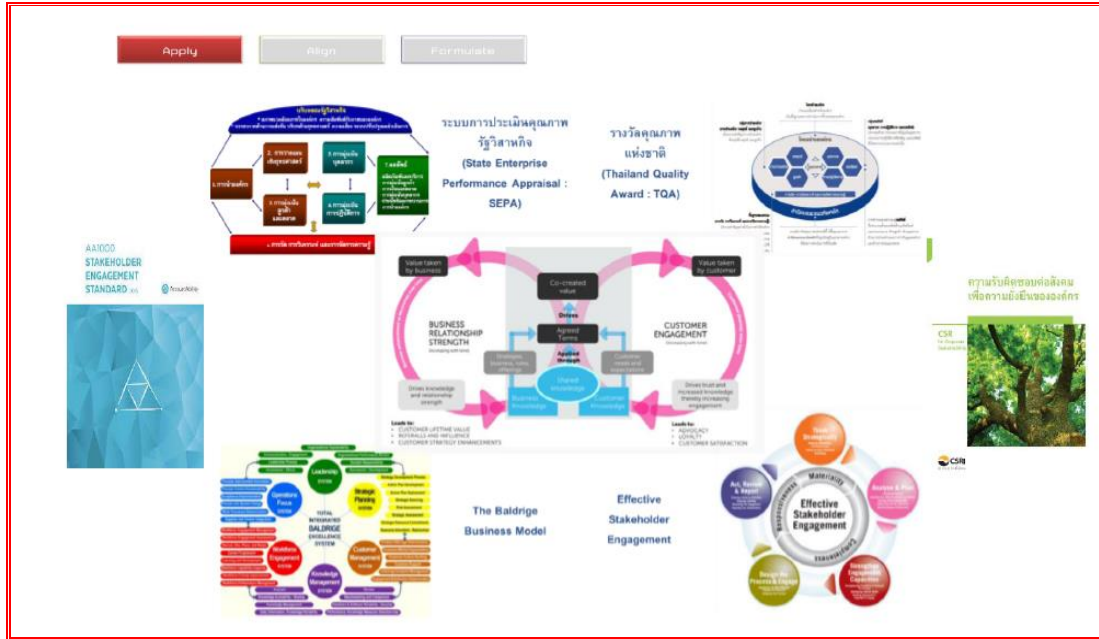
วัตถุประสงค์การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า [Stakeholder and Customer Management : SCM]

1) เพื่อศึกษาและเรียนรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต นำไปสู่การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทุกกลุ่ม สร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด และสร้างผลกระทบในเชิงบวก ลดผลกระทบทางลบทางสังคม ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและก่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลขององค์กร กลยุทธ์ และการบริหารจัดการในทุกระดับเพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจ ลดความเสี่ยง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร



กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า



หลักเกณฑ์การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าของรัฐวิสาหกิจประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 8 ด้าน ประกอบด้วย

Module 1: การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1 ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.3 การระบุประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

3. กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 การวางแผนปฏิบัติการ (Planning)

- 3.1.1 การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3.1.2 การกำหนดระดับ และรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3.1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.2 การสร้างความพร้อม (Preparing)

- 3.2.1 การยกระดับความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3.2.2 การระบุและเตรียมความพร้อมการจัดการความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.3 การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reporting)

- 3.3.1 การติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติการ
- 3.3.2 การรายงานผล
- 3.3.3 การเรียนรู้และปรับปรุง

Module 2: การมุ่งเน้นลูกค้า

1. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

1.1 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

2. การจำแนกลูกค้า

2.1 การจำแนกลูกค้า

3. การรับฟังลูกค้า

3.1 การรับฟังลูกค้า

3.2 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน

4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

4.1 การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

5.1 การสนับสนุนลูกค้า

5.2 การสร้างความผูกพัน

5.3 การจัดการข้อร้องเรียน

หลักการประเมินด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล [Digital Technology : DT]

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหลักเกณฑ์ที่มุ่งเน้นประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานสากล และแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกสมัยใหม่ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านต่างๆ รวมถึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร ทั้งภาคการผลิต ภาคการบริการ รวมถึงการดำเนินงานที่ชาญฉลาด รู้เท่าทันสื่อ เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

โดยครอบคลุมถึงการวางแผนการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้กับองค์กร การปรับกระบวนการทำงานให้เข้ากับยุคดิจิทัล การปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรให้พร้อม ทั้งด้านทัศนคติสู่ยุคดิจิทัล ความรู้ดิจิทัล ทักษะดิจิทัล รวมไปถึงวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ที่บูรณาการเข้ากับการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนตอบสนองกับนโยบายดิจิทัลไทยแลนด์ ไทยแลนด์ 4.0 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์การประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล [Digital Technology : DT]

- 1) รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล Thailand 4.0 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงปรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลในยุคปัจจุบัน
- 2) รัฐวิสาหกิจมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ ทั้งในส่วนของกระบวนการทำงาน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงในการสร้างธุรกิจใหม่ๆ รูปแบบบริการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ตลอดจนการบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการบริหารจัดการด้านคุณภาพของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้
- 3) รัฐวิสาหกิจมีการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูล และการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ทั้งการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงาน เพื่อสามารถเห็นข้อมูลประชาชนเป็นภาพเดียวที่สมบูรณ์ เกิดการใช้บริการทางเทคโนโลยีร่วมกัน รวมถึงการให้บริการภาครัฐแบบครบวงจร ณ จุดเดียว
- 4) รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการข้อมูลทุกชั้นตอน เพื่อให้การได้มาและการนำข้อมูลไปใช้ของหน่วยงานได้ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และสามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคง ปลอดภัย โดยใช้ข้อมูลเป็นหลักในการขับเคลื่อนองค์กร

5) รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการหรือการกระทำทั้งหมดที่จำเป็น เพื่อให้ห้องคอมพิวเตอร์ปราศจากความเสี่ยง และความเสียหายที่มีผลต่อความปลอดภัยของข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information) ในทุกรูปแบบ รวมถึงการระงับป้องกันต่อการอาชญากรรม การโจมตี การบ่อนทำลาย การจารกรรม และความผิดพลาดต่างๆ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบพื้นฐานของความปลอดภัยของข้อมูล ได้แก่ การรักษาความลับของข้อมูล (Confidentiality) การรักษาความคงสภาพของข้อมูลหรือความสมบูรณ์ของข้อมูล(Integrity) และความพร้อมใช้งานของข้อมูล (Availability)

6) รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการที่ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และการบริหารจัดการความเสี่ยงเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินอันอาจมีผลกระทบต่อการให้บริการหรือผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ เพื่อเป็นการสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงปลอดภัยเพื่อพร้อมรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เตรียมพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือสถานการณ์ผิดปกติ โดยที่มีการจัดทำแผนตอบสนองกับสถานการณ์ภัยพิบัติ (Incident Management Plan) และแผนกอบกู้สถานการณ์ภัยพิบัติ (Business Continuity Plan) เพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการบริหารจัดการความพร้อมใช้ของระบบต่างๆ ตามความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความมั่นใจในการบริการ

7) รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งในส่วนของบุคลากรกระบวนการ และเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยต้นทุนที่เหมาะสม และมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงการบริหารจัดการ การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการการใช้พลังงาน ลดการใช้พลังงาน ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ลดการสร้างขยะ รวมถึงการนำขยะอิเล็กทรอนิกส์มาใช้



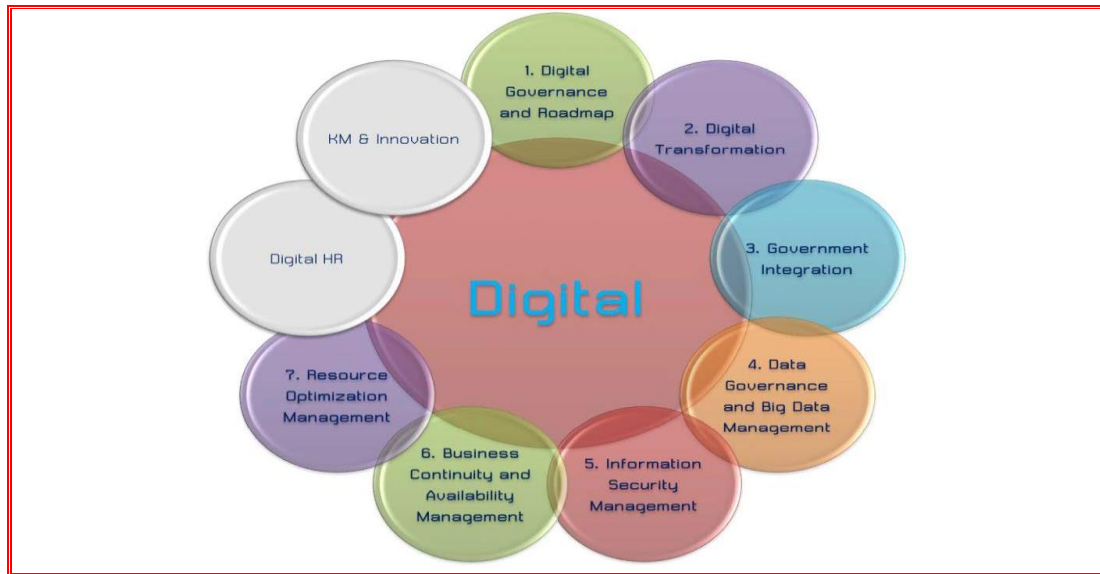
กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

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



หลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลและการนำองค์กร

หลักเกณฑ์การประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล



หลักการประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ [Human Capital Management : HCM]

เกณฑ์ประเมินการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่

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

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

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

วัตถุประสงค์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์ [Human Capital Management : HCM]

1) คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีความตระหนัก และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์ที่ได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำเกณฑ์ประเมินผลฯ ไปพัฒนาระบบงานด้าน HCM ที่จะเป็นกลไกที่สร้างความเท่าเทียม (Equality) ความเสมอภาค (Equity) และ/หรือความแตกต่างที่เหมาะสม (Appropriate Difference) ในการสนับสนุนให้บุคลากรได้สร้างคุณค่าให้แก่ตนเองและองค์กร

2) รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้าน HR ของโลก อีกทั้งมีมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทุนมนุษย์เทียบเท่าระดับประเทศและระดับสากล เช่น Thailand Quality Awards: TQA, Society for Human Resource Management: SHRM, Harvard Business Review: HBR, International Organization for Standardization: ISO เป็นต้น และเป็นกลไกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์ เกิดจากการประยุกต์มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้



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

■ เกณฑ์การประเมินผลใหม่ด้าน HCM

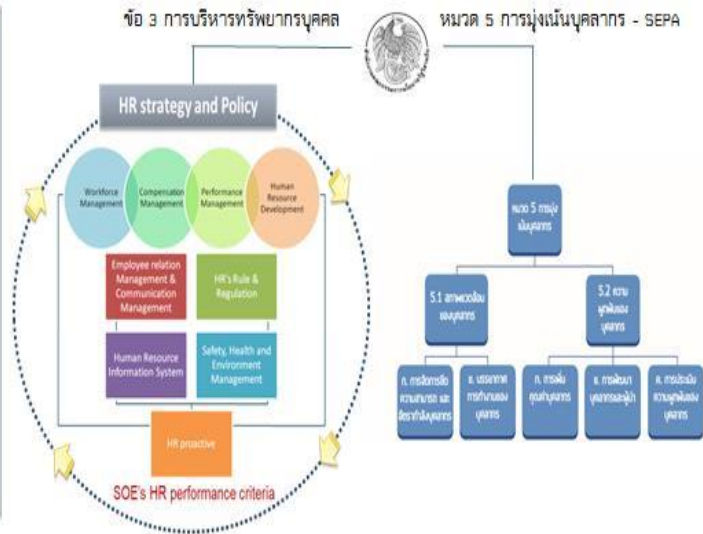


1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี



- 👤 Recruitment/Selection
- 👥 Workforce planning
- ♿ Human governance
- 👉 Employee engagement
- 👤 Employee assessment
- 🏗️ Strengthening culture

2. เกณฑ์ประเมินผลในปัจจุบัน



3. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน HR

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

Source : SHRM, Harvard Business review, McKinsey



4. ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อน รส. ของ สคร. (ด้านบุคลากร)

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

หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์

HCM module of 4

**4. กลไกที่สนับสนุน
การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์**

"การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ให้สนับสนุน HCM โดยมีแนวทางการสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร และเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร และการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้ความปลอดภัยของบุคลากร นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้าน HR ต้องถูกออกแบบให้เอื้อต่อการวิเคราะห์คาดการณ์ ตัดสินใจ ทั้งนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา"



1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

"ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึง ความท้าทายในด้านต่างๆ การเปลี่ยนแปลงด้าน Digital และ HC Risk โดยพิจารณาทั้งในเชิง Quantitative/Qualitative โดยมีช่องทาง การเผยแพร่ที่เพียงพอ เพื่อให้การสื่อสารไปเป็นวงกว้าง และมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ใต้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด โดยผู้บริหารระดับสูงต้องส่งเสริมการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งการเป็นผู้นำในการร่วมกิจกรรม การตั้งบุคลากรร่วมกิจกรรม การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น การกำกับติดตาม และการให้ข้อเสนอแนะที่ทำการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ"

2. บริหารทุนมนุษย์

"การบริหารทุนมนุษย์ที่คำนึงถึงการจัดการอัตราค่าจ้างที่สอดคล้องกับการดำเนินงานปัจจุบันและอนาคต โดยวิเคราะห์ Demand/Supply ของอัตราค่าจ้าง การทดแทนของ Digital รวมถึงการพิจารณาผลตอบแทน/สิทธิประโยชน์ที่ให้ความเป็นธรรม จุดจบบุคลากรที่มีศักยภาพ และสอดคล้องกับผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ สามารถเป็น กลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างแท้จริง"

3. พัฒนาทุนมนุษย์

"การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องชี้แจงทาง การพัฒนาของแต่ละกลุ่มบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม โดยให้มีความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และการแข่งขัน (New-Skill/ Up-skill/ Re-skill) รวมถึง การปรับปรุงแบบของการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้น Action learning อีกทั้ง การพัฒนาบุคลากรและผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ และมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่เป็นรูปธรรม"

หลักการประเมินด้านการจัดการความรู้ [Knowledge Management : KM]

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

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

โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์ของประเทศ มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากลมาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ

ทั้งนี้ นอกจากรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีกลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงานด้าน KM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบทาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ และนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการจัดการความรู้ ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์การประเมินการจัดการความรู้ [Knowledge Management : KM]

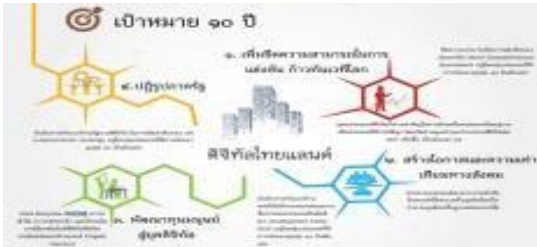
1) คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีความตระหนัก และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง และสามารถนำเกณฑ์ประเมินผลฯ ไปพัฒนาระบบงานด้าน KM ที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

2) รัฐวิสาหกิจมีมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ระดับประเทศและระดับสากล เช่น Thailand Productivity Institute, Thailand KM Network, Asian Productivity Organization: APO, American Productivity & Quality Center: APQC, International Organization for Standardization: ISO เป็นต้น และเป็นกลไกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการจัดการความรู้

หลักเกณฑ์ประเมินการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการจัดการความรู้ของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับ
ต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

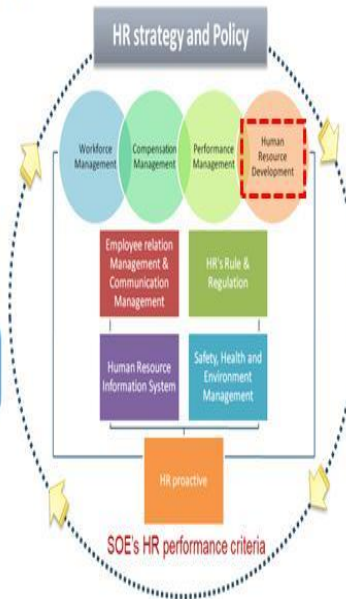


1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี



APD = Asian Productivity Organization
 APQC = American Productivity & Quality Center
 ISO = International Organization for Standardization

2. เกณฑ์ประเมินผลในปัจจุบัน



หลักเกณฑ์การประเมินการจัดการความรู้

การประเมินการจัดการความรู้ของรัฐบาลจังหวัดประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 3 ด้าน ประกอบด้วย

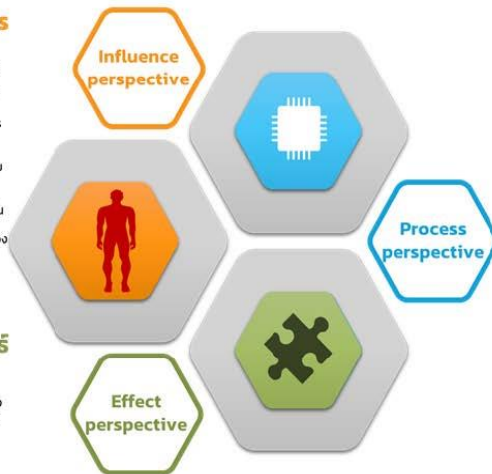
เกณฑ์ประเมินผล ในมุมมอง 3 มิติ : KM's Triplex perspectives (IPE Perspectives)

I บทบาทผู้นำ/บุคลากร

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

III ผลลัพธ์

6. **KM Results** : ผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ ทั้งใน เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจาก การจัดการความรู้เชิงองค์กรดำเนินการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ความพร้อม-ประสิทธิภาพและเป็นที่พึงพอใจต่อผู้เกี่ยวข้อง ของ ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ และสามารถถอดถอดหรือ ขยายผลไปสู่การสร้างสรรนวัตกรรมขององค์กร



II กระบวนการ

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

หลักการประเมินด้านการจัดการนวัตกรรม [Innovation Management : IM]

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงบางส่วน จนสามารถพัฒนาต่อยอดคิดค้น จนเกิดสิ่งใหม่ ทั้งมิติด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการทำงาน รวมถึงมีรูปแบบการดำเนินงานหรือกิจกรรมใหม่ขององค์กร (Business Model) ซึ่งสิ่งใหม่ที่ได้รับการปรับปรุง พัฒนาคิดค้นดังกล่าวต้องสามารถสร้างคุณค่า (Value) ใหม่ให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นมิติทางการเงินหรือไม่ใช้ทางการเงิน นอกจากนี้ นวัตกรรมไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะนวัตกรรมระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดขึ้นในระดับหน่วยงานภายใน ระดับกระบวนการ จนถึงระดับบุคคล โดยนวัตกรรมจำเป็นต้องถูกพัฒนาเชื่อมโยงบูรณาการมารากรากฐาน 3 ปัจจัย ได้แก่

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

โดยนวัตกรรมสามารถยกระดับทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถก้าวเข้าสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ ทั้งการสร้างคุณค่า ให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า สามารถตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนกระทั่งเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจและประเทศไทย นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในเฉพาะขอบเขตงานของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุม ทุกระบบงาน ทุกกระบวนการและทุกหน่วยงาน

ดังนั้นเพื่อให้นวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและสามารถนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจึงจำเป็นต้องพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม มีระบบ และเป็นมาตรฐานในทุกๆ ปัจจัยขับเคลื่อน เช่น ผู้บริหารระดับสูงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม จนพัฒนาสู่วัฒนธรรมองค์กร รัฐวิสาหกิจควรพึงหรือบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวัน และใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร เป็นต้น จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการจัดการนวัตกรรม ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์การประเมินการจัดการนวัตกรรม [Innovation Management : IM]

1) คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของรัฐวิสาหกิจเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม ผ่านเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรม จนสามารถนำความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ไปปรับปรุงพัฒนาคิดค้นให้เกิดนวัตกรรม ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน หรือรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ ในทุกระดับ เช่น นวัตกรรมระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ระดับบุคคล ฯลฯ รวมถึงเพื่อพัฒนาสู่การเกิดนวัตกรรมในระดับอุตสาหกรรม ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค จนถึงระดับโลกต่อไป

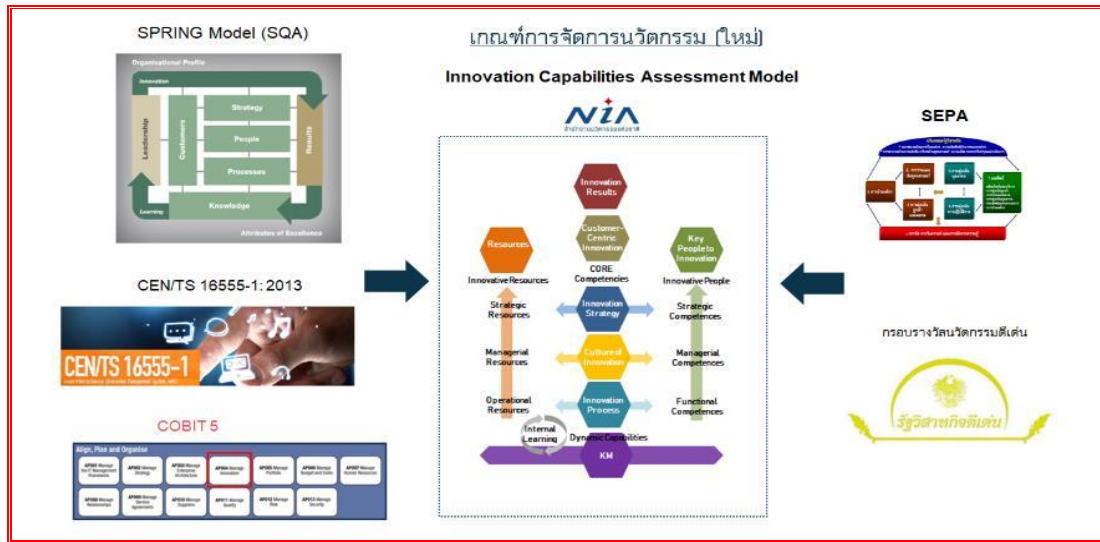
2) รัฐวิสาหกิจมีการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืนอย่างเป็นระบบ ผ่านการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทั้ง 7 หัวข้อ ตามกรอบเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรม ที่เป็นมาตรฐาน ได้แก่

- 2.1) การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน
- 2.2) ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม
- 2.3) นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- 2.4) ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม
- 2.5) วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม
- 2.6) กระบวนการนวัตกรรม และ
- 2.7) ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม

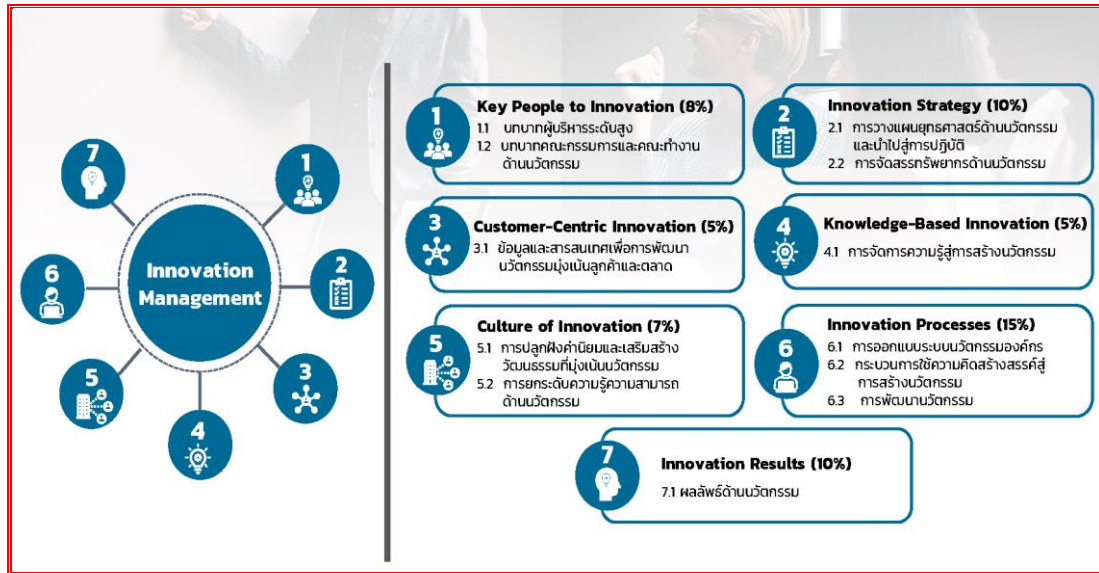


กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการจัดการนวัตกรรม

หลักเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการจัดการนวัตกรรมที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้



หลักเกณฑ์การประเมินการจัดการนวัตกรรม



หลักการประเมินด้านการตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)

เกณฑ์การประเมินด้านการตรวจสอบภายใน อ้างอิงจากมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นสากล ได้แก่ มาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพ การตรวจสอบภายใน (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing) ที่กำหนดโดยสถาบันผู้ตรวจสอบภายในของสหรัฐอเมริกา (The Institute of Internal Auditors : IIA) และสอดคล้องตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐบาล พ.ศ.2555 คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐบาล พ.ศ.2555 คู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐบาล พ.ศ. 2555 และ แนวปฏิบัติที่ดีที่เกี่ยวข้องต่างๆ

ซึ่งการตรวจสอบภายในถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของฝ่ายบริหารในการทำหน้าที่ให้ความเชื่อมั่น (Assurance service) และให้คำปรึกษา (Consulting service) โดยการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลกิจการ และการดำเนินงาน ในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานของรัฐบาล พ.ศ.2555 ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่ในการ กำกับดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ ในการปฏิบัติงานตรวจสอบให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยรับตรวจ ในการสนับสนุนด้านต่างๆ เช่น จัดเตรียมเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะตรวจสอบได้ ชัดแจ้งและ ตอบข้อซักถามต่าง ๆ พร้อมทั้งหาข้อมูลเพิ่มเติมให้ผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการตรวจสอบภายใน ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์การประเมินการตรวจสอบภายใน [Internal Audit : IA]

- 1) มุ่งเน้นบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ ทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่
 - > คณะกรรมการตรวจสอบ
 - > หน่วยตรวจสอบภายใน
 - > และหน่วยรับตรวจ

- 2) รัฐวิสาหกิจมีระบบการตรวจสอบภายในที่ดีสอดคล้องกับระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2555 และเทียบเท่ามาตรฐานสากล

- 3) เสริมสร้างให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายในที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด รวมทั้งเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน และมีการติดตาม ให้รัฐวิสาหกิจมีการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง



กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการตรวจสอบภายใน

หลักเกณฑ์ประเมินการตรวจสอบภายใน เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์รของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

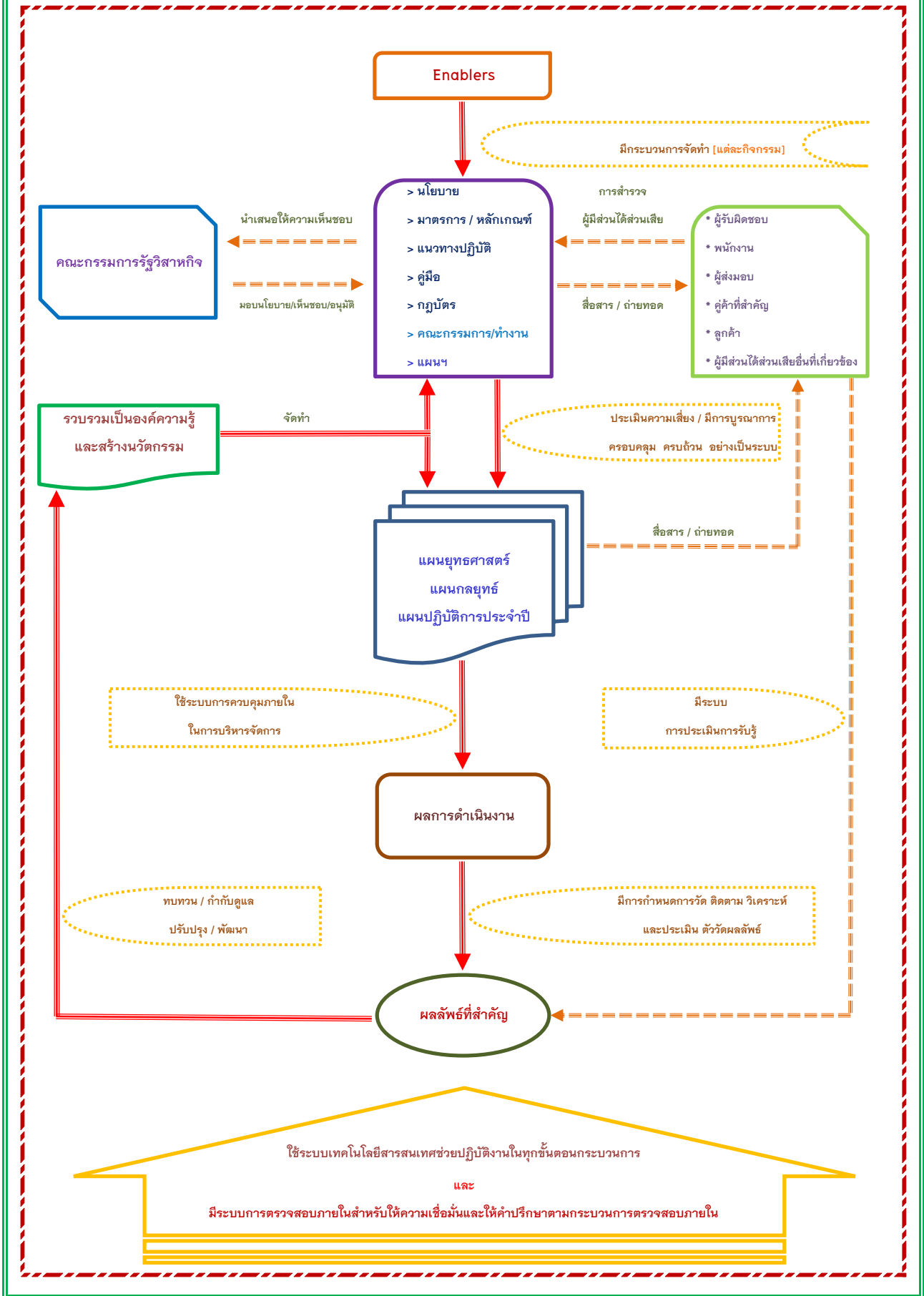


หลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลและการนำองค์กร

การประเมินการตรวจสอบภายในประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 4 ด้าน ประกอบด้วย

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

ผังกระบวนการของเกณฑ์การประเมินผลด้าน Core Business Enablers
 ในการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model : SE-AM
 Version 4



ระบบแรงจูงใจตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

แนวความคิดในการกำหนดระบบแรงจูงใจในระบบประเมินผลฯ

เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีกำลังใจในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2538 อนุมัติระบบแรงจูงใจที่สะท้อนระดับผลงาน กล่าวคือ ให้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเมื่อผลงานดี และให้ค่าตอบแทนลดลงเมื่อผลงานตกต่ำลง ซึ่งเป็นหลักการของระบบแรงจูงใจเช่นเดียวกับภาคเอกชน ตลอดจนได้ผ่อนคลายกฎระเบียบของกระทรวงการคลังเป็นการทั่วไปให้รัฐวิสาหกิจที่เข้าระบบประเมินผลฯ และผ่อนคลายกฎระเบียบเพิ่มเติมเมื่อมีผลงานในระดับ “ดีขึ้นไป” ขึ้นไป

ระบบแรงจูงใจในระบบประเมินผลฯ ประกอบด้วยระบบ ดังนี้

1. ระบบโบนัสพนักงาน ลูกจ้างรัฐวิสาหกิจ
2. ระบบโบนัสคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
3. ระบบการประกาศจัดอันดับผลงานจริงของรัฐวิสาหกิจประจำปี
4. ระบบการให้ความอิสระในการบริหารงาน
5. ระบบการกำหนดวงเงินเลื่อนขั้นเงินเดือนค่าจ้างประจำปี (ยกเลิกโดยมติคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจในคราวประชุมครั้งที่ 9/2543 เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2543)

การกำหนดระบบแรงจูงใจโดยแบ่งประเภทรัฐวิสาหกิจออกเป็น 4 ประเภท คือ

- ประเภทที่ 1 : รัฐวิสาหกิจที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชนและได้รับการแปรรูปไปบางส่วน แล้วด้วยการกระจายหุ้นไปในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- ประเภทที่ 2 : รัฐวิสาหกิจประเภทผูกขาดโดยธรรมชาติ (Natural Monopoly) และมี เป้าหมายในการแปรรูปในระยะยาว
- ประเภทที่ 3 : รัฐวิสาหกิจประเภทหารายได้
- 3.1 รัฐวิสาหกิจกลุ่มที่มีการควบคุมราคาและบริการจนประสบผลขาดทุน
 - 3.2 รัฐวิสาหกิจที่ไม่เข้าหลักเกณฑ์ 3.1
- ประเภทที่ 4 : รัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริมหรือประเภทที่ไม่แสวงหากำไร

ระบบโบนัสของพนักงานและลูกจ้างรัฐวิสาหกิจ

• รัฐวิสาหกิจประเภท 2 และรัฐวิสาหกิจประเภทที่ 3

กำหนดวงเงินในการจ่ายโบนัส (Bonus Pool) ตามระดับผลงานวงเงินโบนัสมากขึ้นหรือน้อยลงเทียบจากฐานของระบบเดิมดังนี้

ระดับผลงาน (คะแนน)	วงเงินพื้นฐานของร้อยละของกำไรสุทธิ เพื่อจัดสรรโบนัส	วงเงินไม่เกินจำนวนเท่าของเงินเดือนค่าจ้าง เฉลี่ย (เท่า)
5 (ดีเยี่ยมมาก)	11	8
4.5	10.5	7
4 (ดีขึ้น)	10	6
3.5	9.5	5.5
3 (ปกติ)	9	5
2.5	8.45	4.5
2 (ต่ำ)	8	4
1.5	7.5	3
1 (ต่ำมาก)	7	2

- รัฐวิสาหกิจประเภทที่ 4 ประเภทส่งเสริมและไม่หวังผลกำไร

$$\text{โบนัสรวม} = (\text{โบนัสคงที่ตามผลงาน (ส่วนที่ 1)} + \text{โบนัสตามผลงานในเชิงพาณิชย์ (ส่วนที่ 2)})$$

ส่วนที่ 1 : โบนัสคงที่ตามผลงาน

ระดับผลงาน (คะแนน)	จำนวนโบนัสคงที่ (เท่าของเงินเดือนค่าจ้างฯ)
5 (ดีเยี่ยมมาก)	2
4.5	1.5
4 (ดีขึ้น)	1
3.5	0.75
3 (ปกติ)	0.5
2.5	ไม่มีโบนัส
2 (ต่ำ)	ไม่มีโบนัส
1.5	ไม่มีโบนัส
1 (ต่ำมาก)	ไม่มีโบนัส

ส่วนที่ 2 : โบนัสตามผลงานในเชิงพาณิชย์

ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริมดังกล่าวมีกำไรจากการดำเนินงาน (กำไรที่ไม่ได้มาจากเงินอุดหนุน) ให้จัดสรรกำไรตามหลักเกณฑ์ เช่นเดียวกับรัฐวิสาหกิจทั่วไปที่มีกำไร ดังนั้น รัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริมจะได้โบนัสรวมกันจากส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 ทั้งนี้ รวมกันแล้วต้องไม่เกินวงเงินสูงสุดของโบนัสตามเกณฑ์รัฐวิสาหกิจทั่วไปที่มีกำไร

ระบบโบนัสคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

• รัฐวิสาหกิจประเภท 2 และรัฐวิสาหกิจประเภทที่ 3

ฐานการคำนวณโบนัสเป็นไปตามหลักเกณฑ์เดิมและกำหนดไว้ในช่องผลงานระดับ “ปกติ” และเพิ่มขึ้นหรือ ลดลงจากฐานผลงานระดับ “ปกติ” เป็นร้อยละตามระดับผลงานดีขึ้น หรือต่ำลง ดังนี้

ระดับผลงาน (คะแนน)	จำนวนโบนัสที่กรรมการได้รับ (บาท/คนปี)
5 (ดีขึ้นมาก)	ฐาน+100%ของฐาน
4.5	ฐาน+75%ของฐาน
4 (ดีขึ้น)	ฐาน+50%ของฐาน
3.5	ฐาน+25%ของฐาน
3 (ปกติ)	ฐานเท่ากับจำนวนโบนัสกรรมการต่อคนที่คำนวณได้จากกำไรสุทธิเพื่อจัดสรรโบนัสประจำปีบัญชีที่มีการประเมินผลงานตามหลักเกณฑ์เดิม
2.5	ฐาน - 25%ของฐาน
2 (ต่ำ)	ฐาน - 50%ของฐาน
1.5	ไม่มีโบนัส
1 (ต่ำมาก)	ไม่มีโบนัส

สำหรับรัฐวิสาหกิจประเภทที่ 3 ที่มีการควบคุมราคาจนประสบผลขาดทุน เช่น การรถไฟแห่งประเทศไทย และองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ เมื่อคณะรัฐมนตรีอนุมัติระบบ PSO แล้ว การจ่ายโบนัสกรรมการจะเป็นไปตามหลักเกณฑ์ข้างต้นด้วย

- รัฐวิสาหกิจประเภท 4 ประเภทส่งเสริมและไม่หวังผลกำไร

ระดับผลงาน (คะแนน)	จำนวนใบอนุญาตที่กรรมการได้รับ (บาท/คนปี)
5 (ดีขึ้นมาก)	25,000
4.5	20,000
4 (ดีขึ้น)	15,000
3.5	10,000
3 (ปกติ)	5,000
2.5	ไม่มีใบอนุญาต
2 (ต่ำ)	ไม่มีใบอนุญาต
1.5	ไม่มีใบอนุญาต
1 (ต่ำมาก)	ไม่มีใบอนุญาต

ระบบการประกาศจัดอันดับผลงานจริงของรัฐวิสาหกิจประจำปี

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจจะทำรายงานผลการดำเนินงานจริงของรัฐวิสาหกิจเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ และประกาศผลงานของรัฐวิสาหกิจผ่านสิ่งพิมพ์ หรือวารสารให้ประชาชนทราบเป็นการทั่วไปโดยจัดตามกลุ่มผลงาน ดังนี้

- รัฐวิสาหกิจที่มีผลงานระดับดีขึ้นมา
- รัฐวิสาหกิจที่มีผลงานระดับดีขึ้น
- รัฐวิสาหกิจที่มีผลงานระดับปกติ
- รัฐวิสาหกิจที่มีผลงานระดับต่ำ
- รัฐวิสาหกิจที่มีผลงานระดับต่ำมาก

ระบบการให้ความอิสระในการบริหารงาน

- รัฐวิสาหกิจประเภท 1 รัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1. กฎระเบียบที่ได้รับการผ่อนคลาย

- การพัสดุ
- การงบประมาณ
- การเงินและการบัญชี
- การจัดองค์การ
- การบริหารงานบุคคล
- การบริหารเงินเดือน ค่าจ้างและผลตอบแทน
- การจัดตั้งบริษัทในเครือ

2. กฎระเบียบที่ยังคงต้องปฏิบัติเนื่องจากมีผลผูกพันรัฐบาลในระยะยาว

- การเพิ่มทุน
- การนำส่งรายได้
- การกู้เงินและการค้ำประกันเงินกู้
- การลงทุนหรืองบลงทุน
- การตรวจสอบภายใน

• รัฐวิสาหกิจประเภท 2 ประเภทที่ 3 และประเภท 4

1. กฎระเบียบที่ได้รับการผ่อนคลายทันที เมื่อเข้าระบบประเมินผลฯ

- การกำหนดอัตราเงินเดือนแรกบรรจุ
- การกำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างขั้นต่ำ – ขั้นสูงของพนักงานลูกจ้างทุกตำแหน่ง
- การกำหนดอัตราเงินเดือนขั้นสูงของตำแหน่งระดับรองผู้ว่าการหรือรองผู้อำนวยการ
- การกำหนดกลุ่มงาน การปรับขยายระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นกว่าที่กำหนดในปัจจุบัน
- ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงาน
- การให้บำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ
- การจ้างที่ปรึกษาที่ไม่ใช่พนักงาน ภายใต้เงื่อนไขว่า อัตราจ้างต้องไม่เกินอัตรา เบี้ยประชุมของคณะกรรมการ
- การจ่ายเบี้ยประชุมคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นเฉพาะเรื่อง ภายใต้เงื่อนไขไม่เกิน กึ่งหนึ่งของเบี้ยประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

2. กฎระเบียบที่ได้รับการผ่อนคลายเมื่อผลการดำเนินงานได้ระดับ “ดีขึ้นไปมาก” หรือ “ดีขึ้นไป”

- เงินสวัสดิการพนักงาน
 - ค่าเล่าเรียนบุตร
 - เงินช่วยเหลือบุตร
 - ค่าชุดเครื่องแบบ ฯลฯ
- ค่าเช่าบ้าน
- การกำหนดตำแหน่งและอัตรากำลังของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ตำแหน่งระดับสูง 3 ตำแหน่งนับจากผู้ว่าการลงมา

3. กฎระเบียบที่ยังคงต้องปฏิบัติอยู่

- การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือการขยายอัตราเงินเดือนให้สูงขึ้นสำหรับตำแหน่ง ผู้ว่าการ ผู้อำนวยการ กรรมการผู้จัดการของรัฐวิสาหกิจ หรือ ตำแหน่งเทียบเท่าที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่น

- สวัสดิการที่จ่ายให้แก่พนักงานและลูกจ้างเมื่อออกจากงาน

- เงินบำเหน็จ
- เงินกองทุนสงเคราะห์
- เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
- เงินบำนาญ

- การเพิ่มทุน
- การนำส่งรายได้แผ่นดิน
- การกู้เงินและการค้ำประกันเงินกู้ของรัฐวิสาหกิจ
- การลงทุนหรือของบลงทุนของรัฐวิสาหกิจ
- การตรวจสอบภายใน
- การจัดทำแผนวิสาหกิจ

ระบบแรงจูงใจสำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีระบบแรงจูงใจลักษณะพิเศษ

เนื่องจากมีรัฐวิสาหกิจหลายแห่งที่มีระบบแรงจูงใจลักษณะเฉพาะ ดังนั้น เมื่อรัฐวิสาหกิจเหล่านี้เข้าระบบประเมินผล
การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ให้มีระบบแรงจูงใจและถือปฏิบัติเป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย ดังนี้

สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล	ให้ถือปฏิบัติการจ่ายโบนัสพนักงานตามหลักเกณฑ์เดิมต่อไป
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด	ให้ถือปฏิบัติการจ่ายโบนัสพนักงานตามหลักเกณฑ์เดิมต่อไป และ ไม่มีการจ่ายโบนัสกรรมการตามเดิมต่อไป
การไฟฟ้านครหลวง	ให้ถือปฏิบัติการจ่ายโบนัสพนักงานตามหลักเกณฑ์เดิมต่อไป
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร	ให้ถือปฏิบัติการจ่ายโบนัสพนักงานตามหลักเกณฑ์เดิม จนกว่าจะมี การปรับปรุงหลักเกณฑ์ใหม่

ที่มา

หนังสือเวียน เรื่อง ขอชี้แจงและขอความเข้าใจแนวทางปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2556
เรื่อง ผลการประชุมคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ ครั้งที่ 4/2556 เฉพาะในส่วนการปรับปรุงระบบระบบแรงจูงใจในส่วน
ของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

