



สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

State Enterprise
Assessment Model :
SE-AM



หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน
และการจัดการ Core Business Enablers
ของรัฐวิสาหกิจ
(ฉบับปรับปรุง ปี 2567)

สารบัญ

หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ
(Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ

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



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

การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร เป็นหลักเกณฑ์ที่มุ่งเน้นประเมินบทบาทการกำกับดูแลและการนำองค์กร ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ใน การขับเคลื่อนให้ฝ่ายจัดการสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบนโยบาย ภารกิจหน้าที่ ยุทธศาสตร์ หรือแผนงานที่ผู้ถือหุ้นภาครัฐกำหนด โดยการดำเนินงานดังกล่าวต้องสามารถสะท้อนได้ทั้งมิติ กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน ร่วมกับมิติด้านผลลัพธ์ที่เป็นเลิศที่สามารถสร้าง การเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่รัฐวิสาหกิจ ควบคู่กับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล ซึ่งการจะดำเนินการให้เกิดความครบถ้วนตามหลักการข้างต้น มีความจำเป็นที่คณะกรรมการต้องสามารถประยุกต์ใช้ หลักบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ร่วมกับหลักมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืนในระดับ องค์กร (Organizational Sustainable Development) ได้อย่างมีประสิทธิผลในเชิงยุทธศาสตร์

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้น จึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการกำกับดูแลที่ดี และ การนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

● วัตถุประสงค์การประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

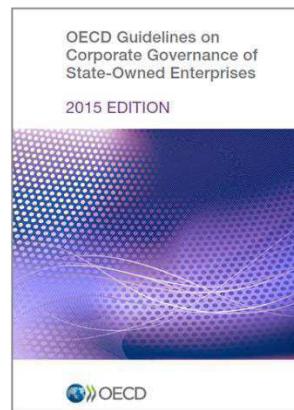
- เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่เพียงพอและได้มาตรฐานเทียบเท่าสากล เช่น แนวทางการกำกับดูแลกิจการของรัฐวิสาหกิจขององค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา ปี 2015 (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2015) และหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ของสำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น รวมถึงนำนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีมาดำเนินการจนสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ถือหุ้นภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิผล
- เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิผล โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องทราบถึงบทบาท หน้าที่ ในการกำหนดให้มีพิษทางนโยบาย แผนงาน กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมทั้งสร้างความมั่นใจในความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ ตลอดจน กำกับ ควบคุม ดูแล ติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้
- เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการดำเนินงานด้านพัฒนาความยั่งยืนที่ชัดเจน รวมถึงมีองค์ประกอบ และสาระสำคัญ/ครอบคลุมการดำเนินงานตามมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น หลักการพัฒนาความยั่งยืนโดยยึดกรอบด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม หรือยึดกรอบด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental), สังคม (Social) และการกำกับดูแลที่ดี (Governance) (ESG) เป็นต้น พร้อมจัดทำรายงานความยั่งยืนตามแนวทางสากลอ้างเป็นมาตรฐาน เช่น Global Reporting Initiative (GRI) เป็นต้น เพื่อทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวมรับรู้ และมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนาความยั่งยืน ของรัฐวิสาหกิจ ให้สามารถสร้างการเติบโตที่สมดุลระหว่างรัฐวิสาหกิจ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ได้อย่างเป็นรูปธรรมในที่สุด



- กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

หลักเกณฑ์ประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับทั่วในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

1. หลักการและแนวปฏิบัติต้านการกำกับดูแลที่ดี ของรัฐวิสาหกิจที่ยอมรับทั่วในและต่างประเทศ เช่น OECD guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprise เป็นต้น



3. นโยบายและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Trend) ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำองค์กรในปัจจุบัน

2. หลักเกณฑ์การประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ที่เป็นที่ยอมรับภายในประเทศ เช่น สคร. เป็นต้น

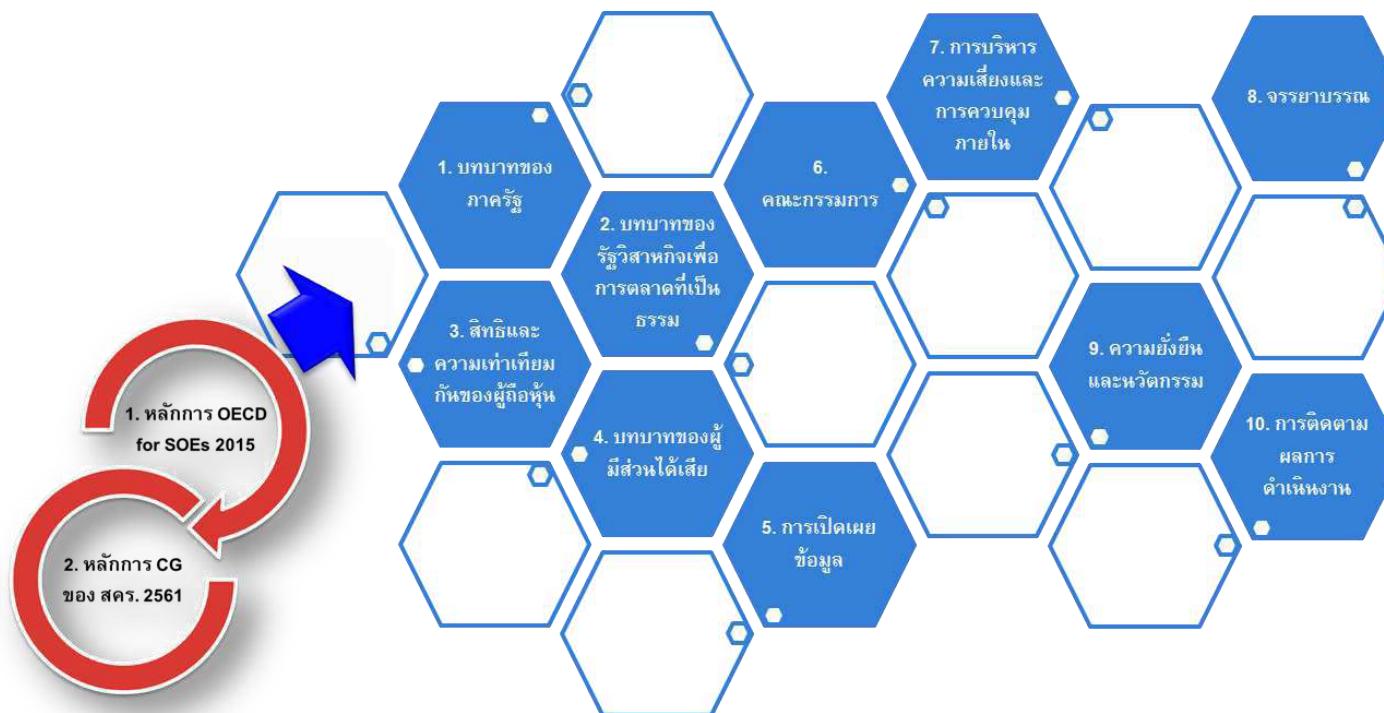


หลักเกณฑ์การประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ



- หลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลและการนำองค์กร

การประเมินการกำกับดูแลและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 10 ด้าน ประกอบด้วย





โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินอย่าง 10 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การสนับสนุนบทบาทของภาครัฐ	5	1.1 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 5)
2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม	10	2.1 การกำหนดนโยบายเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม (น้ำหนักร้อยละ 10)
3. ลิขิตรและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น	10	3.1 ลิขิตรของผู้ถือหุ้นทั้งหมดตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง (น้ำหนักร้อยละ 10)
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	10	4.1 การกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 10)
5. การเปิดเผยข้อมูล	10	5.1 การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี ที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้ (น้ำหนักร้อยละ 7) 5.2 ระยะเวลาการเผยแพร่รายงานประจำปี (น้ำหนักร้อยละ 1) 5.3 การเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 2)
6. คณะกรรมการ	17	6.1 องค์ประกอบ ความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ และการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.2 การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 6.3 การกำกับดูแลการดำเนินตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 3) 6.4 การประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.5 ประสิทธิภาพการประชุมของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.6 การเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 4) 6.7 การประเมินและพัฒนาตนของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 1.5)



หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	8	7.1 การจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ (น้ำหนักร้อยละ 8)
8. จรรยาบรรณ	8	8.1 การจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคุณมือจริยธรรมจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 8)
9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม	12	9.1 การจัดให้มีระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ (น้ำหนักร้อยละ 4) 9.2 การพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 4) 9.3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (น้ำหนักร้อยละ 4)
10. การติดตามผลการดำเนินงาน	10	10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน (น้ำหนักร้อยละ 5) 10.2 คุณภาพของรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน (น้ำหนักร้อยละ 5)
รวม	100	



● รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

1. การสนับสนุนภาคธุรกิจ (น้ำหนักร้อยละ 5)

1.1 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ อย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่

1. การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน
2. การรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล
3. การรายงานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนดไม่ครบถ้วนทุกประเด็น

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพการรายงานผล และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนด

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อย หรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนา ได้อย่างเป็นรูปธรรม

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

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการหรือกรรมการ ที่ขาดทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญ ที่สอดคล้องกับภารกิจการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเข้าด้วยกัน เช่น ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะยาวและประจำปี
2. หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดนโยบายให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติ โดยรัฐวิสาหกิจปฏิบัติแล้วก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินต่อรัฐวิสาหกิจ ระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยรวม



การปรับลดคะแนนพิจารณาจาก 3 องค์ประกอบสำคัญ

1. ระดับความรุนแรงของผลกระทบ เช่น

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

2. สาเหตุของปัญหา เช่น

- การขาดประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
- การขาดระบบการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน เช่น ระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล หรือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น
- การขาดความสามารถในการกำกับดูแลที่ดีหรือการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์
- การกระทำของระดับกลุ่มบุคคล/ระดับบุคคล (เช่น กรรมการ และผู้นำระดับสูง)

3. ความสามารถในการแก้ไขปัญหา พิจารณาจากความสามารถของคณะกรรมการ และรัฐวิสาหกิจ ในการแก้ไขปัญหาและบรรเทาผลกระทบจากเหตุการณ์ดังกล่าวให้ไม่ส่งผลกระทบในวงกว้าง

แนวทางการปรับลดคะแนน

ปรับลด 0.25 คะแนน	ปรับลด 0.50 คะแนน	ปรับลด 1.00 คะแนน
ระดับรุนแรงปานกลาง müลค่าเสียหายปานกลาง ผลกระทบต่อลูกค้า ประชาชน สังคม และสิ่งแวดล้อมในวงแคบ	ระดับรุนแรงปานกลาง müลค่าเสียหายปานกลาง ผลกระทบต่อลูกค้า ประชาชน สังคม และสิ่งแวดล้อมในวงแคบ	ระดับรุนแรงมาก müลค่าเสียหายสูง ผลกระทบต่อลูกค้า ประชาชน สังคม และสิ่งแวดล้อมในวงกว้าง
ผลกระทบต่อกำหนด ในการกำกับดูแลและภาพลักษณ์ พอครว และคณะกรรมการหรือ รัฐวิสาหกิจ มีการปรับปรุงแก้ไข ปัญหา จนได้ข้อยุติ	ผลกระทบต่อกำหนด ในการกำกับดูแลและภาพลักษณ์ พอครว และยังไม่มีความคืบหน้า ในการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจนหรือ ยังไม่ได้ข้อยุติ	ผลกระทบต่อกำหนด ในการกำกับดูแลและภาพลักษณ์ เป็นอย่างมาก และมีความล่าช้า หรือไม่มีความคืบหน้าในการแก้ไข ปัญหาที่ชัดเจน หรือยังไม่ได้ข้อยุติ



หมายเหตุ :

- พิจารณาโดยบ่าย แนวปฏิบัติ และการดำเนินงาน ที่สอดคล้องตามบริบทของรัฐวิสาหกิจที่แบ่งเป็นกลุ่มที่ จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และไม่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยยึดหลักปฏิบัติ “apply or explain”
- นโยบายต้องประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นต่ำ ได้แก่ โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน แก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือคณะกรรมการอันดุรกรรมการ

2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม (น้ำหนักร้อยละ 10)

2.1 การกำหนดนโยบายเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม ไม่เป็นระบบ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรมอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมประเด็น ดังต่อไปนี้

1. นโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม (คู่แข่ง)
2. นโยบายและแนวปฏิบัติต้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (เจ้าหนี้)
3. นโยบายและแนวปฏิบัติต้านการจัดซื้อจ้างที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและผู้ส่งมอบ)
4. นโยบายและแนวปฏิบัติต้านการต่อต้านการทุจริตและรับสินบน
5. นโยบายและแนวปฏิบัติต้านการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดผู้รับผิดชอบ และดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม ครบถ้วนสมบูรณ์

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการบริหารจัดการเพื่อการแข่งขัน ที่เป็นธรรม

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อย หรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนา ได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- พิจารณาโดยบ่าย แนวปฏิบัติ และการดำเนินงาน ที่สอดคล้องตามบริบทของรัฐวิสาหกิจที่แบ่งเป็นกลุ่มที่ จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และไม่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยยึดหลักปฏิบัติ “apply or explain”



- บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรมเน้นตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วยสองส่วนคือ (1) ภาครัฐ จะต้องไม่อุกภูมิเบียบที่เอื้อให้รัฐวิสาหกิจได้เปรียบคุ้มแข่งขัน และ (2) รัฐวิสาหกิจ จะต้องไม่ใช้อำนาจความเป็นรัฐวิสาหกิจเอาเปรียบคุ้มแข่งขัน ทั้งนี้ สำหรับรัฐวิสาหกิจที่ได้รับอำนาจผูกขาด ควรกำหนดนโยบายที่ครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ เช่น
 - การไม่ใช้อำนาจผูกขาดในทางมิชอบหรือเลือกปฏิบัติ และให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายที่ชัดเจน รวมถึงมุ่งเน้นส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรมด้วยการปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มประสิทธิภาพ และไม่ขัดขวางหากภาครัฐเปิดให้มีการแข่งขันในอนาคต โดยที่กล่าวมาข้างต้นต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติตามที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
 - การไม่ขอให้ภาครัฐออกกฎหมาย ระเบียบ หรือกฎหมายต่าง ๆ เพื่อเอื้อประโยชน์หรือสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับรัฐวิสาหกิจ
- นโยบายต้องประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นต่ำ ได้แก่ โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือคณะกรรมการ

3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น (น้ำหนักร้อยละ 10)

3.1 สิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติตามสิทธิของผู้ถือหุ้นไม่เป็นระบบ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติตามสิทธิของผู้ถือหุ้นอย่างเป็นระบบโดยครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้

1. นโยบายและแนวปฏิบัติตามการป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน
2. นโยบายและแนวปฏิบัติตามการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์
3. นโยบายและแนวปฏิบัติตามรายการที่เกี่ยวโยงกัน
4. นโยบายและแนวปฏิบัติตามการประชุมผู้ถือหุ้น (เฉพาะรัฐวิสาหกิจกลุ่มที่ 1 ซึ่งมีผู้ถือหุ้นตั้งแต่ 2 รายขึ้นไป และรัฐวิสาหกิจที่กระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Listed Company))

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดผู้รับผิดชอบ และดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติตามการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้น อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบด้านสิทธิของผู้ถือหุ้น ทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้น ที่พัฒนาและปรับปรุง



หมายเหตุ :

- รัฐวิสาหกิจกลุ่มที่ 1 ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีผู้ถือหุ้นตั้งแต่ 2 รายขึ้นไป หรือรัฐวิสาหกิจที่กระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Listed Company) ซึ่งกำหนดโดยบัญชีด้านสิทธิของผู้ถือหุ้นอย่างเป็นระบบ ตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้องครอบคลุม 1) การป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน 2) การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ 3) รายการที่เกี่ยวโยงกัน และ 4) การประชุมผู้ถือหุ้น ที่ครอบคลุมการเตรียมการก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น การดำเนินงานในวันประชุมผู้ถือหุ้น และการดำเนินการหลังวันประชุมผู้ถือหุ้น
- รัฐวิสาหกิจกลุ่มที่ 2 ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีผู้ถือหุ้นรายเดียว ซึ่งกำหนดโดยบัญชีด้านสิทธิของผู้ถือหุ้นอย่างเป็นระบบ ตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้องครอบคลุม 1) การป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน 2) การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และ 3) รายการที่เกี่ยวโยงกัน
- นโยบายต้องประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นต่ำ ได้แก่ โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือคณะกรรมการ

4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย (น้ำหนักร้อยละ 10)

4.1 การกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบุประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในระดับองค์กรที่สอดคล้องกับด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SCM) อย่างเป็นระบบ

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระยะยาวยและแผนปฏิบัติการก่อนเริ่มปีบัญชี หรือมอบหมายให้คณะกรรมการชุดใดชุดหนึ่ง ทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดดังกล่าว ได้ก่อนเริ่มปีบัญชี

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อย เป็นรายไตรมาส พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และดำเนินการบรรลุตามเป้าหมาย ของแผนการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ / หรือประสิทธิผลของกระบวนการ / ระบบกำกับดูแลการดำเนินงาน ที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการ / ระบบกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม



หมายเหตุ :

- นโยบายและแนวปฏิบัติด้านบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างน้อยครครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้ ความรับผิดชอบต่อพนักงานและลูกจ้าง ความรับผิดชอบต่อลูกค้า ความรับผิดชอบต่อคู่ค้า ความรับผิดชอบต่อบุคลากร ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การแข่งขันอย่างเป็นธรรม การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
- ทั้งนี้ ในระดับ 2 และ ระดับ 3 กรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมายให้คณะกรรมการซุดใจดูหนึ่ง มีหน้าที่ให้ความเห็นชอบและติดตามผลการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้ อย่างชัดเจนในกฎบัตรคณะกรรมการ
- ในกรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจว่างเว้นเนื่องจากเหตุสุดวิสัย (เช่น ประ擅 และหรือกรรมการลาออกจากไม่สามารถจัดประชุมคณะกรรมการได้จากการท่องค์ประชุม และ/หรือองค์ประกอบไม่ครบถ้วนตามระเบียบ ข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ) ส่งผลให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่สามารถให้ความเห็นชอบแผนงานต่างๆ ได้ทันก่อนเริ่มปีบัญชีนั้น รัฐวิสาหกิจจะต้องแสดงข้อมูลให้เห็นว่าการว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดังกล่าว เกิดจากเหตุสุดวิสัยที่ เป็นปัจจัยภายนอก (External Factors) ซึ่งรัฐวิสาหกิจไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อให้คณะกรรมการฯ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรและด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พิจารณา โดยการว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องไม่เกิน 3 เดือน และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องนำเสนอแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวและแผนปฏิบัติการ ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเห็นชอบ/รับทราบภายใน 2 เดือน นับจากวันที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับ การแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ
- ในระหว่างที่ว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจจะต้องรายงานผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการ ให้กับผู้บริหารสูงสุดเพื่อให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องนำเสนอผลการดำเนินงานตามแผนงาน ดังกล่าว ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานภายใน 2 เดือนนับจากวันที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับ การแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ

5. การเปิดเผยข้อมูล (น้ำหนักร้อยละ 10)

5.1 การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี ที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้ (น้ำหนักร้อยละ 7)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีครบถ้วน 3 ประเด็น

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีครบถ้วน 5 ประเด็น

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีครบถ้วน 7 ประเด็น

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีครบถ้วน 10 ประเด็น

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีครบถ้วน 14 ประเด็น



หมายเหตุ :

- การเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปี ประกอบด้วย
 - 1) โครงสร้างของกลุ่มธุรกิจ/โครงสร้างผู้ถือหุ้นเพื่อสะท้อนผู้มีอำนาจควบคุมที่แท้จริง
 - 2) ประวัติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ อายุ บุคลากรศึกษา ประวัติการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันนอกเหนือจากในรัฐวิสาหกิจ และข้อมูลการถือหุ้นทรัพย์ของคณะกรรมการ
 - 3) ข้อมูลประวัติผู้บริหาร
 - 4) การอภิบายเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือมีผลต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน (Management Discussion & Analysis)
 - 5) งบการเงินที่ได้รับการรับรองจากผู้สอบบัญชี ได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด และหมายเหตุประกอบงบการเงิน และการแสดงความเห็นของผู้สอบบัญชี
 - 6) รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ/คณะกรรมการตรวจสอบต่อรายงานทางการเงิน
 - 7) ความเสี่ยงหลักของการดำเนินธุรกิจ
 - 8) นโยบายและการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ
 - 9) นโยบายและการจ่ายค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง
 - 10) จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการและคณะกรรมการอนุกรรมการเป็นรายบุคคลทุกคน
 - 11) การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
 - 12) การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
 - 13) นโยบาย และผลการจัดการรายการที่เกี่ยวโยงกัน
 - 14) สภาพธุรกิจ แผนงานทางธุรกิจและกลยุทธ์
- ข้อมูลการถือหุ้นทรัพย์ของคณะกรรมการ การเปิดเผยหากกรณีคณะกรรมการไม่มีการถือครองหุ้นทรัพย์ให้ระบุว่า “ไม่มี” เท่านั้น รวมถึงต้องเปิดเผยขั้นตอน/แนวทางการรวบรวมข้อมูลหุ้นทรัพย์จากคณะกรรมการที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการเปิดเผยดังกล่าวมีความถูกต้อง เชื่อได้ และทันกาก

5.2 ระยะเวลาการเผยแพร่รายงานประจำปี (น้ำหนักร้อยละ 1)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจไม่มีการจัดทำและเปิดเผยรายงานประจำปี

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

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

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำและเปิดเผยรายงานประจำปีให้แล้วเสร็จ และเผยแพร่รายงานประจำปีภายใน 1 เดือนหลังจาก สตง. รับรองงบการเงิน หรือภายใน 1 เดือน นับจาก 6 เดือนหลังจากสิ้นปีบัญชีแล้ว สตง. ยังไม่ได้รับรองงบการเงิน

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินและปรับปรุงกระบวนการเปิดเผยข้อมูลของรัฐวิสาหกิจ



5.3 การเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ครบถ้วน 5 ประเด็น

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ครบถ้วน 6 ประเด็น

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ครบถ้วน 7 ประเด็น

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ครบถ้วน 8 ประเด็น

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ /ระบบการเปิดเผยข้อมูล

หมายเหตุ :

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

6. คณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 17)

6.1 องค์ประกอบ ความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ และการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของ กระทรวงการคลัง (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางในการกำหนด Skill Matrix และแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อ ของกระทรวงการคลัง มาใช้คัดเลือกคณะกรรมการ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจนำ Skill Matrix และแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลังมาใช้ คัดเลือกคณะกรรมการ แต่สรรหากรรมการได้ไม่ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนด

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจนำ Skill Matrix และแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลังมาใช้ คัดเลือกคณะกรรมการ และสรรหากรรมการได้ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนด

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการนำ Skill Matrix ของ คณะกรรมการและแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลังมาใช้คัดเลือก คณะกรรมการ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินและปรับปรุงนโยบาย แนวทางบัญชี และ/หรือกระบวนการกำหนดและการนำ Skill Matrix ของคณะกรรมการและแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง มาใช้คัดเลือกคณะกรรมการ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม



หมายเหตุ :

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

6.2 การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ในการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ในการจัดทำ/ทบทวน แผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะในประเด็น โดยที่ว่าไป และนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ในการจัดทำ/ทบทวน แผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ ที่นำไปสู่การเริ่มกลยุทธ์หรือแผนงานโครงการใหม่ๆ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นพื้นฐานขับเคลื่อน ให้รัฐวิสาหกิจเกิดความยั่งยืน และนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และการจัดให้มี แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงระยะเวลา/กระบวนการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และการจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะกรรมการ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- ในกรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจว่างเงินเนื่องจากเหตุสุดวิสัย (เช่น ประ ран และหรือกรรมการลาออกจาก ไม่สามารถจัดประชุมคณะกรรมการได้จากการที่องค์ประชุม และ/หรือองค์ประกอบไม่ครบถ้วนตามระเบียบ ข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ) ส่งผลให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่สามารถให้ความเห็นชอบแผนงานต่างๆ ได้ทันก่อนเริ่มปีบัญชีนั้น รัฐวิสาหกิจจะต้องแสดงข้อมูลให้เห็นว่าการว่างเงินคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดังกล่าว เกิดจากเหตุสุดวิสัยที่เป็นปัจจัยภายนอก (External Factors) ซึ่งรัฐวิสาหกิจไม่สามารถควบคุมได้เพื่อให้ คณะกรรมการฯ ด้านการกำหนดดูแลที่ดีและการนำองค์กรและด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พิจารณา โดยการว่างเงินคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องไม่เกิน 3 เดือน และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ แล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ในการจัดทำ/ ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี และนำเสนอแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเห็นชอบภายใน 2 เดือน นับจากวันที่ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ



6.3 การกำกับดูแลการดำเนินตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ (หน้ากร้อยละ 3)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบายรวมถึงเป้าหมายของแผนการดำเนินงานที่สำคัญ

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานที่สำคัญก่อนเริ่มปีบัญชี หรือมอบหมายให้คณะกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานที่สำคัญ และต้องนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อรับทราบ โดยสามารถนำเสนอผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดดังกล่าวได้ก่อนเริ่มปีบัญชี

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และมีผลการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการมีส่วนร่วม ระยะเวลาในการพิจารณาให้ความเห็นชอบการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการมีส่วนร่วม ระยะเวลาในการพิจารณาให้ความเห็นชอบ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- แผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญประกอบด้วย 1. แผนปฏิบัติการดิจิทัล 2. แผนการตรวจสอบภายใน 3. แผนบริหารทุนมุขย์ และ 4. แผนการจัดการความรู้
- ในระดับ 2 และ ระดับ 3 กรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมายให้คณะกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ให้ความเห็นชอบและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ รัฐวิสาหกิจ ต้องนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อรับทราบ โดยสามารถนำเสนอผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดดังกล่าวได้ โดยระบุบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการที่รับมอบหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้อย่างชัดเจนในกฎบัตรคณะกรรมการ
- ประสิทธิผลของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ พิจารณาจากผลประเมินของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญต้องมีผลคะแนนที่ดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา
- ในกรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจวางเว้นเนื่องจากเหตุสุดวิสัย (เช่น ประ ран และหรือกรรมการลาออก จนไม่สามารถจัดประชุมคณะกรรมการได้จากการที่องค์ประชุม และ/หรือองค์ประกอบไม่ครบถ้วนตาม ระเบียบ ข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ) ส่งผลให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่สามารถให้ความเห็นชอบแผนงานต่างๆ ได้ทันก่อนเริ่มปีบัญชีนั้น รัฐวิสาหกิจจะต้องแสดงข้อมูลให้เห็นว่าการวางเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ดังกล่าวเกิดจากเหตุสุดวิสัยที่เป็นปัจจัยภายนอก (External Factors) ซึ่งรัฐวิสาหกิจไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรและด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พิจารณา โดยการวางเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องไม่เกิน 3 เดือน และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ



รัฐวิสาหกิจแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องนำเสนอแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเห็นชอบ/รับทราบภายใน 2 เดือน นับจากวันที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ

- ในระหว่างที่ว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจจะต้องรายงานผลการดำเนินงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ ให้กับผู้บริหารสูงสุดเพื่อให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องนำเสนอผลการดำเนินงานตามแผนงานต่างๆ ดังกล่าว ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานภายใน 2 เดือนนับจากวันที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ

6.4 การประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (2 ระดับรองจากผู้บริหารสูงสุด) โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนไม่ครบถ้วนทั้ง 2 ระดับ

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (2 ระดับรองจากผู้บริหารสูงสุด) โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนครบถ้วนทั้ง 2 ระดับ

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (2 ระดับรองจากผู้บริหารสูงสุด) โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และนำไปปฏิบัติจริง แต่ไม่ครบถ้วนทั้ง 2 ระดับ

ระดับ 4 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (2 ระดับรองจากผู้บริหารสูงสุด) โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และนำไปปฏิบัติจริง ครบถ้วนทั้ง 2 ระดับ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการการประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับ ขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- การประเมินผู้บริหารสูงสุด กำหนดให้มีรายละเอียด ดังนี้
 - การจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลโดยตรง และควรเป็นกรรมการที่ไม่เป็นกรรมการบริหาร
 - การหารือและตกลงกับผู้บริหารสูงสุดไว้ล่วงหน้าตั้งแต่ตนปี
 - การกำหนดหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด น้ำหนัก และเป้าหมายในการประเมินผลที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมไว้ ตั้งแต่ตนปี
 - การติดตามประเมินผลอย่างน้อยเป็นประจำทุก 6 เดือน
 - การนำผลประเมินดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ เช่น การกำหนดค่าตอบแทน หรือกำหนดแรงจูงใจอื่นๆ ตามความเหมาะสม
 - การกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณาค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด รวมทั้งมีการทบทวน หรือกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดเป็นประจำทุกปี



- การประเมินผู้บริหารระดับสูง (2 ระดับรองจากผู้บริหารสูงสุด) กำหนดให้มีรายละเอียด ดังนี้

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

6.5 ประสิทธิภาพการประชุมของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจกำหนดปฏิทินการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจล่วงหน้าเป็นรายเดือนและแจ้งแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นทางการ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจจัดส่งวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจล่วงหน้า ก่อนประชุมเฉลี่ยอย่างน้อย 7 วัน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจดำเนินการประชุมเป็นไปตามวาระการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่ได้มีการแจ้งไว้ล่วงหน้าอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะวาระเพื่อพิจารณา ควรหลีกเลี่ยงการเพิ่ม ถอน เวียน วาระการประชุมรวมถึงการขอสัตยาบันย้อนหลัง

ระดับ 4 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเข้าร่วมประชุมเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนดคิดเป็นร้อยละ 90 ของจำนวนครั้ง การประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและคณะกรรมการ

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

หมายเหตุ :

1. เกณฑ์การเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและคณะกรรมการต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของจำนวนกรรมการที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในขณะนั้น
2. กรณีคณะกรรมการ มีจำนวนกรรมการน้อยกว่า 5 ท่าน กำหนดเกณฑ์การเข้าร่วมประชุมดังนี้
 - 2.1 คณะกรรมการที่มีกรรมการ 4 ท่าน กำหนดเกณฑ์การเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 75
 - 2.2 คณะกรรมการที่มีกรรมการ 3 ท่าน กำหนดเกณฑ์การเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 60
 - 2.3 คณะกรรมการที่มีกรรมการ 2 ท่าน กำหนดเกณฑ์การเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
3. คณะกรรมการที่ถูกประเมินการเข้าร่วมประชุม ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง และคณะกรรมการด้านกำกับดูแลกิจการที่ดี
4. การคำนวณร้อยละการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการ กำหนดอัตราส่วนของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และคณะกรรมการทั้งหมดเท่ากับร้อยละ 50:50



6.6 การเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักช้อยละ 4)

- ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีนโยบาย คู่มือการกำกับดูแลที่ดี และคณะกรรมการในการกำกับดูแล กิจการที่ครบถ้วนเหมาะสม ได้แก่ 1) คณะกรรมการตรวจสอบ 2) คณะกรรมการสรรหา ประเมินผล และกำหนดค่าตอบแทน 3) คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี 4) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 5) คณะกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และ 6) คณะกรรมการด้านการบริหารนักทรัม โดยจัดให้มี กฎบัตรที่ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับคณะกรรมการต่างๆ ครบถ้วนและได้รับการเห็นชอบจาก คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการกำกับดูแลที่ดีระยะยาวและแผนปฏิบัติการ ก่อนเริ่มปีบัญชี หรือมอบหมายให้คณะกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบ แผนการกำกับดูแลที่ดี และต้องนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบ โดยสามารถนำเสนอผ่าน การรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดดังกล่าวได้ก่อนเริ่มปีบัญชี รวมถึงติดตามแผนการกำกับ ดูแลกิจการที่ดีอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และดำเนินการ บรรลุเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีได้อย่างครบถ้วน
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่สอดส่อง ดูแลและกำกับการปฏิบัติงานขององค์กร ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ (Compliance Unit)
- ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง โดยไม่ถูก ร้องเรียนหรือถูกฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการจัดให้มีแผนการดำเนินงาน ด้านการกำกับดูแลที่ดี และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับ ขั้นตอน/องค์ประกอบอย่างหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูล พื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- รัฐวิสาหกิจกำหนดผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่สอดส่อง ดูแลและกำกับการปฏิบัติงานขององค์กร ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ ต้องมีการวิเคราะห์ภาระงาน เช่น หน่วยงาน ที่มีงาน ผู้รับผิดชอบ เป็นต้น โดยต้องมีบทบาทอำนวยหน้าที่ ที่ครอบคลุมมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปโดยครอบคลุมทั้งบทบาทด้านการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบการดำเนินงานด้าน Compliance เป็นอย่างน้อย ทั้งนี้กรณีหากรัฐวิสาหกิจกำหนด ให้หน่วยงานที่มีอยู่เดิมภายในองค์กร ต้องมีการปรับปรุงอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานดังกล่าวให้มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ของ Compliance Unit ตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ เพิ่มเติม



- ในระดับ 2 กรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมายให้คณะกรรมการชุดใดชุดหนึ่งมีหน้าที่ให้ความเห็นชอบ และติดตามผลการดำเนินงานของแผนการกำกับดูแลที่ดี รัฐวิสาหกิจต้องนำเสนอบรรยากาศการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบ โดยสามารถนำเสนอผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดดังกล่าวได้ โดยระบุบทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ที่รับมอบหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้อย่างชัดเจนในกฎบัตรคณะกรรมการ
 - แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีระยะยาวและประจำปี กำหนดให้มีองค์ประกอบครบถ้วน ตามกรอบหลักการ OECD และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ซึ่งได้แก่ 1. บทบาทของภาครัฐ 2. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น 3. คณะกรรมการ 4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย 5. ความยั่งยืน และนวัตกรรม 6. การเปิดเผยข้อมูล 7. การบริหารความเสี่ยงและความคุ้มภัยใน 8. จรรยาบรรณ และ 9. การติดตามผลการดำเนินงาน
 - แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีระยะยาว ประกอบด้วย 1. ยุทธศาสตร์ 2. วัตถุประสงค์นโยบาย/ เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ 3. ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) 4. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน (SWOT Analysis)
 - แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีประจำปี ประกอบด้วย 1. วัตถุประสงค์ 2. เป้าหมาย 3. ขั้นตอน 4. ระยะเวลา 5. งบประมาณ ค่าใช้จ่าย หรือเงินลงทุน 6. ผู้รับผิดชอบ 7. ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ของแผนงาน/โครงการ
 - ในกรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจว่างเว้นเนื่องจากเหตุสุดวิสัย (เช่น ประ擅 และหรือกรรมการลาออกจากไม่สามารถจัดประชุมคณะกรรมการได้จากการท่องค์ประชุม และ/หรือองค์ประกอบไม่ครบถ้วน ตามระเบียบ ข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ) ส่งผลให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่สามารถให้ความเห็นชอบ แผนงานต่างๆ ได้ทันก่อนเริ่มปีบัญชีนั้น รัฐวิสาหกิจจะต้องแสดงข้อมูลให้เห็นว่าการว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดังกล่าวเกิดจากเหตุสุดวิสัยที่เป็นปัจจัยภายนอก (External Factors) ซึ่งรัฐวิสาหกิจไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรและด้านการวางแผน เชิงกลยุทธ์พิจารณา โดยการว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องไม่เกิน 3 เดือน และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องนำเสนอแผนการกำกับดูแลที่ดีระยะยาวและแผนปฏิบัติการให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเห็นชอบ/รับทราบภายใน 2 เดือน นับจากวันที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ
 - ในระหว่างที่ว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจจะต้องรายงานผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการให้กับผู้บริหารสูงสุดเพื่อให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมออย่างรายไตรมาส และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องนำเสนอผลการดำเนินงานตาม แผนงานดังกล่าว ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานภายใน 2 เดือนนับจากวันที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ



6.7 การประเมินและพัฒนาตนของคณะกรรมการ (หน้าที่ร้อยละ 1.5)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางในการประเมินและพัฒนาตนของคณะกรรมการอย่างเป็นระบบ

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการประเมินตนอย่างเป็นรูปธรรมอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี และร่วมพิจารณาและอภิปรายผลประเมินตนของในที่ประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นทางการ รวมถึงดำเนินการเตรียมความพร้อมแก่กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ (ทั้งกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการใหม่ และกรรมการใหม่ในระหว่างปีบัญชี) โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่

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

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจกรรมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบ

ระดับ 4 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดำเนินการตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจกรรมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

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

หมายเหตุ :

- แผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจกรรมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ต้องมีสาระสำคัญที่สอดรับกับผลการประเมินตนของประจำปีของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ เช่น การอบรม ดูงาน สัมมนา การเยี่ยมชมการปฏิบัติงาน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กร



7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 8)

7.1 การจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ (น้ำหนักร้อยละ 8)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงแนวทางในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในก่อนเริ่มปีบัญชี หรือมอบหมายให้คณะกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และต้องนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบ โดยสามารถนำเสนอผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดดังกล่าวได้ก่อนเริ่มปีบัญชี

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และดำเนินการบรรลุเป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครบถ้วน

ระดับ 4 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำกับและติดตามการบูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของการบูรณาการ GRC

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ การให้ความเห็นชอบและติดตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ต้องจัดให้มีการกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC: Governance Risk and Compliance) อย่างชัดเจน
- ในระดับ 2 และระดับ 3 กรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมายให้คณะกรรมการชุดใดชุดหนึ่ง มีหน้าที่ให้ความเห็นชอบและติดตามผลการดำเนินงานของแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รัฐวิสาหกิจต้องนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อรับทราบ โดยสามารถนำเสนอผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดดังกล่าวได้ โดยระบุบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการชุดที่รับมอบหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้อย่างชัดเจนในกฎบัตรคณะกรรมการ
- ในกรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจ่วงเวนเนื่องจากเหตุสุดวิสัย (เช่น ประราน และหรือกรรมการลาออกจากไม่สามารถจัดประชุมคณะกรรมการได้จากการท่องค์ประชุม และ/หรือองค์ประกอบไม่ครบถ้วนตามระเบียบ ข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ) ส่งผลให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่สามารถให้ความเห็นชอบแผนงานต่างๆ ได้ทันก่อนเริ่มปีบัญชีนั้น รัฐวิสาหกิจจะต้องแสดงข้อมูลให้เห็นว่าการจ่วงเวนคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ดังกล่าว เกิดจากเหตุสุดวิสัยที่เป็นปัจจัยภายนอก (External Factors) ซึ่งรัฐวิสาหกิจไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อให้คณะกรรมการฯ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร และด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พิจารณา โดยการว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องไม่เกิน 3 เดือน และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ



รัฐวิสาหกิจแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องนำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เท็นชوب/รับทราบภายใน 2 เดือน นับจากวันที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ

- ในระหว่างที่ว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจจะต้องรายงานผลการดำเนินงานของแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้กับผู้บริหารสูงสุดเพื่อให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องนำเสนอผลการดำเนินงานตามแผนงานดังกล่าว ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานภายใน 2 เดือนนับจากวันที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ

8. จรรยาบรรณ (น้ำหนักร้อยละ 8)

8.1 การจัดให้มีและเสริมสร้างพุทธิกรรมตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 8)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำกับให้รัฐวิสาหกิจจัดทำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับ มาตรฐานสากลทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงาน

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำกับให้รัฐวิสาหกิจจัดทำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับ มาตรฐานสากลทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจเผยแพร่คู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และนำไปปฏิบัติ โดยระหว่างปีจัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างบรรยาภิบาลและพุทธิกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานอย่างสม่ำเสมอทั้งปี

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีและเสริมสร้าง พุทธิกรรมตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ

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

หมายเหตุ :

- คู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณ ควรมีการระบุพุทธิกรรมหรือแนวปฏิบัติที่ดีที่สอดรับกับนโยบายการกำกับดูแลที่ดี ของรัฐวิสาหกิจ โดยพุทธิกรรมหรือแนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานควรแตกต่าง ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มบุคคล ที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดี ดังกล่าว



9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 12)

9.1 การจัดให้มีระบบบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อกำหนดรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจที่ชัดเจนและเป็นระบบ

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและประจำปี ก่อนเริ่มปีบัญชี หรือมอบหมายให้คณะกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบ แผนบริหารจัดการนวัตกรรม และต้องนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบ โดยสามารถนำเสนอผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดดังกล่าวได้ก่อนเริ่มปีบัญชี

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และดำเนินการบรรลุเป้าหมายของแผนบริหารจัดการนวัตกรรมได้อย่างครบถ้วน

ระดับ 4 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำกับให้รัฐวิสาหกิจมีระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ การจัดให้มีนโยบายและแนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการนวัตกรรม รวมถึงการให้ความเห็นชอบและติดตามแผนด้านการจัดการนวัตกรรม และระบบนวัตกรรมองค์กร และปรับปรุง โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- แนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถจัดทำในรูปแบบคู่มือปฏิบัติงานได้
- ในระดับ 2 และระดับ 3 กรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมายให้คณะกรรมการชุดใดชุดหนึ่ง มีหน้าที่ให้ความเห็นชอบและติดตามผลการดำเนินงานของแผนบริหารจัดการนวัตกรรม รัฐวิสาหกิจต้องนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อรับทราบ โดยสามารถนำเสนอผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดดังกล่าวได้ โดยระบุบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการที่รับมอบหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้อย่างชัดเจนในกฎบัตรคณะกรรมการ
- ในกรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจวางเว้นเนื่องจากเหตุสุดวิสัย (เช่น ประ ран และหรือภัยธรรมชาติ) ไม่สามารถลาออกจากไม่สามารถจัดประชุมคณะกรรมการได้จากการที่องค์ประชุม และ/หรือองค์ประกอบไม่ครบถ้วนตามระเบียบ ข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ) ส่งผลให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่สามารถให้ความเห็นชอบแผนงานต่างๆ ได้ทันก่อนเริ่มปีบัญชีนั้น รัฐวิสาหกิจจะต้องแสดงข้อมูลให้เห็นว่าการว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดังกล่าว เกิดจากเหตุสุดวิสัยที่เป็นปัจจัยภายนอก (External Factors) ซึ่งรัฐวิสาหกิจไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อให้คณะกรรมการฯ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร และด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พิจารณา โดยการว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องไม่เกิน 3 เดือน และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องนำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเห็นชอบ/รับทราบภายใน 2 เดือน นับจากวันที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ



- ในระหว่างที่ว่างเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจจะต้องรายงานผลการดำเนินงานของแผนบริหาร จัดการนวัตกรรมให้กับผู้บริหารสูงสุดเพื่อให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมออย่างน้อย เป็นรายไตรมาส และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้ว รัฐวิสาหกิจจะต้องนำเสนอ ผลการดำเนินงานตามแผนงานดังกล่าว ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานภายใต้ 2 เดือนนับจากวันที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ

9.2 การพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อกำหนดรอบแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจที่ชัดเจนและเป็นระบบ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และดำเนินการค้นหาและระบุปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืน ของรัฐวิสาหกิจตามแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืน โดยมีการระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจนำปัจจัยยั่งยืนเป็นปัจจัยนำเข้า (input) สำหรับการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบในเชิงบูรณาการ

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีนโยบาย และการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ และ/หรือ กระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวมโดยใช้ผลประเมิน กระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- แนวทางการบริหารแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถจัดทำในรูปแบบคู่มือปฏิบัติงานได้



9.3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (หน้าทักร้อยละ 4)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจไม่มีการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรแต่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป โดยมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ และเผยแพร่เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้เกี่ยวกับการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน

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

หมายเหตุ :

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



10. การติดตามผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 10)

10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำกับดูแลเพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงิน และไม่ใช่การเงินอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงินตามแนวทางที่กำหนด ครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีความถี่สม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

- การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงิน เช่น ผลกำไรขาดทุน กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) (ถ้ามี) ฐานะการเงิน สภาพคล่อง ความสามารถในการชำระหนี้ การเบิกจ่ายเทียบกับงบประมาณ/งบลงทุน และอื่นๆ
- การติดตามผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจหลัก ผลการดำเนินงาน ตามนโยบายรัฐบาล ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจหรือแผนงานประจำปี การดำเนินงานตามโครงการ ที่สำคัญ การดำเนินงานตามมติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และการดำเนินงานตามที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมาย (ถ้ามี) ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (กระทรวงการคลัง) ความคืบหน้าในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร และอื่นๆ

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะ พร้อมติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงาน ตามข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และมาตรฐานกระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงินของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการติดตามผลการดำเนินงาน ด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบ ย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนา ได้อย่างเป็นรูปธรรม



10.2 คุณภาพของรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน (หน้าที่ก้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานด้านการเงินและด้านไม่ใช่การเงิน โดยมีองค์ประกอบครบถ้วนและเป็นมาตรฐาน เพียงพอต่อการกำกับดูแลองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจบางประเด็น ตามประเด็นสำคัญ 1 ประเด็น

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานด้านการเงินและด้านไม่ใช่การเงิน โดยมีองค์ประกอบครบถ้วนและเป็นมาตรฐาน เพียงพอต่อการกำกับดูแลองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจบางประเด็น ตามประเด็นสำคัญ 2 ประเด็น

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานด้านการเงินและด้านไม่ใช่การเงิน โดยมีองค์ประกอบครบถ้วนและเป็นมาตรฐาน เพียงพอต่อการกำกับดูแลองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจบางประเด็น ตามประเด็นสำคัญ 3 ประเด็น

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน ด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อย หรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนา ได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- ประเด็นสำคัญของรายงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ได้แก่
 - สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย
 - ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน
 - แนวทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน



2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP)

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการสำคัญสำหรับองค์กรในการกำหนดทิศทางและขอบเขตของธุรกิจในระยะยาวซึ่งทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างได้เปรียบภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ทำให้บรรลุเป้าหมายของตลาดและความคาดหวังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยความท้าทายในการบริหารเชิงกลยุทธ์มัยใหม่ ประกอบด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่จะเข้ามา มีผลกระทบต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุภารกิจหลัก และบรรลุวัสดุที่ศูนย์ที่องค์กรกำหนด เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปนั้น จำเป็นที่องค์กรจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และเข้าใจ ประเด็นเชิงกลยุทธ์ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร รวมถึง สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ในขณะเดียวกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะก่อให้เกิด การสร้างสรรค์โอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ที่ได้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษระดับองค์กร เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม ในเชิงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ รวมถึงการเข้าหาโอกาสทางธุรกิจเพื่อที่จะเป็นการกำหนดรูปแบบของธุรกิจ ที่เหมาะสมต่อไปในอนาคต ดังนั้น การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Development) จึงหมายถึงแนวทางของ รัฐวิสาหกิจในการเตรียมการสำหรับอนาคต การกำหนดยุทธศาสตร์อาจใช้การพยากรณ์รูปแบบต่างๆ การคาดคะเน การพิจารณาทางเลือก การสร้างสถานการณ์จำลอง และความรู้ของรัฐวิสาหกิจ หรือวิธีการอื่น ที่ช่วยให้เห็นภาพ ในอนาคต เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร นอกเหนือนี้ การมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้า และลูกค้าที่สำคัญ จะช่วยให้ยุทธศาสตร์มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น รวมถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plans) หมายถึงการปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการทำหน้าที่ วางแผนวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการ วางแผน เพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิผล โดยการถ่ายทอด แผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติครอบคลุมถึงการสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงาน ต่างๆ

จากหลักการที่กล่าวมานี้ข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

● วัตถุประสงค์การประเมินการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

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

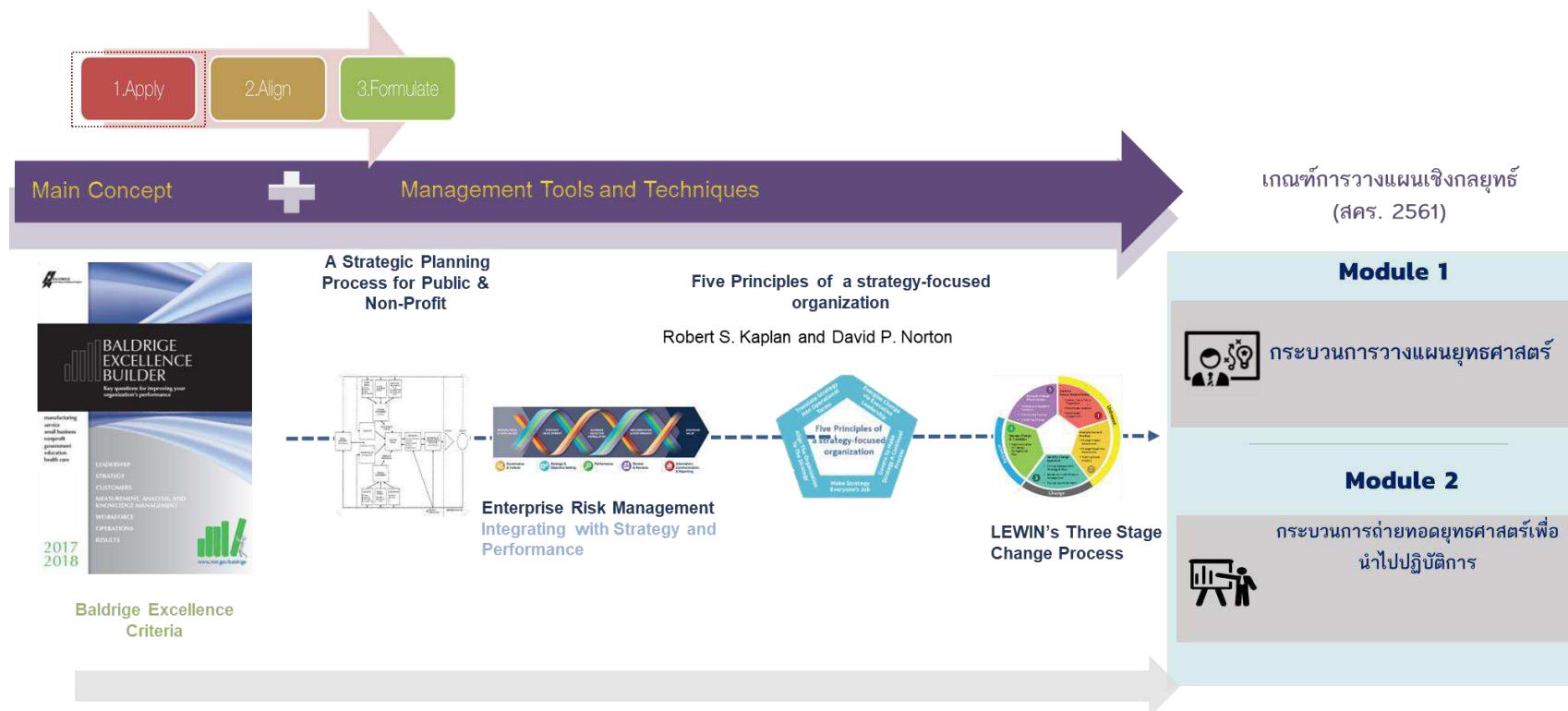


4. รัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดขั้นตอนในจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะเวลา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในแต่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อใช้ในการติดตามความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ



- กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หลักเกณฑ์ประเมินการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เกิดจากการประยุกต์หลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับทั่วไปและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

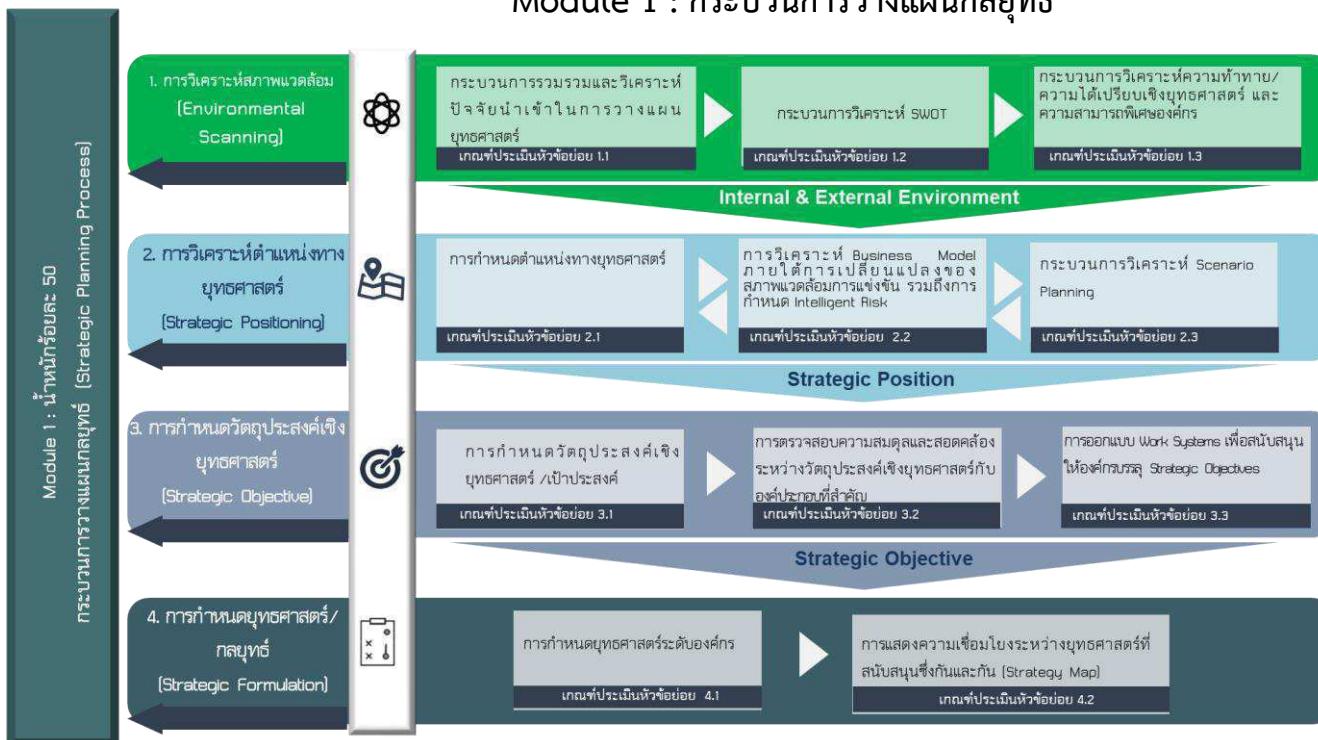




- หลักเกณฑ์การประเมินการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

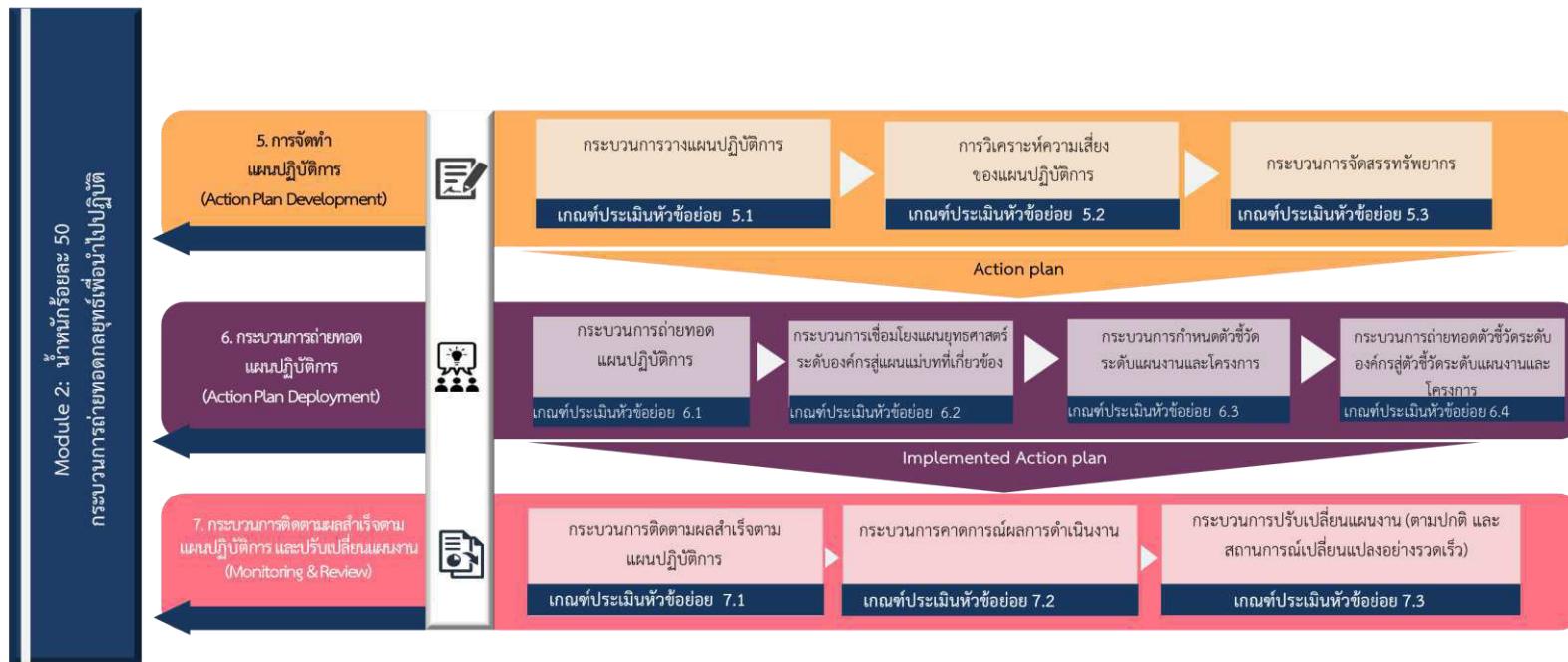
การประเมินการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญใน 2 ด้านหลัก ได้แก่ 1. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และ 2. กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ ได้ดังนี้

Module 1 : กระบวนการวางแผนกลยุทธ์





Module 2: กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ





โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินอย่าง ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นอย่าง
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)	20	1.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 5) 1.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (น้ำหนักร้อยละ 10) 1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)
2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	10	2.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) (น้ำหนักร้อยละ 5) 2.2 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 2.3 การวิเคราะห์ Scenario Planning (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	10	3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ / เป้าประสงค์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 3.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.3 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
4. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)	10	4.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5) 4.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map) (น้ำหนักร้อยละ 5)
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)	20	5.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 10)



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



- รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

Module 1 : กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (น้ำหนักร้อยละ 50)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) (น้ำหนักร้อยละ 20)

การระบุข้อเสนอในการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อให้รู้จักองค์กร รู้จักสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กรโดยรวมถึงการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจจะเป็นความเสี่ยงหรือภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะรองรับได้ทันกาล

1.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการนำปัจจัยที่สำคัญมาประกอบการวางแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว)

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญมาประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) ขององค์กรครบถ้วน

ระดับ 3 ทุกปัจจัยที่ได้นำมาวิเคราะห์ โดยเฉพาะปัจจัยความยั่งยืน การบริหารความเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า และความสามารถในการนำแผนไปปฏิบัติให้สำเร็จ มีความทันกาล และสามารถแสดงถึงการนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรได้จริง

ระดับ 4 มีการบูรณาการกระบวนการระบุ และวิเคราะห์ข้อมูลกับแต่ละฝ่ายงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ทั้งในระยะเวลา และคุณภาพของข้อมูล รวมถึงข้อมูลที่นำมาใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ต้องมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 มีการทบทวนกระบวนการระบุและนำข้อมูลที่สำคัญมาใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยเน้น ความทันกาล และความถูกต้องของข้อมูล

หมายเหตุ :

- การกำหนดข้อเสนอในการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงการมีปัจจัยนำเข้าที่ครบถ้วน เช่น สัญญาณปัจจัยของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้านเทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน ความเสี่ยง เป็นต้น เพื่อนำมาทบทวนสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร โดยปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์ต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงความทันกาล ในการวิเคราะห์ หรือมีกระบวนการในการติดตามแนวโน้มข้อมูลดังกล่าวว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร สู่กระบวนการที่วางแผนยุทธศาสตร์



- ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่นำมาใช้ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์รายสาขาของ สคร. หรือแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจที่จะประกาศใช้ในอนาคต สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อการกำหนดทิศทางขององค์กร ความนิยมของลูกค้าและตลาด การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร การวิเคราะห์ SWOT การบริหารความเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าและแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ปัจจัยความยั่งยืน และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
- รัฐวิสาหกิจต้องแสดงถึงปัจจัยนำเข้าที่สำคัญดังกล่าวมีความถูกต้องและทันกาลในช่วงระยะเวลาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยอาจจะเป็นการทบทวนข้อมูลอีกครั้งให้เป็นปัจจุบัน ระหว่างการทำแผนยุทธศาสตร์ จนถึงแผนยุทธศาสตร์เสร็จสมบูรณ์

1.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (น้ำหนักร้อยละ 10)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด รวมถึงมีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจได้ SWOT เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยต้องสามารถอธิบายถึงข้อมูลประกอบ (Fact Based) ในแต่ละ S-W-O-T รวมถึงมีการคัดเลือกข้อมูลคู่เทียบเพื่อเป็นการประกอบการพิจารณา การระบุปัจจัยบวกและปัจจัยลบขององค์กร และมีการบูรณาการในแต่ละ S-W-O-T กับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ระดับ 4 SWOT สามารถเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสัมพันธ์กับจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่องค์กรระบุในด้านบุคลากร
- ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

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



ตัวอย่างที่ดี : รัฐวิสาหกิจได้ SWOT เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยต้องสามารถอธิบายถึงข้อมูลประกอบ (Fact Based)

SWOT Analysis Example

	Description	Evidence-Based
STRENGTH	<ul style="list-style-type: none">ความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับ top percentile ของกลุ่ม อุดสาಹกรรม xxxส่วนแบ่งการตลาดสำหรับลูกค้า xx เป็นอันดับ 1	<ul style="list-style-type: none">Customer Satisfaction อยู่ที่ร้อยละ 90 และเป็นอันดับ 1 เมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยอยู่ในระดับของ top percentile ของอุตสาหกรรม xxx
	<ul style="list-style-type: none">ความมุ่งเน้นทางการเงิน	<ul style="list-style-type: none">ส่วนแบ่งการตลาดของกลุ่มลูกค้า xx อยู่ที่ร้อยละ 40 และได้รับเกียรติอันสูงสุดอันดับ 3 ปี
	<ul style="list-style-type: none">ความไม่แน่ใจของพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางของ New Business และ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีโครงการสำคัญ xxx ล้ำ前าจากแผนงานที่กำหนดการสร้าง Ecosystem Partnership เพื่อขยายฐานลูกค้าที่ใหม่ เน้นย้ำบน	<ul style="list-style-type: none">มีการพัฒนาโครงสร้างใหม่ให้เสร็จสมบูรณ์ 100% ในไตรมาส 4 ปีที่แล้ว 2567 มีการเปลี่ยนแปลงร่วมกับได้รับ ที่สูงในรอบ 5 ปี คือ เดิมได้ร้อยละ 15 เมื่อถูกใช้ Data Analytics Capability ทำให้สามารถขยายฐานลูกค้าได้มากขึ้น โดยเป็นคู่ที่มี Datacenter ที่สำคัญผลการคาดคะเนที่ใช้ของพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางของ New Business มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3,4595 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมการติดตามผลการดำเนินงานได้มีมาตุ 4/2567 ที่บริการรวมสาระเรียนการสอนในแต่ละชุด เพื่อร้อยละ 55 ซึ่งความสำเร็จส่วนรวมของกระบวนการ Transformation องค์กรในภาพรวมดูดีมากและคงที่ทุกหน่วยปัจจุบันได้รับการคัดเลือกให้เป็นหนึ่งใน Top 10 Categories ตามที่กำหนด อย่างไร ก็ตาม ที่สำคัญและน่าสนใจคือการเข้าร่วมของ Partner ที่มีผลกระทบอย่างมาก แห่งนี้กับความสำเร็จที่ได้รับ
WEAKNESS	<ul style="list-style-type: none">ความไม่แน่ใจของพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางของ New Business และ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีโครงการสำคัญ xxx ล้ำ前าจากแผนงานที่กำหนดการสร้าง Ecosystem Partnership เพื่อขยายฐานลูกค้าที่ใหม่ เน้นย้ำบน	<ul style="list-style-type: none">ผลการคาดคะเนที่ใช้ของพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางของ New Business มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3,4595 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมการติดตามผลการดำเนินงานได้มีมาตุ 4/2567 ที่บริการรวมสาระเรียนการสอนในแต่ละชุด เพื่อร้อยละ 55 ซึ่งความสำเร็จส่วนรวมของกระบวนการ Transformation องค์กรในภาพรวมดูดีมากและคงที่ทุกหน่วยปัจจุบันได้รับการคัดเลือกให้เป็นหนึ่งใน Top 10 Categories ตามที่กำหนด อย่างไร ก็ตาม ที่สำคัญและน่าสนใจคือการเข้าร่วมของ Partner ที่มีผลกระทบอย่างมาก แห่งนี้กับความสำเร็จที่ได้รับ

1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด / ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์ความท้าทาย / ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการเพื่อให้ได้ มาซึ่งการวิเคราะห์ความท้าทาย / ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร โดยเฉพาะหากความท้าทาย / ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กรมีที่มาจากการ SWOT ต้องสามารถกำหนดกระบวนการในการจัดลำดับความสำคัญ และนำมามีเคราะห์โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสม

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด รวมถึงมีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด

ระดับ 3 มีการบูรณาการในแต่ละความท้าทาย / ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร กับ SWOT วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

ระดับ 4 ความท้าทาย / ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กรสามารถเชื่อมโยงกับหัวข้อ อื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ท่องค์กรระบุในด้านบุคลากร หรือแผนแม่บทด้านนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ท่องค์กรระบุในด้านการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กรและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ



หมายเหตุ :

- กระบวนการในการวิเคราะห์ และระบุถึงความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ซึ่งเป็นความกดดันที่มีผลอย่างแన่นอนต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ซึ่งเป็นความได้เปรียบในเชิงธุรกิจต่างๆที่มีผลสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์/บริการที่คล้ายคลึงกัน รวมถึงประเด็น ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ซึ่งเป็นสิ่งท่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด และเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ที่ทำให้สร้างความได้เปรียบในตลาดขององค์กร
- ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ในธุรกิจต่างๆที่มีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบัน และอนาคต เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันโดยทั่วไปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ มาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง หรือทั้งสองปัจจัยต่อไปนี้
 1. ความสามารถพิเศษ ซึ่งเกิดจากการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในองค์กร
 2. ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเกิดจากการสร้างและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ
- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) หมายถึง ความกดดันที่มีผลอย่างแนานอนต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในองค์กรเอง
- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอกอาจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความคาดหวังของลูกค้าและตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงทางการเงิน สังคม และความเสี่ยง หรือความจำเป็นอื่นๆ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในอาจเกี่ยวกับความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ
- ความสามารถพิเศษ (Core Competency) หมายถึงสิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดอย่างยิ่ง ความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสร้างได้ความเปรียบในตลาดขององค์กร หรือสภาพแวดล้อมของการบริการ บอยครั้งที่ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งที่ท้าทายคู่แข่ง หรือ ผู้ส่งมอบ และคู่ค้า ที่จะลอกเลียนแบบ และความสามารถขององค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ความสามารถพิเศษอาจเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญเทคโนโลยี การสนับสนุนการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ เช่น การเข้าซื้อกิจการ



ตัวอย่างที่ดี : รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร

ตัวอย่างเกณฑ์การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษ

ประเด็น	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง
สร้างมูลค่า	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กร ในกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กร ในกลุ่มลูกค้าใหม่ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าใหม่ ตลาดใหม่ และอุตสาหกรรมใหม่ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต รวมถึงสามารถสร้าง Brand ให้เป็นที่ยอมรับและรู้จักในทุกกลุ่มลูกค้า
มีความเข้มแข็ง	คู่แข่งขันไม่มีทักษะ/ความสามารถดังกล่าว หากมีการคิดเห็นเดียวกันแล้วจะเป็นต้องใช้เวลามากกว่า 5 ปี	คู่แข่งขันไม่มีทักษะ/ความสามารถดังกล่าว หากมีการคิดเห็นเดียวกันแล้วจะเป็นต้องใช้เวลามากกว่า 10 ปี	คู่แข่งขันไม่มีทักษะ/ความสามารถดังกล่าว หากมีการคิดเห็นเดียวกันแล้วจะเป็นต้องใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 20 ปี
Barrier	กิตภัยคู่แข่งขันรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ในช่วงเวลา 10 ปี	กิตภัยคู่แข่งขันรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ในช่วงเวลา 11-20 ปี	กิตภัยคู่แข่งขันรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ในช่วงเวลามากกว่า 20 ปี

2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) (น้ำหนักร้อยละ 10)

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ตำแหน่งในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละระยะ เพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์มีกรอบเวลาที่ชัดเจน

2.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการกำหนด Strategic Positioning ขององค์กร ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว (ตามรอบแผนวิสาหกิจ) รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการ เพื่อให้ได้มาซึ่งการวิเคราะห์ Strategic Positioning ขององค์กร โดยเฉพาะหากความสามารถพิเศษขององค์กรได้ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น Competitive Analysis Matrix ต้องสามารถแสดงถึงแหล่งที่มากระบวนการรวมและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว

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

ระดับ 3 มีการบูรณาการในแต่ละ Strategic Positioning และเป้าหมายในแต่ละระยะ กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

ระดับ 4 Strategic Positioning สามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมโยงทั้งในระดับทิศทาง และการกำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะ

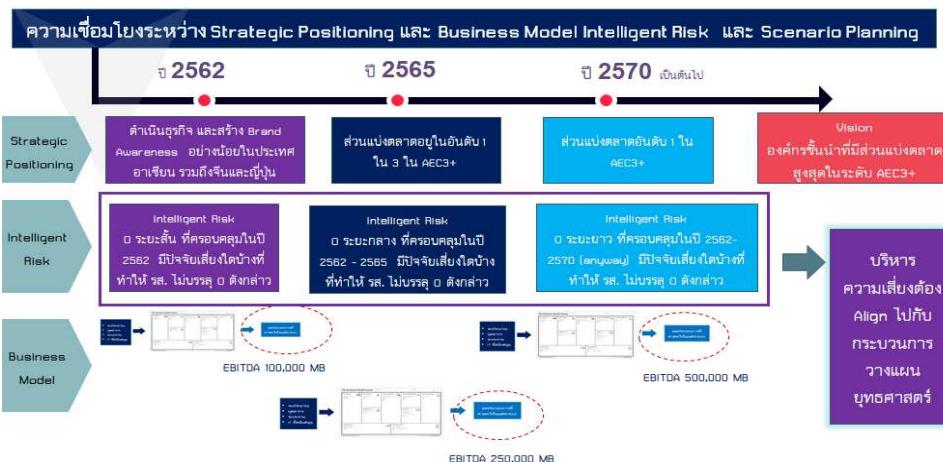
ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการกำหนด Strategic Positioning ขององค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ



หมายเหตุ :

- การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ตำแหน่งในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ จะทำให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างตำแหน่งในปัจจุบัน และตำแหน่งในอนาคต เพื่อวิเคราะห์หาสิ่งที่องค์กร ต้องดำเนินการเพิ่ม (Gap Analysis) เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนตรงประเด็นต่อไป

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



2.2 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk) (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

ระดับ 1 จากตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เริ่มมีการวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model เช่น กระบวนการดำเนินงาน การกำหนดจุดเด่นของผลิตภัณฑ์และบริการ การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระดับ 2 มีการวิเคราะห์ Business Model และระบุ Intelligent Risk ที่เหมาะสมในการบรรลุเป้าหมายในแต่ละ ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องได้ร่วมกำหนด Business Model และ Intelligent Risk

ระดับ 3 มีการบูรณาการ Business Model และ Intelligent Risk กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ ขององค์กร

ระดับ 4 สามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงของ Business Model และ Intelligent Risk กับกระบวนการหรือแผน แม่บทที่เกี่ยวข้อง

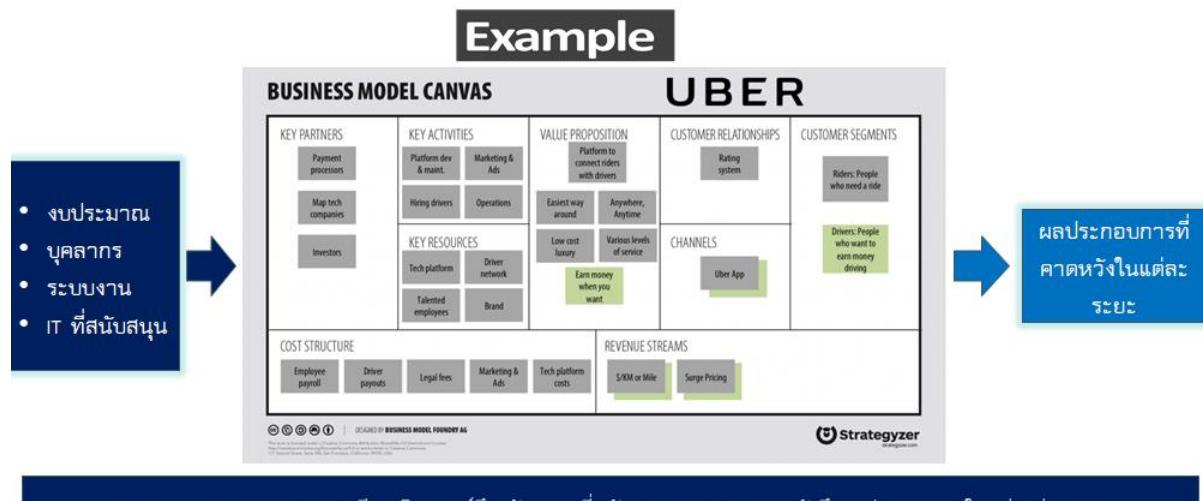
ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการวิเคราะห์ Business Model และระบุ Intelligent Risk พร้อมทบทวนถึง การปรับปรุงกระบวนการ



หมายเหตุ :

- การวิเคราะห์ Business Model ที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบทางธุรกิจและผลิตภัณฑ์และบริการ ที่ดำเนินการในปัจจุบันและอนาคต ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมถึงสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และให้ความสำคัญกับการปรับการดำเนินงานขององค์กรให้มี ความคล่องตัว (Organizational Agility) รวมถึงการระบุ Key Strategic Opportunities และ Intelligent Risk ตามกรอบพิศวงการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรมีการระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ หรือ รูปแบบดำเนินธุรกิจ เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเติบโตอย่างยั่งยืน
- การวิเคราะห์ Intelligent Risk คือ การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ โดยรัฐวิสาหกิจต้องมี การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเพื่อสอดรับกับโอกาสทางธุรกิจที่ระบุใน SWOT ขององค์กร และทำการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อสามารถเข้าถึงโอกาสนั้นได้อย่างเป็นรูปธรรม

ตัวอย่างที่ดี : การวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model เช่น กระบวนการ ดำเนินงาน การกำหนดจุดเด่นของผลิตภัณฑ์และบริการ การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย





2.3 การวิเคราะห์ Scenario Planning (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

- ระดับ 1 มีการประมาณการผลประกอบการทางการเงินล่วงหน้าตามระยะเวลาของแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) แต่ยังไม่มีการระบุสมมติฐานที่สำคัญที่ใช้ประมาณการ
- ระดับ 2 มีการประมาณการผลประกอบการทางการเงิน โดยกำหนดเป็นแต่ละสถานการณ์ โดยมีสมมติฐานที่วิเคราะห์และเป็นที่มาของแต่ละสถานการณ์อย่างชัดเจน
- ระดับ 3 นำผลการวิเคราะห์ในแต่ละสถานการณ์ของผลประกอบการขององค์กร นำมากำหนดด้วยยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และวิเคราะห์ได้ถึง Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือก
- ระดับ 4 นำสมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ในแต่ละสถานการณ์มาประยุกต์กับยุทธศาสตร์หรือแผนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดกรณี Worst Case Scenario
- ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดสมมติฐานที่ใช้ในแต่ละสถานการณ์ พร้อมทบทวนถึงการปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่องค์กร เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อนำมาวิเคราะห์ความอ่อนไหวของปัจจัยข้อเคลื่อน (Sensitivity Analysis) เพื่อจัดทำประมาณการผลประกอบการในอนาคต และเพื่อมากำหนดเป็นทางเลือกของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และเป้าหมายในแต่ละทางเลือก
- รัฐวิสาหกิจได้วิเคราะห์ Scenario ต่างๆ มีการประมาณการสมมติฐานที่สำคัญอย่างไรที่มีผลต่อผลประกอบการในแต่ละ Scenario และจากการวิเคราะห์แต่ละ Scenario นำมาสู่การกำหนดด้วยยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการมุ่งสู่ Best Case และการปรับแผนระหว่างปีเพื่อไม่ให้เข้าใกล้ Worst Case อย่างไร

ตัวอย่างที่ดี : การประมาณการผลประกอบการทางการเงิน โดยกำหนดเป็นแต่ละสถานการณ์ โดยมีสมมติฐานที่วิเคราะห์และเป็นที่มาของแต่ละสถานการณ์อย่างชัดเจน

	Worst Case	Base Case	Best Case
Sales	10,000	20,000	35,000
Direct Costs	3,500	7,000	10,500
Gross Profit	6,500	13,000	24,500
Operating Expenses	5,000	10,500	12,500
Rent	1,000	1,000	1,500
Payroll	3,000	4,500	5,000
Marketing	1,000	5,000	6,000
Operating Profit	1,500	2,500	12,000
Depreciation	500	500	500
Interest	250	400	1,000
Net Profit	650	1,600	10,500



3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) (น้ำหนักร้อยละ 10)

การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ เพื่อรักษาหรือ ทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืนในระยะยาว โดยมีการกำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบในการแสดงความสอดคล้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานที่สำคัญ

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ / เป้าประสงค์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการ เพื่อให้ได้มาซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) โดยต้องแสดง ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับ Strategic Positioning ขององค์กร และข้อมูลคู่ เทียบเพื่อเป็นการประกอบการพิจารณา

ระดับ 3 มีการบูรณาการในวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ กับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

ระดับ 4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมโยงทั้งในระดับยุทธศาสตร์ ของแต่ละแผนแม่บท พร้อมเป้าประสงค์

ระดับ 5 มีการวัดประสิทธิผลของกระบวนการ และนำบททวนรวมถึงปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุง ที่สำคัญ รวมถึงการกำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบทิศทาง ในการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานที่สำคัญ
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ประเด็นความสามารถในการแข่งขัน และการได้เปรียบทางธุรกิจ
- เป้าประสงค์ หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์ เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ



3.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การนำความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร มากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ระดับ 2 มีการแสดงความเข้มแข็งระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับประเด็นที่สำคัญครบถ้วน

ระดับ 3 ความเชื่อมโยงดังกล่าว สามารถอธิบายได้ด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ นั้น

ระดับ 4 ความเชื่อมโยงดังกล่าว สามารถอธิบายได้ถึงแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง โดยต้องมีการพิจารณา�ุทธศาสตร์ ในแต่ละแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแผนการบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านนวัตกรรม และแผนการ บริหารปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า

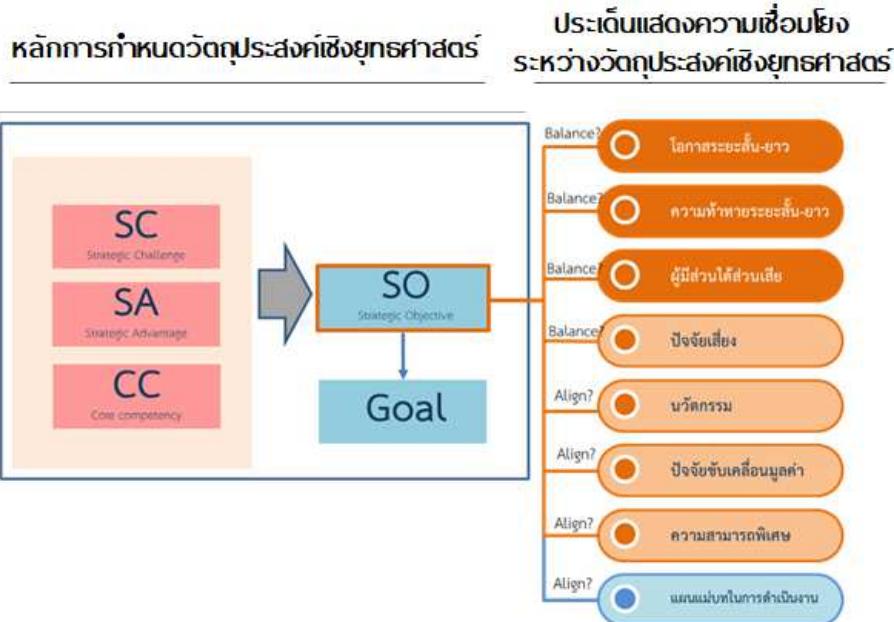
ระดับ 5 มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมา鞭撻ทวนรวมถึงปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- กระบวนการในการตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบ ที่สำคัญ ดังนี้
 - การตอบสนองความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย "โอกาสทางธุรกิจ"
 - การตอบสนองต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การปฏิบัติการ และรูปแบบ การดำเนินธุรกิจ
 - การใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กรที่มีในปัจจุบัน และดำเนินการเพื่อให้องค์กร มีความสามารถพิเศษใหม่ที่อาจจำเป็นในอนาคต
 - ความสมดุลระหว่างโอกาสในระยะสั้นกับระยะยาว และความสมดุลระหว่างความท้าทายในระยะสั้นกับ ระยะยาว
 - ความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด
 - การเพิ่มความสามารถขององค์กร เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด



ตัวอย่างที่ดี : การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับประเด็นที่สำคัญครบถ้วน



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

ระดับ 1 เริ่มมีการทบทวนระบบงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อแสดงความมั่นใจถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ระดับ 2 ทุกวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มีการถ่ายทอดสู่ระดับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และแผนงาน และสามารถแสดงให้เห็นถึงผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงานที่ชัดเจน

ระดับ 3 มีการทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน รวมถึง (Service Level Agreements : SLA) ในทุกกระบวนการ เพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงทบทวนโครงสร้างองค์กร และฝ่ายงานที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยเฉพาะ โครงการใหม่ (New Initiatives) ที่ต้องมีการระบุอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายงานให้มีความชัดเจน

ระดับ 4 มีการบูรณาการการทบทวนโครงสร้างองค์กร และฝ่ายงานที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับแผนแม่บททรัพยากรบุคคล หรือแผนการทบทวนโครงสร้างขององค์กร

ระดับ 5 มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมาทบทวนรวมถึงปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- การออกแบบ/ทบทวนระบบงาน (Work systems) ขององค์กร รวมถึงข้อกำหนดของแต่ละระบบงาน ในเชิงบูรณาการ และในเชิงการแข่งขัน รวมถึงการพิจารณาเพิ่มเติมถึงข้อกำหนดที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ในการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หรือการรองรับกับการสร้างวัตกรรม เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ และ/หรือความได้เปรียบทาง การแข่งขันขององค์กร รวมถึงการพิจารณาความสามารถพิเศษที่



จำเป็นในปัจจุบัน หรือ อาจจำเป็นในอนาคต และการพิจารณาถึงการใช้ความสามารถพิเศษของ Supplier/Partners เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) และเป้าประสงค์ (Goals) ที่กำหนดไว้ได้

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

การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ที่มีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) โดยยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร โดยคำนึงถึงเป้าหมายที่สำคัญ และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร รวมถึงความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเฉพาะหากการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ได้ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น Strategy Mapping ต้องสามารถแสดงถึงแนวคิด และกระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจน
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร กับ Strategic Positioning ขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และข้อมูลคุณภาพเพื่อเป็นการประกอบการพิจารณา
- ระดับ 3 มีการบูรณาการการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงต้องสามารถแสดงความเชื่อมโยงของ Strategy Map ผ่านความเชื่อมโยงของแต่ละกลยุทธ์ไปสู่ระดับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- ระดับ 4 กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรสามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมโยงทั้งในระดับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแต่ละแผนแม่บท พัฒนาแผนงานที่สำคัญ โดยแผนงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลยุทธ์ขององค์กร ถ่ายทอดลงสู่ระดับแผนงานของแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 5 มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมา鞭撻ทวนรวมถึงปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

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



4.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map) (น้ำหนักกร้อยละ 5)

- ระดับ 1 เริ่มมีการกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร แต่ยังไม่สามารถแสดงความเชื่อมโยงกัน และยังไม่สามารถแสดงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้
- ระดับ 2 มีการกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่าง กลยุทธ์ นอกจากนั้นยังแสดงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ (การแสดงความเชื่อมโยงอาจทำได้โดยการแสดงด้วยตัวชี้วัด หรือกิจกรรมและกระบวนการที่มี ส่วนสนับสนุนกัน)
- ระดับ 3 สามารถดำเนินงานได้ตามแผนงานที่สนับสนุนกลยุทธ์ได้ทุกแผนงาน และในจุดที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่าง กลยุทธ์ ต้องสามารถแสดงได้ถึงระดับความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด
- ระดับ 4 มีการกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่าง กลยุทธ์ โดยความเชื่อมโยงนั้นต้องปรากฏในแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 5 มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมา鞭撻รวมถึงปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- การแสดงความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อ ความสำเร็จ โดยไม่ได้มองแต่ประเด็นความสำเร็จตามมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่พิจารณาถึง มุมมองอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร เช่น ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) เป็นต้น โดยมุ่งเน้นที่บริบทขององค์กรประกอบ ซึ่งอาจมีมุมมองทั้งในเชิงสังคม และในเชิงผลกระทบต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้เครื่องมือดังกล่าว จะทำให้องค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกัน การวางแผน ที่มีความซัดเจน การจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงช่วยในการสื่อสาร ถ่ายทอด กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ



ตัวอย่างที่ดี : การกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ นอกจากนั้นยังแสดงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้

Vision	Transforming society through the provision of ultra-high speed mobile information services			
Mission	The number one provider of ultra-high speed mobile information networks across the United Kingdom and Europe			
Strategic Priorities	Content Partnerships	Customer Service	Brand Awareness	
Strategic Results	Strong supply chain for content and information services, exclusive agreements	Clarity in offering that surpasses anything in the market today, best user interface	Reinvigorated brand based on successes, attract a wider and younger audience	
Financial	Strategic Objectives	Measures	Targets	Projects/Notes
		<ul style="list-style-type: none">Net profitOperating costsRevenue in target markets	<ul style="list-style-type: none">↑ 5% per year↓ 3% per year↑ 12% per year	<ul style="list-style-type: none">Implement new financial accounting systemSimplify billing operations
Customer		<ul style="list-style-type: none">% Market share index% Customer satisfaction index% Focus group user index	<ul style="list-style-type: none">↑ 3% per year85% this year> 90% each focus session	<ul style="list-style-type: none">Competitive end user requirements market studies for new UK regions"Improve the Offering" two year programme
Internal Processes		<ul style="list-style-type: none">New products as % of salesBrand awareness scoreCost efficiency index	<ul style="list-style-type: none">12% this year↑ 5% per year> 90% every reporting period	<ul style="list-style-type: none">Create improved offering selection processHook into "Improve the Offering" programmeTraining programme for new offerings and user interface
Organisational Capacity		<ul style="list-style-type: none">Employee development plansTechnology training indexSupply chain efficiency index	<ul style="list-style-type: none">95% in place90% efficient95%	<ul style="list-style-type: none">Product and marketing training programme2 year content supply agreementsTechnology improvement programme

intrafocus

Customer Focus - Integrity - Quality - Helpfulness - Community - Efficiency



Module 2 : กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ (น้ำหนักร้อยละ 50)

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

การกำหนดขั้นตอนในจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะเวลา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน รวมถึง การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ นอกจากนี้แล้วยังครอบคลุมถึง การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อใช้ในการติดตามความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

5.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง กำหนดกรอบเวลาในแต่ละขั้นตอน

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

ระดับ 3 มีการเผยแพร่ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ และประเมินระดับความรับรู้ของแต่ละฝ่ายงานที่เข้าร่วม ในขั้นตอนที่สำคัญ

ระดับ 4 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการสามารถแสดงความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารที่ลึกค้า และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย กระบวนการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายใน และกระบวนการกำหนดองค์ความรู้และนวัตกรรม โดยเป็นการเชื่อมโยงทั้งกระบวนการ และการเชื่อมโยงปัจจัยนำเข้าสู่การวางแผนปฏิบัติการ

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- ทั้งนี้ หนึ่งในกระบวนการที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ คือ แนวทางในการจัดทำแผน กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP) โดยจะมีการประยุกต์เกณฑ์ ประเมิน EVM เข้าไว้ในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ
- ในการจัดทำแผนปฏิบัติการต้องมีการกำหนดดัชนีวัดผลงาน (Leading Indicators) ให้สอดคล้องกับ กระบวนการดำเนินงานขององค์กร โดยต้องมีการศึกษาระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงาน ขององค์กร (Work Process) เพื่อที่จะวิเคราะห์ถึง Leading Indicators ที่แท้จริงที่สัมพันธ์กับระบบงาน ขององค์กร



5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

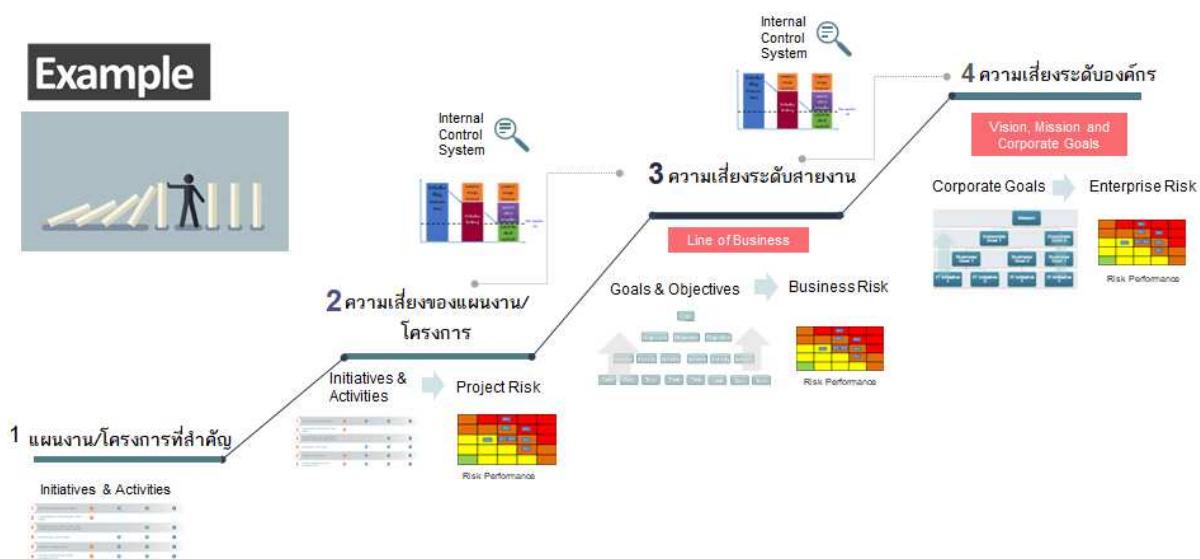
- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการระบุความเสี่ยงของทุกแผนปฏิบัติการ พร้อมระดับความรุนแรง และมาตรการในการจัดการ รวมถึงเป้าหมายของระดับความเสี่ยงคงเหลือ
- ระดับ 3 กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับกระบวนการจัดทำแผนปฏิบั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

หมายเหตุ :

- การระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องของแผนปฏิบัติการที่สำคัญ ที่จะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุยทธศาสตร์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการประเมินระดับความรุนแรง และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงในระดับโครงการ จะมีการบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร

ตัวอย่างที่ดี : กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร โดยระดับความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร

Example





5.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์และจัดสรรทรัพยากร รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ

ระดับ 2 ทุกแผนงาน/โครงการ สามารถวิเคราะห์ถึงความต้องการในการใช้ทรัพยากร ตามแบบฟอร์มที่กำหนดได้ครบถ้วนทุกองค์ประกอบ

ระดับ 3 ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งบประมาณทำการรวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการในการใช้ทรัพยากร และพิจารณาถึงความเพียงพอของทรัพยากรขององค์กร และจัดสรรงบประมาณได้ตามแผนงานที่กำหนด

ระดับ 4 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร สามารถแสดงได้ถึงความเชื่อมโยงและความสอดคล้องระหว่างแผนบริหาร ความเสี่ยงระดับองค์กร และแผนการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดสรรทรัพยากร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

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

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

กระบวนการในการสื่อสารแผนปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอกองค์กร และถ่ายทอดตัวชี้วัดในการดำเนินงาน ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร กระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งมีการเชื่อมโยงความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเข้ากับระบบประเมินผลและแรงจูงใจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

6.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิผลของแต่ละช่องทางการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และดำเนินการสำรวจการรับรู้ความเข้าใจของแผนปฏิบัติการ

ระดับ 3 แผนปฏิบัติการมีการถ่ายทอดไปยังบุคลากรทั่วทั้งองค์กร รวมถึงไปยังผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญ (พิจารณาตามความเหมาะสม) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ระดับ 4 ผลสำรวจในการรับรู้แผนปฏิบัติการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ในระดับดีถึงดีมาก และมีการบูรณาการกระบวนการรับรู้และการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ กับกระบวนการแปลงแผนปฏิบัติการสู่ระดับสายงาน



ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

6.2 กระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง (Alignment Strategy) (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจ ต้องกำหนดกระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง ในเชิงกระบวนการดำเนินงาน รวมถึงระยะเวลาที่ต้องมีการทบทวน/จัดทำแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจ ดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวครบถ้วน และองค์ประกอบในแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจ สามารถอธิบายได้ถึงถึงความเชื่อมโยงระหว่างการบรรลุยุทธศาสตร์ระดับองค์กร กับการบรรลุยุทธศาสตร์ระดับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจ สามารถอธิบายได้ถึงความเชื่อมโยงระหว่างการบรรลุตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ระดับองค์กร กับการบรรลุตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ระดับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 ทบทวนกระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

6.3 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ รวมถึงกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีตัวชี้วัดระดับองค์กร และมีกระบวนการดำเนินงานที่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายไปยังตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสายงานทุกด้วยชี้วัด

ระดับ 3 แผนปฏิบัติการในแต่ละสายงาน สามารถอธิบายถึงความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการระดับองค์กรได้ ทั้งในมุมมองตัวชี้วัด และกิจกรรมตามแผนงาน

ระดับ 4 แผนปฏิบัติการในแต่ละสายงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงความก้าวหน้า และแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละแผนปฏิบัติการ โดยมีความเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏในหัวข้อการบริหารทรัพยากรบุคคล

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

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



6.4 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (หน้าที่ร้อยละ 4)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการแปลงแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน

ระดับ 2 แผนปฏิบัติการเป็นไปตามองค์ประกอบที่ดีครบถ้วน และมีผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนปฏิบัติการ รวมถึงมีการจัดทำแผนการดำเนินงานในกิจกรรมย่อย (Gantt Chart) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะแผนปฏิบัติการที่ต้องมีการดำเนินงานร่วมกัน จะต้องมีการระบุกิจกรรมย่อย และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนของแต่ละสายงาน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการในการตรวจสอบความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการระดับองค์กร ลงสู่แผนปฏิบัติการระดับสายงาน รวมถึง ความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสายงาน รวมถึงเมื่อตรวจสอบแล้ว รัฐวิสาหกิจสามารถแสดงความมั่นใจถึงความสอดคล้องดังกล่าว

ระดับ 4 แผนปฏิบัติการในแต่ละสายงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงความก้าวหน้า และแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ ของแต่ละแผนปฏิบัติการ โดยมีความเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏในหัวข้อ การบริหารทรัพยากรบุคคล

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กร ลงสู่ระดับแผนงานและโครงการที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งมีการเชื่อมโยงความสำเร็จของแผนงานและโครงการตั้งกล่าว เข้ากับระบบประเมินผลและแรงจูงใจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกระบวนการตรวจสอบเพื่อแสดงความมั่นใจว่าทุกตัวชี้วัดในระดับองค์กรจะมีตัวชี้วัดระดับสายงาน และตัวชี้วัดระดับบุคลากรรองรับ



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

กระบวนการในติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และการคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมถึงคู่เทียบ/คู่แข่งขัน และการปรับเปลี่ยน แผนปฏิบัติการ ในกรณีที่มีแนวโน้มผลการดำเนินงานอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

7.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ รวมถึง กำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน

ระดับ 2 มีการสื่อสารกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และมีการดำเนินงาน ตามแนวทางที่กำหนด รายไตรมาส

ระดับ 3 มีการบูรณาการกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการกับกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับ องค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ

ระดับ 4 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการต้องสามารถบูรณาการกับแผนงานที่สำคัญที่ pragmatically แผน แม่บทในหัวข้ออื่น เช่น แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อ ปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- การติดตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ เพื่อติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงาน และความสำเร็จของ การดำเนินงานในระดับแผนงานและโครงการให้กับผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณา อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้ หากมีปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานจำเป็นต้องปรับปรุงแผนปฏิบัติการ โดยมีการวิเคราะห์เชิง Leading Indicator หรือมีการทำระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) ก่อนที่ตัวชี้วัด ดังกล่าวจะไม่บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้มีการปรับกระบวนการวางแผนได้ทันกาล ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่า ณ สิ้นปี องค์กรจะบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้
- ต้องมีการติดตามการรายงานผลในรูปแบบของ Leading Indicator เพื่อให้ผู้บริหารนำมาตัดสินใจใน การบริหารจัดการ



7.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญได้ครบถ้วน ด้วยความถี่ที่ได้กำหนดในแต่ละตัวชี้วัด

ระดับ 3 มีการประมาณการผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่สำคัญ และมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์/ทบทวนแผนงาน และเป้าหมาย ในกรณีที่มีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานปัจจุบันหรือ ที่คาดการณ์ไว้ เมื่อเทียบกับคู่เทียบ

ระดับ 4 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน สามารถแสดงความสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่ปรากฏในแผนแม่บทของหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หมายเหตุ :

- การคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมถึงคู่เทียบ/คู่แข่งขัน (พิจารณาตามความเหมาะสม) โดยมีกระบวนการคาดการณ์ และแบบจำลองในการคาดการณ์ที่เป็นระบบรายตัวชี้วัด เพื่อให้มั่นใจว่าแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้จะสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และรักษาความสามารถในการแข่งขัน เมื่อเทียบกับคู่เทียบ รวมถึงสามารถปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานได้ หากผลการคาดการณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตัวอย่างที่ดี : การคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญที่ไม่ใช่ทางการเงิน





7.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) (น้ำหนักร้อยละ 5)

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

หมายเหตุ :

- กระบวนการในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ รวมถึงการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่ปรับเปลี่ยนอย่างทันท่วงที (กรณีตามปกติ และสถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยน) เพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป และทำให้มั่นใจว่า องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้โดยมีการวิเคราะห์ถึง Leading Indicator หรือมีการทำ Early Warning System ถึงการเตือนล่วงหน้าก่อนที่ตัวชี้วัดดังกล่าวจะไม่บรรลุเป้าหมาย



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

เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO 2017 เพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กรได้โดยการกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ การกำกับดูแลที่ดีและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์องค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบตั้งแต่ การระบุความเสี่ยง การกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้ รวมทั้งประเมินสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักรถึงการบริหารความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบของคณะกรรมการ นอกจากการบริหารความเสี่ยงแล้ว เกณฑ์การประเมินผลยังต้องการมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดการบูรณาการระหว่างการบริหารความเสี่ยง กับการควบคุมภายใน เพื่อส่งเสริมให้มีระบบการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจที่ผ่านร่วมกับการบริหารความเสี่ยง ได้อย่างสอดรับกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งการควบคุมภายในนั้นถือเป็นกระบวนการที่ดำเนินการที่กำหนดขึ้นมาเพื่อให้ฝ่ายบริหารให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการ

ทั้งนี้เกณฑ์ประเมินผลระบบใหม่ ใช้พื้นฐานตามกรอบแนวคิดของ COSO 2017 ซึ่งให้ความสำคัญกับการมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และการดำเนินงานที่สอดคล้องไปกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และการควบคุมภายในไปพร้อมๆ กัน โดยการเริ่มตั้งแต่คณะกรรมการ /ผู้บริหาร คือ การมีธรรมาภิบาล และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ว่าความเสี่ยงไม่ใช่จุดด้อย /จุดอ่อนขององค์กร แต่เป็นการสร้างความมั่นใจ หรือการประกันผลการดำเนินงานในระดับหนึ่งว่า เป้าหมายองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้จะสามารถบรรลุได้อย่างชัดเจน ไปจนถึงการเชื่อมโยงการทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร ที่ไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการกำหนดระดับความเสี่ยง/เป้าหมายความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม มีแผนงานที่ชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันท่วงที จนถึงการมีระบบในการเตือนภัยล่วงหน้า ว่าองค์กรมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่

● วัตถุประสงค์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินการกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และ บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
- นโยบายสำคัญไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกลไกหนึ่งที่จะสร้างการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสตรวจสอบได้



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



- กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

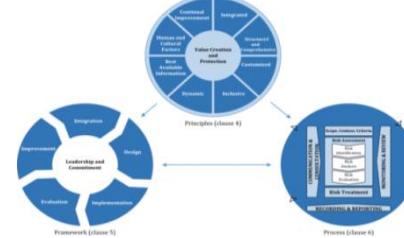


COSO 2017



COBIT[®]
AN ISACA[®] FRAMEWORK

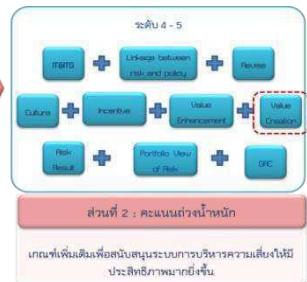
ISO 31000: 2018



COSO 2013



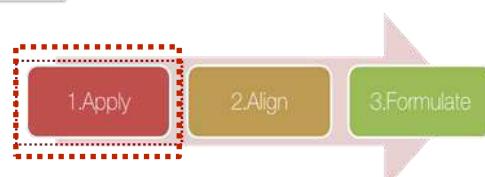
Risk Management



Internal Control



SEPA-หมวด 2





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

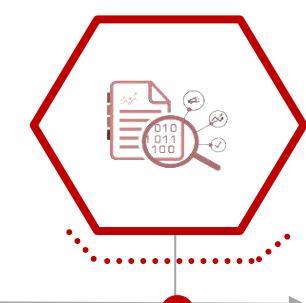
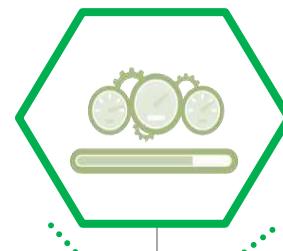
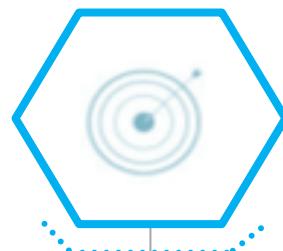
1. ธรรมาภิบาล
และวัฒนธรรมองค์กร

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และ
วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิง
ยุทธศาสตร์

3. กระบวนการ
บริหารความเสี่ยง

4. การทบทวน
การบริหารความเสี่ยง

5. ข้อมูลสารสนเทศ
การสื่อสาร และการรายงานผล



บทบาทหน้าที่คณะกรรมการ ในการ
บริหารความเสี่ยง และการควบคุม
ภัยใน การกำหนดนโยบายที่บูรณาการ
ในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหาร
ความเสี่ยง และการควบคุมภัยใน
(Governance Risk and Compliance: GRC) โครงสร้าง บทบาทหน้าที่
การกำหนดหลักการ ความเสี่ยงที่
องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ระดับองค์กรจัดให้มีบรรยาการ
และวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหาร
ความเสี่ยงและการควบคุมภัยใน
รวมถึงการกำหนดแรงจูงใจสำหรับการ
บริหารความเสี่ยง

การวิเคราะห์และเข้มโยงกระบวนการ
บริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์การบริหาร
ความเสี่ยงกับนโยบาย วัตถุประสงค์เชิง
ยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์แผนงาน
โครงการ และแผนการลงทุน การกำหนด
RA และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของ
ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk
Tolerance: RT) และการบริหารความ
เสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อ
สร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value
Creation) และการสนับสนุนการบริหาร
ความเสี่ยงเพื่อมูลค่า (Value
Enhancement)

องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง
ที่ครบถ้วนตั้งแต่การระบุความเสี่ยง
ที่ครอบคลุม ตาม วัตถุประสงค์
และเป้าหมายองค์กร การพิจารณาความ
เพียงพอของกิจกรรมควบคุม ประเมินระดับ
ความเสี่ยงการจัดลำดับความสำคัญการ
กำหนดแผนจัดการความเสี่ยง โดยมี
กระบวนการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและ
ผลกระทบเพื่อประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ที่ชัดเจน
ในแต่ละทางเลือก การจัดทำแผนที่
ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) และ
ภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View
of Risk)

การรายงานผลการบริหาร
ความเสี่ยง ที่สอดคล้องพร้อม
รายงานผลการดำเนินงาน
องค์กร เพื่อให้สามารถวิเคราะห์
ประเด็นที่อาจเกิดขึ้นใหม่
การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญรวมทั้ง
การทบทวนและปรับปรุง
กระบวนการบริหารความเสี่ยง อย่าง
สม่ำเสมอ และทำการปรับปรุง
เมื่อจำเป็น

การสื่อสารการบริหารความเสี่ยง
องค์กร การรายงานผล การบริหาร
ความเสี่ยง และการประเมินผลการ
ควบคุมภัยใน ทั้งการประเมินเป็นราย
ครั้ง และประเมินแบบต่อเนื่อง โดยมี
การวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง และทบทวน
กระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้ง
และการควบคุมภัยในองค์กร รวมทั้ง
การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ
สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่ดี
และและการบริหารความต่อเนื่อง
ทางธุรกิจ (BCM)



โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินอย่าง ของ 5 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและความคุ้มภัยในของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นอย่าง
1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	15	<p>1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (Exercises Board Risk Oversight and the development and performance of Internal control) (น้ำหนักร้อยละ 4)</p> <p>1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating structures) (น้ำหนักร้อยละ 3)</p> <p>1.3 บรรยายกาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Defines Desired Culture) (น้ำหนักร้อยละ 4)</p> <p>1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values) (น้ำหนักร้อยละ 2)</p> <p>1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคคลากร (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) (น้ำหนักร้อยละ 2)</p>
2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting)	15	<p>2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0)</p> <p>2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5)</p> <p>2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 0) - ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้ออย่าง - การกำหนดยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์</p> <p>2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives) (น้ำหนักร้อยละ 10) - ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้ออย่าง - การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)</p>



หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)	35	3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities) (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses) (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (น้ำหนักร้อยละ 12)
4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	15	4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 10) 4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) (น้ำหนักร้อยละ 5) 4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (น้ำหนักร้อยละ 0) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)
5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล	20	5.1 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology) (น้ำหนักร้อยละ 6) 5.4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) (น้ำหนักร้อยละ 4)
รวม	100	



● รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 15)

1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)

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

ระดับ 2 การเผยแพร่นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) แก่พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง

ระดับ 3 นำนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 การทบทวนนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร

ระดับ 5 การปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) ให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

หมายเหตุ :

- การกำหนดนโยบาย GRC ต้องสามารถแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องในนโยบายเดียวกันที่มุ่งเน้น การบูรณาการทั้ง 3 เรื่อง ได้แก่ Governance Risk และ Compliance
- หลักการและแนวคิด : GRC

Open Compliance and Ethics Group (OCEG) ได้ระบุความหมายของ GRC ว่าเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับ คน (people) กระบวนการ (processes) และเทคโนโลยี (technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้

- มีความเข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
- กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)
- ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบภายใน สังคม และจริยธรรม
- ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้เสีย
- ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล



1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การมีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่ชัดเจน

ระดับ 2 การกำหนดและสรุหาราบุคุลการที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง และ การควบคุมภายใน และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง รวมทั้งกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงาน ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description : JD) มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้าง ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน และกระบวนการจัดทำคู่มือ การบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

ระดับ 3 โครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานฯ มีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง

ระดับ 4 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอดคล้องกับการกำหนด โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทำงานอื่น รวมทั้งมีการสื่อสาร ผู้บริหารมีการติดตาม ผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของ หน่วยงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน และมีกระบวนการในการ ตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของ หน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ กำหนดโครงสร้างและ บทบาทหน้าที่ รวมทั้งทบทวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของปีต่อไปเพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความเสี่ยง ที่บูรณาการจากทุกหน่วยงาน และการทบทวน /ปรับปรุง คู่มือการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ :

- โครงสร้างของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ขึ้นกับการพิจารณาความเหมาะสมของแต่ละรัฐวิสาหกิจ ไม่จำเป็นต้อง เป็นหน่วยงานในระดับฝ่าย กอง หรือแผนก แต่ต้องสามารถแสดงบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการ ใน การดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description : JD) มีโครงสร้างความ รับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และแสดงผ่านแผนผังองค์กร ได้อย่างชัดเจน (Organization Chart)
- คู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ควรประกอบไปด้วย
 1. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง / ระบบการติดตามงาน/การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง)
 - 2.นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึง การกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
 3. การระบุปัจจัยเสี่ยง เป็นวิธีการ/กระบวนการในการพิจารณาว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย



ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานอาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น

4. วิธีการ/กระบวนการในการพิจารณาระดับความเสี่ยหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสี่ยหาย = ระดับของความรุนแรง × โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยหายข้างต้น
5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2) โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ในแต่ละทางเลือก และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
6. วิธีการ/กระบวนการในการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยง และการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ คู่มือควรสอดคล้องตามกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ ที่ได้มีการกำหนดกรอบ/แนวทางในการดำเนินงาน

ตัวอย่าง บทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยง¹

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการ	<ul style="list-style-type: none">● มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่า มีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ
คณะกรรมการ ตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none">● ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร● กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ● ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน● รายงานต่อกองคณะกรรมการและผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน● สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญ และเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายใน
คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง*	<ul style="list-style-type: none">● พิจารณา และอนุมัตินโยบายและการอบรมการบริหารความเสี่ยง● ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง● ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง● ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง● รายงานต่อกองคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง● สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ
กรรมการผู้จัดการ	<ul style="list-style-type: none">● ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม

¹ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
(ผู้บริหารสูงสุด)	<ul style="list-style-type: none">ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
รองกรรมการผู้จัดการ (ผู้บริหารระดับรอง)	<ul style="list-style-type: none">ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจได้ว่า ผู้อำนวยการฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในฝ่ายของตน
ผู้อำนวยการฝ่าย	<ul style="list-style-type: none">ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานรายวันมีการประเมิน จัดการและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอส่งเสริมพัฒนาในฝ่ายงานให้ทราบถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
หัวหน้างานหรือ พนักงาน	<ul style="list-style-type: none">ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการฝ่าย และเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำแผนไปปฏิบัติ
หน่วยงานหรือ ผู้รับผิดชอบ การบริหาร ความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none">ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบ และกระบวนการให้กับหน่วยธุรกิจและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อนุมัติให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ
ผู้ตรวจสอบภายใน	<ul style="list-style-type: none">ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง และการควบคุมเหล่านี้ได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กรทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กรสอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงสื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based auditing)

* คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ขึ้นกับการกำหนดของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งอาจครอบคลุมทั้งการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการกำหนดบทบาทหน้าที่ควรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และควรมีผู้แทนจากคณะกรรมการร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้บางแห่งอาจใช้ชื่อที่แตกต่างกัน โดยการประเมินผลจะพิจารณาจากบทบาทหน้าที่ และการดำเนินงานจริงของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นหลัก มิได้พิจารณาเพียงแค่ชื่อของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเท่านั้น

1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)

ระดับ 2 การกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักรถึงความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของ การบริหารความเสี่ยงในองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน



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

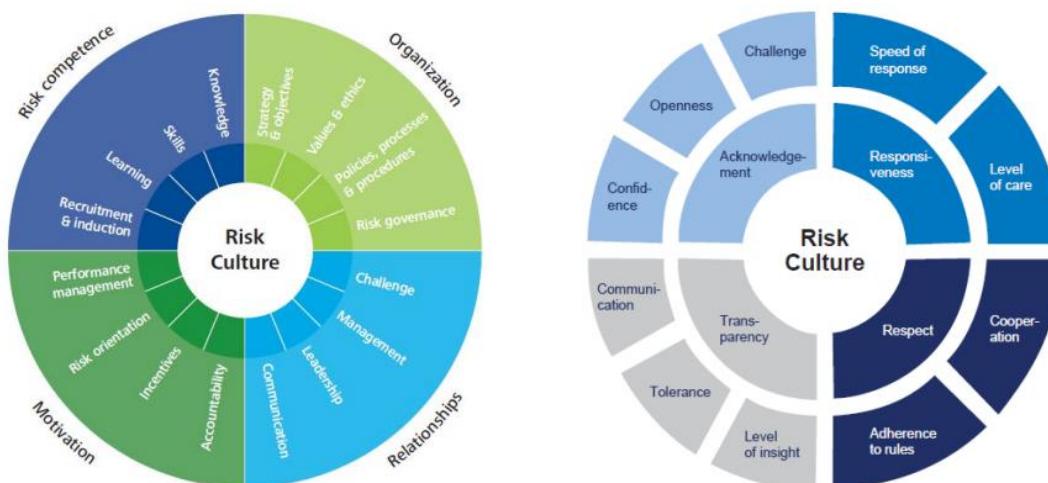
ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจ เสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึง ผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือ จากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

หมายเหตุ :

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

ตัวอย่างการกำหนดวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร



Source: [Deloitte \(2012\) 'Cultivating a Risk Intelligent Culture: Understand, measure, strengthen, and report'](#)
Source: [McKinsey \(2015\) 'Managing the People Side of Risk: Risk Culture Transformation'](#)



1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร

ระดับ 2 การบทหวานสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงความสำคัญและผลกระทบของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจของคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน และกระบวนการในการระบุต้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยงในองค์กรและการสร้างบรรยายกาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 3 การพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักรู้ความเสี่ยงกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยง ในองค์กร มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การสำรวจทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือ จากผลการสำรวจครั้งก่อน และเตรียมครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

หมายเหตุ :

- กระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร สามารถแสดงความเชื่อมโยงและการตอบสนองผ่านการกำหนดพันธิกรรมความเสี่ยงที่พึงประสงค์ กับพันธิกรรมตามค่านิยมองค์กร (Core Value)

1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน (Incentive)

ระดับ 2 ดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน

ระดับ 3 การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงาน และกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายงาน/สายงาน ที่ต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงาน และสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละขั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ครบถ้วน



ระดับ 4 กระบวนการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงฯ มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารทุนมุนุษย์ ในการประเมินผลการดำเนินงาน และการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับสายงานสอดคล้องกับการวิเคราะห์แผนงานโครงการและการประเมินความเสี่ยงแผนงานของแต่ละสายงาน

ระดับ 5 การบททวนแนวทางการกำหนดการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมิน

หมายเหตุ :

- แรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง อาจอยู่ในรูปของตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงินได้ ขึ้นอยู่กับการกำหนดของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการแสดงความเชื่อมโยงต้องสามารถเชื่อมกับกระบวนการและผลการบริหารความเสี่ยง หรืออาจรวมทั้งความรู้ความเข้าใจ ทัศนคติ และความตระหนักของบุคลากร

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 15)

2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0)

(ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ - การวิเคราะห์ธุรกิจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning))

2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5)

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

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

ระดับ 3 รวมทั้งมีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ที่สอดคล้องตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด

ระดับ 4 การดำเนินการกำหนด Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปัญชี (Business Objective) ที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์/แผนวิสาหกิจ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการกำหนด Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบียงบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ

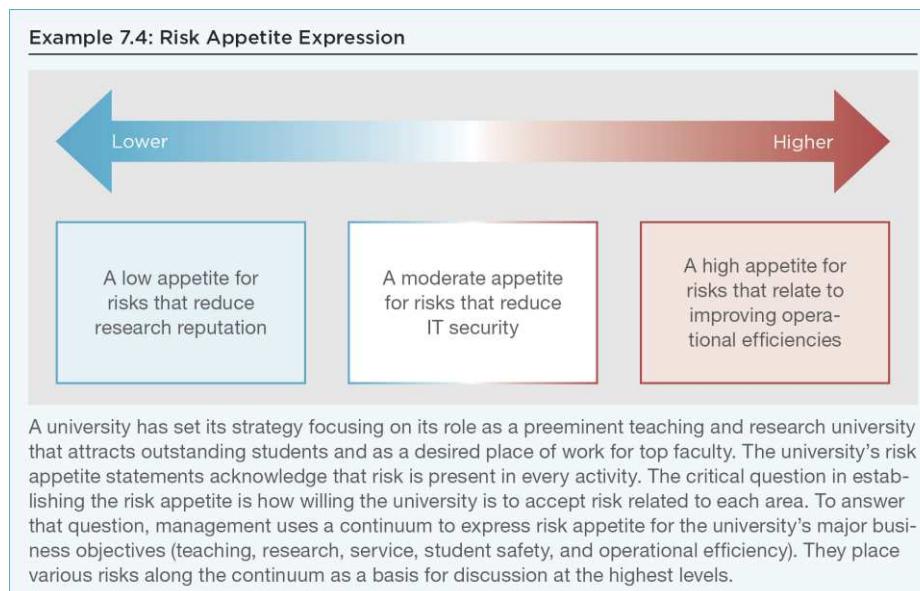
ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดค่า RA RT ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Business Objective) ที่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีได้ทันก้าว และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ



หมายเหตุ :

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

ตัวอย่างการกำหนด Risk Appetite



(ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 volume 1)



2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 0)

- ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives) (น้ำหนักร้อยละ 10)

- ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

ระดับ 1 กระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้

ระดับ 2 มีกระบวนการในการการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ใน การนำมาริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้ โดยทำการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถ ทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกด้วย หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อนุมัติ

ระดับ 3 มีกระบวนการในการการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 2 และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวครบถ้วน ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ส่งผล ในการที่สร้างความมั่นใจถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 4 กระบวนการ/ดำเนินการการทำ Value Creation และ Value Enhancement มีความสอดคล้องกับ กระบวนการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึง แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนงาน KM เป็นต้น

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย องค์กร (Business Objective) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ระหว่างปีได้ทันก้าว และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

- Enterprise risk management is defined here as: The culture, capabilities, and practices, integrated with strategy-setting and performance, that organizations rely on to manage risk in creating, preserving, and realizing value. (ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 volume 1)
- การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าฯ (Value Enhancement) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์/บริหาร ความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและ



เป้าหมายทางการเงินโดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือ การควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์และบริหาร ความเสี่ยง หรือ การที่รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหาร ความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น รวมถึงการที่องค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่า ขององค์กร (Value Creation) โดยต้องจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุ เป้าหมายที่มิใช่ทางการเงินได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด

- การบริหารความเสี่ยงและการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/ วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจได้มีการการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส ของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับ ความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงตั้งกล่าวลดลง โดยระดับความรุนแรง สะท้อนถึงการที่ระดับความรุนแรงของ ปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกรั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อนุมัติ

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) (หน้าที่ 35)

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (หน้าที่ 5)

ระดับ 1 การระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factors) ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยต้องมีการพิจารณา ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์และเป้าหมาย ที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนดรisk Universe

ระดับ 2 กำหนดประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใต้ โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมาย ประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับ ปีที่ประเมินได้ชัดเจน มีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด มีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 3 กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยง ในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน นอกจากนี้ กรณีที่รัฐวิสาหกิจ มีบริษัทลูก ต้องมีการกำหนดความเสี่ยงองค์กรที่ครอบคลุม



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

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

เงื่อนไข :

โดยปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่ระบุออกมาตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 1 ต้องแสดงความเชื่อมโยงกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง ขององค์กร ได้ทั้งหมด ซึ่งหากไม่สามารถแสดงความเชื่อมโยงกับระดับเป้าหมายขององค์กรได้ โดยเฉพาะ ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงกับกระทรวงการคลังที่ระบุว่างปีหรือผลสัมปันธ์ไม่บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จะถือว่าการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงไม่ครบถ้วนตามคุณภาพการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง ได้อย่างครบถ้วน

หมายเหตุ :

- ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่หากเกิดขึ้นแล้ว จะกระทบต่อเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต้องมีการพิจารณาที่มาของภาระปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน โอกาส (ตามที่ระบุใน SWOT) ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe โดยต้องสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดในการวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน และระบุที่มาของภาระปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน
- ประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ หรือแนวทางในการพิจารณาที่ชัดเจนในการประเมินว่าความเพียงพอของการควบคุมภายในในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์นั้นเพียงพอหรือไม่ โดยต้องไม่ใช้การใช้วิจารณญาณเพียงอย่างเดียวในการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/แผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ความสามารถในการดำเนินงานตามขั้นตอน/แผนการดำเนินงานที่กำหนด หรือการติดตามผลการดำเนินงาน เป็นต้น

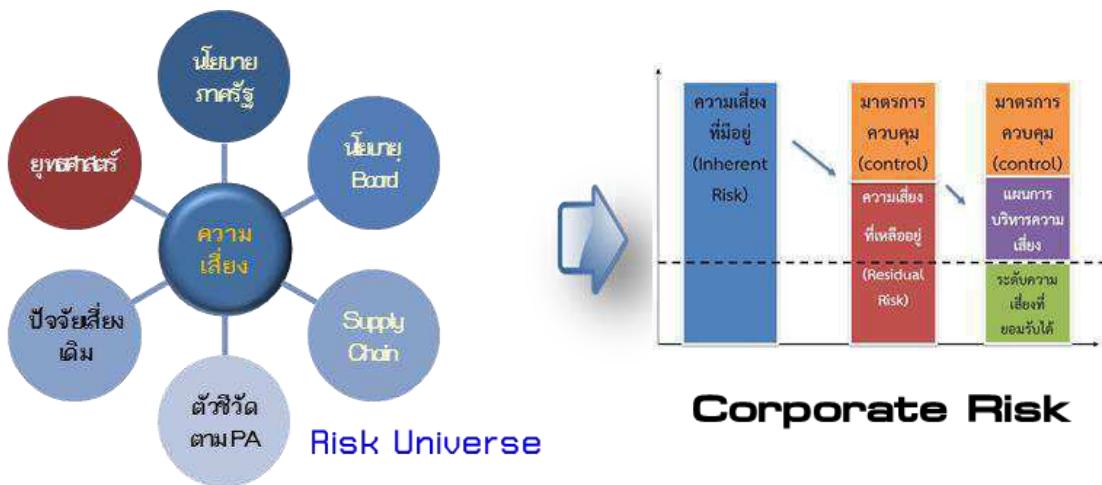
ตัวอย่างเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

1. Documentation reviews
2. Information-gathering techniques
 - Brainstorming
 - Delphi technique
 - Interviewing
 - Root cause Analysis
3. Checklists
4. Assumptions analysis



5. Diagramming techniques
 - Cause-and-effect diagrams
 - Influence diagrams
 - System or process flow charts
6. Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis
7. Expert judgment

ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ที่ครอบคลุม



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

ระดับ 1 การกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร

ระดับ 2 มีกระบวนการในการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน ประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน ได้ครอบคลุมทุกสายงาน

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

ระดับ 4 กิจกรรมการควบคุมที่กำหนด มีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนากิจกรรมการควบคุม และกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 มีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปี เพื่อให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยงที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด



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

ระดับ 1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง

ระดับ 2 การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือ การคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาส และผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน การดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด

ระดับ 3 มีการสื่อสารเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 การกำหนดระดับความรุนแรง มีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์กรโดยการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมา พัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความรุนแรง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล

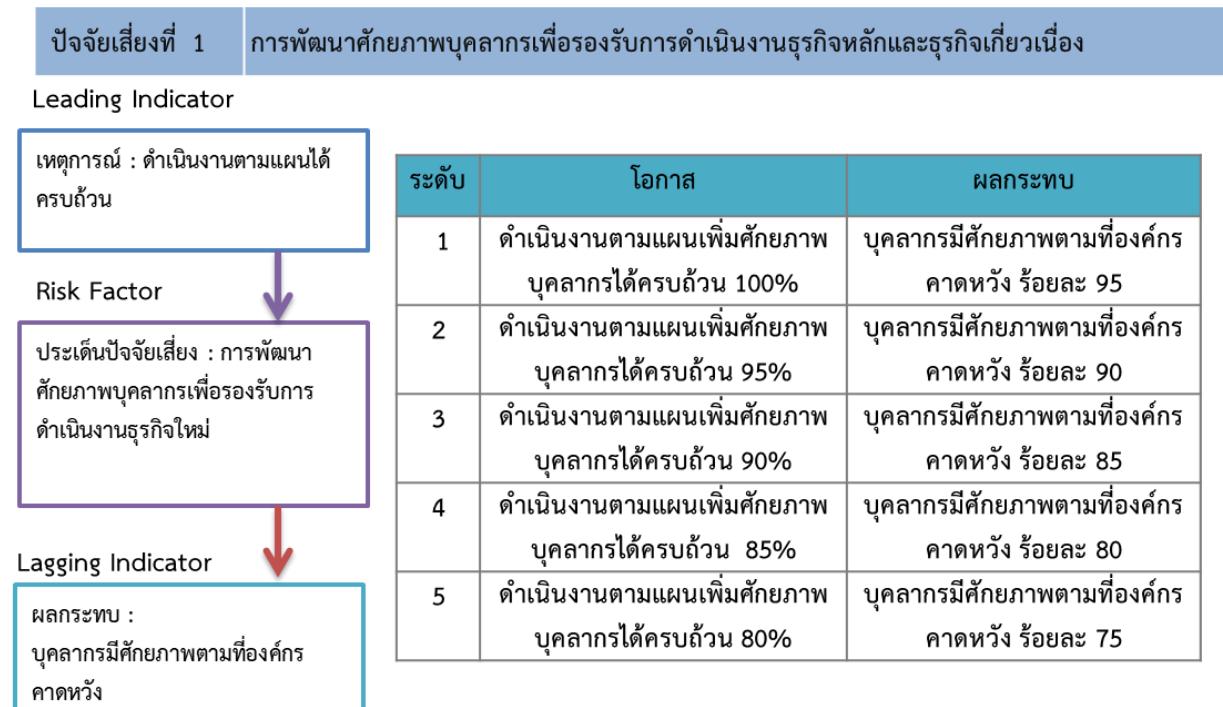
ระดับ 5 การรายงานผลกระทบดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง พร้อม วิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย และมีการประเมินประสิทธิผลของ การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง ทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

หมายเหตุ :

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



ตัวอย่างการประเมินระดับความรุนแรง



3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3)

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

ระดับ 2 การดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

ระดับ 3 การแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาส

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

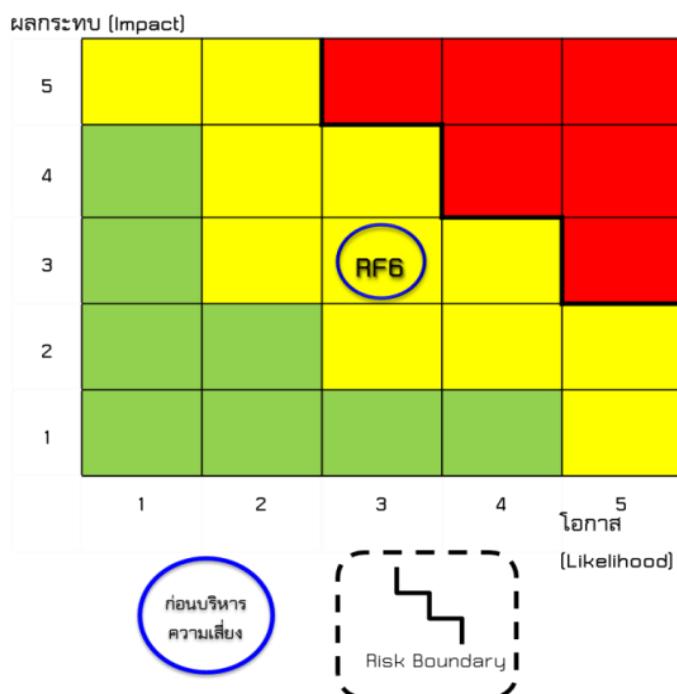
ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) การประเมินประสิทธิผลของการดำเนินการที่กำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) และการจัดลำดับความเสี่ยง ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง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



หมายเหตุ :

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

ตัวอย่างแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)



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

ระดับ 1 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ระบุไว้

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

ระดับ 3 การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม (ประสิทธิผลการควบคุมภายใน) ร่วมกับ การพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง ในการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน



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

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

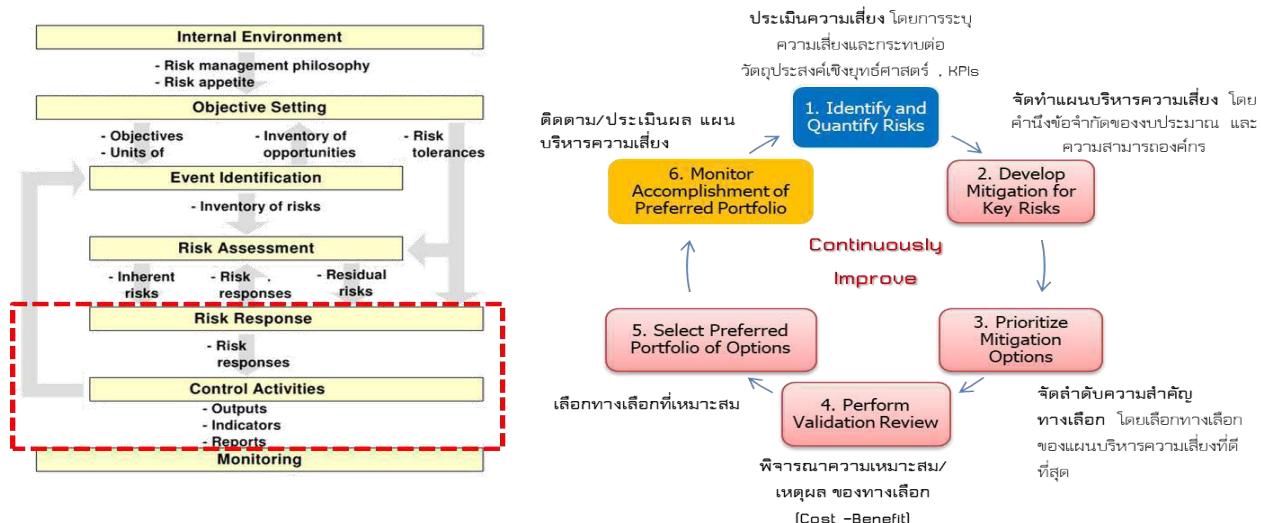
เงื่อนไข :

สำหรับค่าเกณฑ์วัดระดับที่ 2 แผนจัดการความเสี่ยง ต้องแสดงให้เห็นว่า การดำเนินการตามแผนงานดังกล่าว จะสามารถลดระดับโอกาสเกิด หรือระดับความรุนแรงได้ ซึ่งหากการดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวได้ครบถ้วน ตามที่กำหนดแล้วนั้น ต้องสามารถลดระดับโอกาส หรือผลกระทบ ของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ ได้อย่างชัดเจน กรณีที่ดำเนินงานตามกิจกรรมของแผนจัดการความเสี่ยงได้ครบถ้วน แต่ไม่สามารถลดระดับความรุนแรงได้นั้น ถือว่า การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง จะไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะพิจารณาในเกณฑ์ระดับ 2 หากไม่สามารถระบุได้ตามที่ระบุข้างต้นถือว่าไม่สามารถจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน

หมายเหตุ :

- แผนบริหารความเสี่ยงที่ดีควรมีการระบุให้ครบถ้วนถึงสาเหตุที่เกิดขึ้น โดยเริ่มจากการวิเคราะห์/ระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง พิจารณาสาเหตุหลัก/สาเหตุรอง และมาตรการในการจัดการเมื่อปัจจัยเสี่ยงพิเคราะห์ระดับผลกระทบของแต่ละสาเหตุ เพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ และการจัดทำแผนภาพ Risk Correlation Map โดยในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ต้องพิจารณาควบคู่กับมาตรการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) ประกอบด้วย
- การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ต้องมีการวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ในแต่ละทางเลือก ทั้งนี้ทางเลือกที่จะประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจควรมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกในการตัดสินใจเสมอ

กระบวนการที่ดีในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง





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

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยง และผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map และนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินการจัดทำ Risk Correlation Map ขององค์กร ได้ตามกระบวนการครบทั่วไป และดำเนินงานร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

ระดับ 3 การกำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการวิเคราะห์ถึงในช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง กับช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กร และการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้

ระดับ 4 การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับ Risk Owner ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร

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

หมายเหตุ :

- องค์ประกอบของ Risk Correlation Map ต้องประกอบด้วย
 - 1) การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
 - 2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
 - 3) การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมิใช่เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมิใช่เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
 - 4) การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการบริหารถึงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลัก และมีการกล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงมีการประเมินถึงความสำเร็จของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง

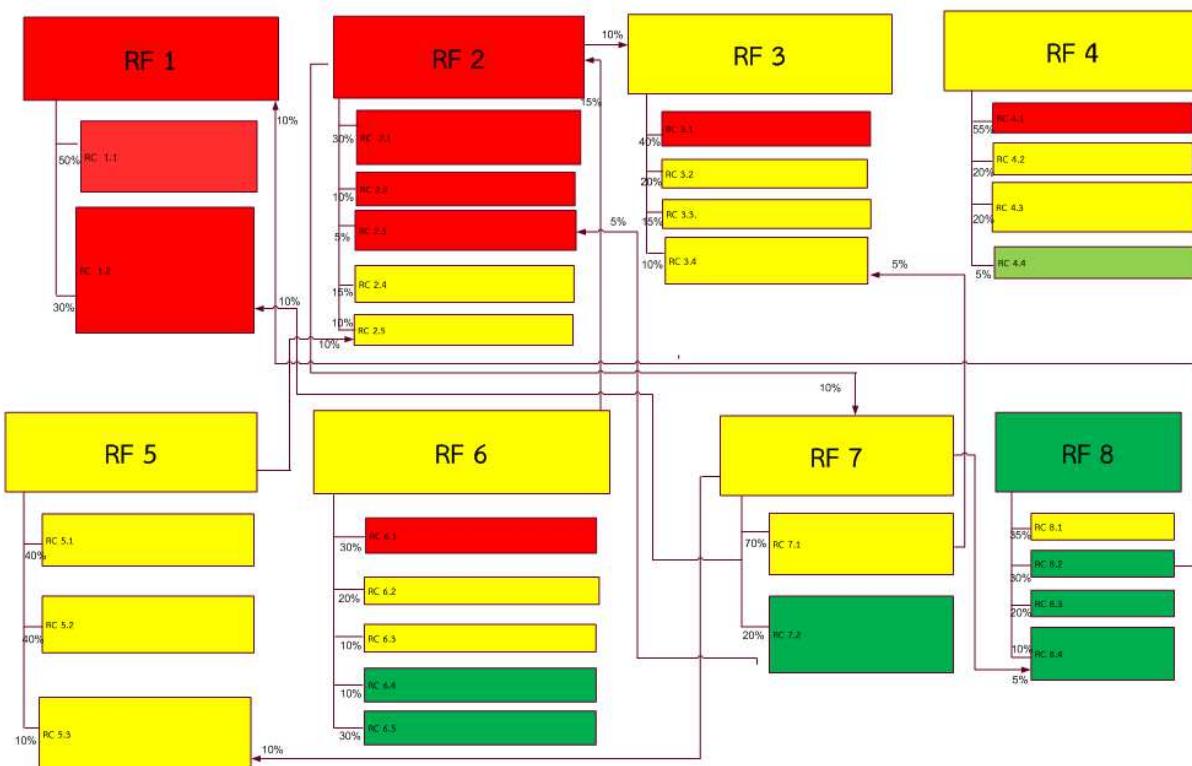


ของปัจจัยเสี่ยงหลัก ว่าเป็นผลมาจากการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุ หรือการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง

- 5) การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร โดย Risk Owner มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Correlation Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงบุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Map

หากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ครบถ้วน ถือว่า Risk Correlation Map ไม่ผ่านเกณฑ์ การพิจารณา

ตัวอย่าง Risk Correlation Map (Conceptual)



หมายเหตุ :

RF 1 คือ ปัจจัยเสี่ยงที่ 1

RC 1.1 คือ สาเหตุที่ 1 ของปัจจัยเสี่ยงที่ 1

..% คือ น้ำหนักของสาเหตุที่มีผลต่อปัจจัยเสี่ยง โดยทุกสาเหตุทั้งทางตรงและทางอ้อม ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เมื่อร่วมน้ำหนักแล้วต้องเท่ากับ 100%



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

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

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสมำเสมอ ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

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

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

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

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้
เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

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

ระดับ 1 การกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยง
และการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักรู้ในองค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

ระดับ 2 การดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ตามขั้นตอนที่กำหนดได้ครบ
ทุกขั้นตอน

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

ระดับ 4 การทบทวนกระบวนการของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง
มีความเข้มโยงกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์
และตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและ
นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ



4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (น้ำหนักร้อยละ 0)

ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้ออยู่-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)

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

5.1 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Communicates Risk Information) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการและการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักรถึงการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ ความตระหนักรถึงทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ระดับ 2 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักรถึงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง

ระดับ 3 การสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักรถึงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีผลของระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักรถเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และดีกว่าปีที่ผ่านมา

ระดับ 4 การทบทวนและปรับปรุงช่องทางในการสื่อสาร มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของ ปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)

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

ระดับ 1 มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และกิจกรรม การควบคุม (Existing Control) ที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้บริหารสายงาน คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส และนำส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ได้ครบถ้วนและเป็นไปตาม ระยะเวลาที่กำหนด

ระดับ 2 แนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด โดยรายงานผลต่อกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบถ้วนไตรมาส

ระดับ 3 กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัล ขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

ระดับ 4 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน และรายงานผลได้ครบถ้วนไตรมาส โดยมี ความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับความคืบหน้าของการติดตามผลตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลพร้อมการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และเชื่อมโยงกับการพัฒนา

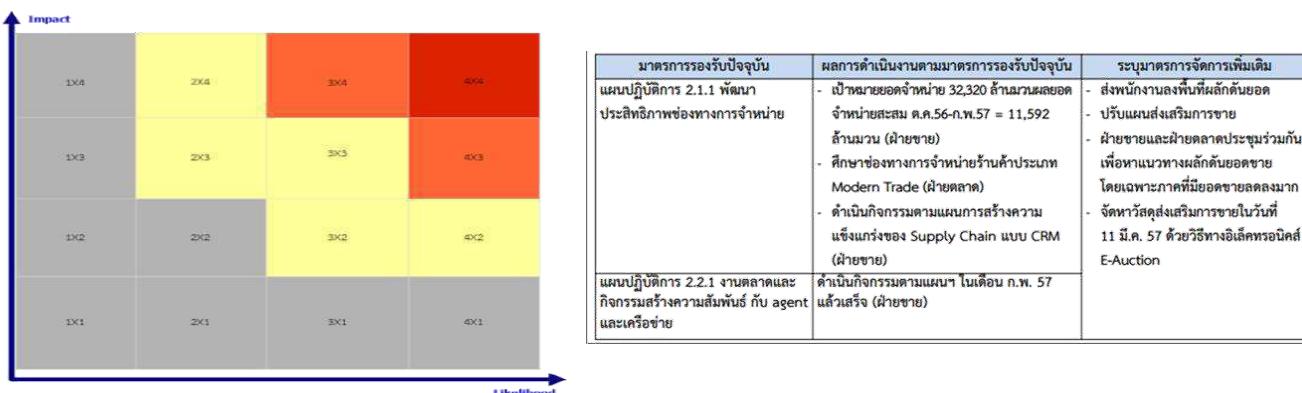


ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS)

ระดับ 5 มีการทบทวน/ปรับปรุง กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ :

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



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

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการพัฒนาระบบทือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมาย องค์กร

ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล รายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันก้าว

ระดับ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล รายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันก้าว และมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน

ระดับ 4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล รายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และระบบ Early Warning System) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)

ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของ การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ



5.4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1 กำหนดกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และทิศทางตามยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการขององค์กร และมีคณาจารย์หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมด้วย
- ระดับ 2 ดำเนินการพัฒนาระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) โดยจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่คำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ บริมาณธุกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เทศุการณ์ความเสี่ยงหายต่างๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ และความผันผวน รวมทั้งสถานการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของ การดำเนินงานขององค์กร และพัฒนาระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติ ที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ
- ระดับ 3 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) และใช้งานระบบได้จริง รวมทั้งข้อมูลมีความทันกาก และการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน
- ระดับ 4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) มีความเชื่อมโยง และสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล โดยมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ การเข้าสู่กระบวนการ การบททวน การกำกับดูแล ด้านการบริหารจัดการดิจิทัล / จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)
- ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ



หมายเหตุ :

โดยรัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดโดยย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

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



4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder and Customer Management : SCM)

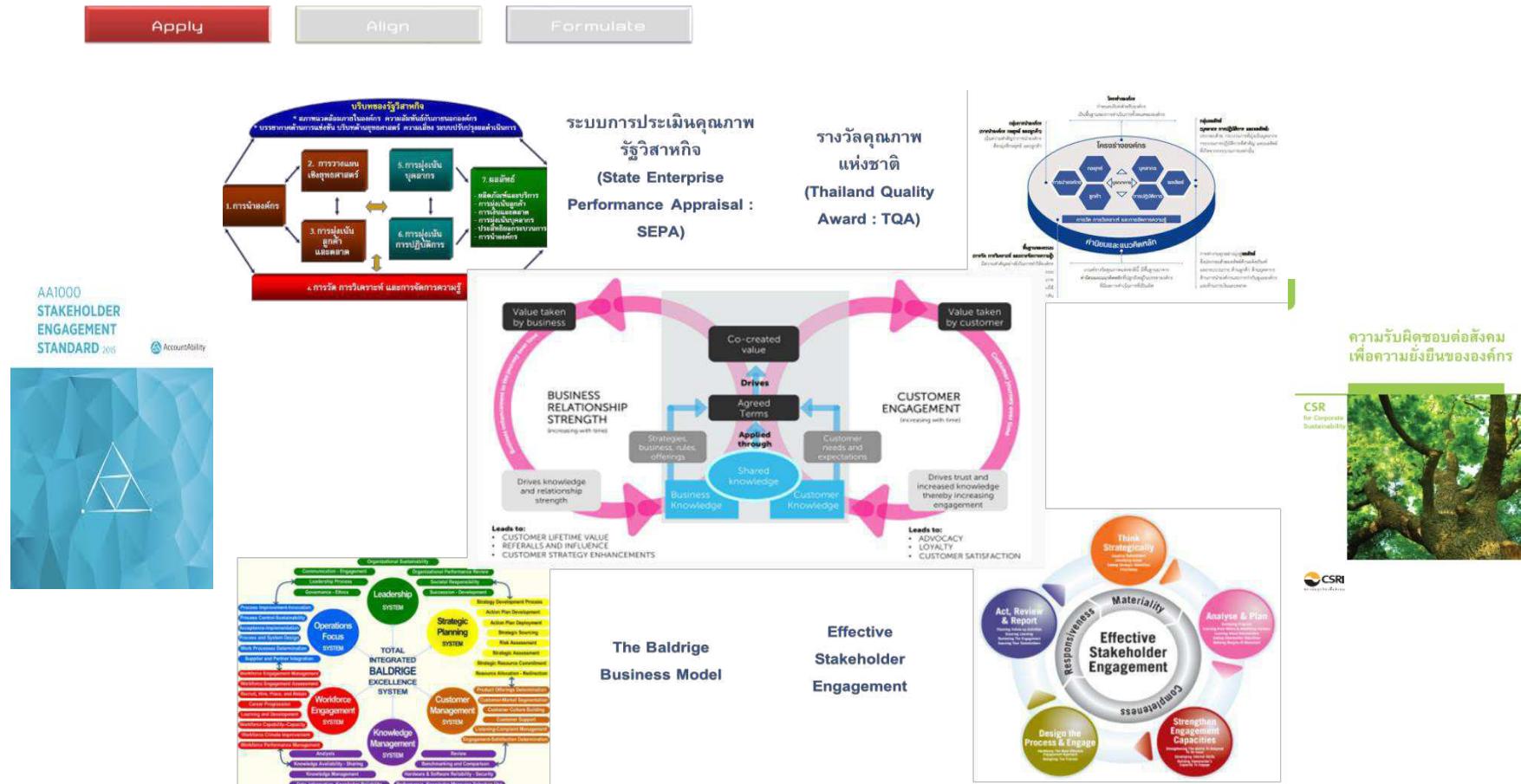
เกณฑ์ประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า อ้างอิงหลักการแนวคิดที่เป็นสากลของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) และระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ที่เป็นต้นแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้ามีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างเป็นระบบ กล่าวคือให้รัฐวิสาหกิจรับทราบ เรียนรู้ คาดการณ์ ถึงความต้องการความคาดหวัง ข้อกังวล และทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และใช้สารสนเทศเหล่านี้เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทางหรือกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการประเด็นที่มีสาระสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การบริหารจัดการความเสี่ยงและภัยแลกชัญ ตลอดจนความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี และพัฒนาสู่ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

● วัตถุประสงค์การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

- เพื่อศึกษาและเรียนรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต นำไปสู่การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทุกกลุ่ม สร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด และสร้างผลกระทบในเชิงบวก ลดผลกระทบทางลบทางสังคม ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และก่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลขององค์กร กลยุทธ์ และการบริหารจัดการในทุกระดับ เพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจ ลดความเสี่ยง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร



- กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า





- หลักเกณฑ์การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าของรัฐวิสาหกิจประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 8 ด้าน ประกอบด้วย

Module 1: การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1 ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. วัดถูประส่งค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.1 การกำหนดวัดถูประส่งค์และขอบเขตของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.3 การระบุประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

3. กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 การวางแผนปฏิบัติการ (Planning)

- 3.1.1 การจัดลักษณะสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3.1.2 การกำหนดขอบเขต และรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3.1.3 การจัดที่ท่าแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.2 การสร้างความพร้อม (Preparing)

- 3.2.1 การยกระดับความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3.2.2 การระบุและเตรียมความพร้อม การจัดการความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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 การสนับสนุnlูกค้า

5.2 การสร้างความผูกพัน

5.3 การจัดการข้อร้องเรียน



โดยสามารถแสดงเกณฑ์ประเมินย่อย ของ หลักเกณฑ์ประเมินด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
Module 1: การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	50	
1. ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5	1.1 ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)
2. วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	10	2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose) และขอบเขต (Scope) ของการสร้างความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) (น้ำหนักร้อยละ 3) 2.2 การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 3) 2.3 การระบุประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 4)
3. กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	35	3.1 การวางแผนปฏิบัติการ (Planning) (น้ำหนักร้อยละ 15) 3.2 การสร้างความพร้อม (Preparing) (น้ำหนักร้อยละ 10) 3.3 การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 10)
Module 2: การมุ่งเน้นลูกค้า	50	
1. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	10	1.1 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 10)
2. การจำแนกลูกค้า	5	2.1 การจำแนกลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)
3. การรับฟังลูกค้า	10	3.1 การรับฟังลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.2 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (น้ำหนักร้อยละ 5)
4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ	10	4.1 การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (น้ำหนักร้อยละ 10)



หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	15	5.1 การสนับสนุนลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.2 การสร้างความผูกพัน (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.3 การจัดการข้อร้องเรียน (น้ำหนักร้อยละ 5)
รวม	100	



Module 1 : การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 50)

1. ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)

1.1 แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการรวบรวมคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวที่มีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานองค์กร โดยครอบคลุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญอย่างน้อย ได้แก่

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

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder เพื่อสู่การระบุคความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้ปรี่ยบเชิงยุทธศาสตร์ด้านบริหารจัดการ Stakeholder รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และ Stakeholder ขององค์กร ประเด็นหรือความต้องการของแต่ละ Stakeholder และยุทธศาสตร์ด้าน Stakeholder รวมถึงเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในภาพรวมขององค์กร

ระดับ 3 แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ และรัฐวิสาหกิจมีการแปลงหรือถ่ายทอด



แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว สู่แผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละสายงาน/ฝ่าย หรือ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ อีกทั้งมีการสื่อสารแผนปฏิบัติการประจำปี และถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมาย ลงในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล รวมทั้งในหน่วยงานภายนอก/คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ/พันธมิตร ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวต้องผ่านการมีส่วนรวมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งรัฐวิสาหกิจต้องทบทวน/ปรับปรุง/พัฒนา ครอบ Governance และ ระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work System) ขององค์กร ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละสายงาน/ฝ่าย รวมทั้งกำหนดแนวทาง การวัด วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานทั้งระดับองค์กร และระดับสายงาน/ฝ่าย

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมด้านแผนยุทธศาสตร์ ระยะยาวด้าน Stakeholder โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน 2 มิติ ได้แก่
 - 1) องค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และบุคคล ที่สำคัญทั้งหมดในอดีตจนถึงปัจจุบัน ที่ได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจาก บริบทการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งองค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และบุคคล ที่สำคัญทั้งหมด ซึ่งมีโอกาสได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจาก การดำเนินงานในอนาคต ตามบริบทที่ศึกษาการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
 - 2) องค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และบุคคล ที่สำคัญทั้งหมดในอดีตจนถึงปัจจุบัน ที่ดำเนินงาน และส่งผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ต่อรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งองค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และบุคคล ที่สำคัญทั้งหมดในอนาคต ซึ่งมีโอกาสดำเนินงานและส่งผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ต่อรัฐวิสาหกิจ
- ตามที่เกณฑ์ระบุ “แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวต้องผ่านความเห็นชอบจาก คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ” ซึ่งเนื้อหาเกณฑ์ครอบคลุมถึง การที่รัฐวิสาหกิจนำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ (ที่มีตัวแทนคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นองค์ประกอบ) ซึ่งได้รับมอบหมายอำนวยหน้าที่การพิจารณาจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ อย่างไรก็ตามรัฐวิสาหกิจต้องรายงานผลความเห็นชอบดังกล่าวให้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทราบโดยเร็ว



2. วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 10)

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

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กร แต่ไม่ชัดเจนเป็นรูปธรรมหรือไม่มีที่มาที่ไป

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กร อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมและมีที่มาที่ไป โดยวิเคราะห์จากทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่มีการบูรณาการกับภาครัฐและภาคเอกชน/ฝ่าย

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กร และมีการถ่ายทอดสื่อสารไปยังผู้บริหาร และพนักงานทุกส่วนงาน รวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 วัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กร ถูกถ่ายทอดและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับสายงาน/ฝ่าย รวมทั้งวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กร ถูกบรรจุและสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวขององค์กร

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนาวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กร โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- การกำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose) และขอบเขต (Scope) ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) เป็นบทบาทสำคัญของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่ต้องให้ความสำคัญ จึงกำหนดให้อำนาจการพิจารณาเป็นระดับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบเป็นอย่างน้อยเท่านั้น ไม่ใช่ระดับคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ ซึ่งบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดังกล่าวสอดคล้องกับด้านการกำหนดดูแลและกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG & Leadership) หัวข้อ 4.1 การกำหนดดูแลและกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหัวข้อ 9.2 การจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์



2.2 การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักกร้อยละ 3)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการระบุ Stakeholder ขององค์กร แต่ไม่ชัดเจนเป็นรูปธรรมหรือไม่มีที่มาที่ไป

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการระบุ Stakeholder ขององค์กร อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมและมีที่มาที่ไป โดยวิเคราะห์จาก Stakeholder ของทุกสายงาน/ฝ่าย ที่บูรณาการกับยุทธศาสตร์/ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้การระบุ Stakeholders แต่ละสายงาน/ฝ่าย มีการวิเคราะห์ตามกรอบ Value Chain ของแต่ละสายงาน/ฝ่าย รวมทั้งรัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์และจัดอันดับ Stakeholder ขององค์กรอย่างเป็นระบบ

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบ Stakeholder ขององค์กร และมีการถ่ายทอดสื่อสารไปยัง ผู้บริหาร และพนักงานทุกส่วนงาน รวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 Stakeholder ขององค์กรถูกถ่ายทอดและสอดคล้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของระดับสายงาน/ฝ่าย และ Stakeholder ขององค์กรถูกรบุและสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ขององค์กร รวมทั้งมี Stakeholder Profile ที่มีคุณภาพครอบคลุมทุก Stakeholder ขององค์กร อยู่ในระบบ ดิจิทัล

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนาวัตกรรมด้านการระบุ Stakeholder ขององค์กร โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ขององค์กร เป็นบทบาทสำคัญของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่ต้องให้ความสำคัญ จึงกำหนดให้อำนาจการพิจารณาเป็นระดับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ให้ความเห็นชอบเป็นอย่างน้อยเท่านั้น ไม่ใช่ระดับคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ ซึ่งบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดังกล่าวสอดคล้องกับด้านการทำกับดูแลและภาระ ขององค์กร (CG & Leadership) หัวข้อ 4.1 การกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหัวข้อ 9.2 การจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์
- Stakeholder Profile ต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย ได้แก่ รายชื่อ/สถานะ/รูปแบบการทำงาน/ผู้มีอิทธิพลในหน่วยงาน/รายชื่อผู้ประสานงาน/บริบทอื่นๆ ที่เกี่ยวกับ Stakeholders, ประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น รัฐบาล สังคม ลูกค้า เป็นต้น), จุดประสงค์ในการสร้างความสัมพันธ์/บริหาร จัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ประเด็นที่สำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง องค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน, ระดับความสัมพันธ์ท่องค์กรคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ความสามารถ/ข้อจำกัดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น ภาษา วัฒนธรรม ความสามารถในการสื่อสาร เป็นต้น)



2.3 การระบุประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการระบุประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่องค์กร แต่ไม่ชัดเจนเป็นรูปธรรม หรือไม่มีที่มาที่ไป

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการระบุประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่องค์กรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม และมีที่มาที่ไป โดยวิเคราะห์ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของทุกสายงาน/ฝ่าย ที่บูรณาการกับยุทธศาสตร์/ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ ประเด็น/ความต้องการ ของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่องค์กร สามารถแยกได้เป็นของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่องค์กร ต้องมีการวิเคราะห์และจัดขึ้นด้วยความสำคัญของประเด็น อย่างเป็นระบบ

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบ ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่องค์กร และมีการถ่ายทอดสื่อสารไปยังผู้บริหาร และพนักงานทุกส่วนงาน รวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่น ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 ประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่องค์กร ถูกถ่ายทอดและสอดคล้องไปยังประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของสายงาน/ฝ่าย และประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่องค์กร ถูกระบุและสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ขององค์กร รวมทั้งมีการทบทวน ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่องค์กร ใน Stakeholder Profile อย่างสมำเสมอที่อยู่ในระบบดิจิทัล อย่างเป็นระบบ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนาวัตกรรมด้านการระบุประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่องค์กร โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่องค์กร เป็นบทบาทสำคัญของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่ต้องให้ความสำคัญ จึงกำหนดให้อำนาจการพิจารณาเป็นระดับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ให้ความเห็นชอบเป็นอย่างน้อยเท่านั้น ไม่ใช่ระดับคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ ซึ่งบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดังกล่าว สอดคล้องกับด้านการกำกับดูแลและที่ดี และการนำองค์กร (CG & Leadership) หัวข้อ 4.1 การกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหัวข้อ 9.2 การจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาความยั่งยืน เชิงยุทธศาสตร์



3. กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 35)

3.1 การวางแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 15)

3.1.1 การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)

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

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการจัดลำดับความสำคัญและกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อ สายงาน/ฝ่าย ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน เป็นมาตรฐานและสอดคล้องตามบริบทของสายงาน/ฝ่าย อย่างเหมาะสม

ระดับ 3 ผู้บริหารสูงสุดให้ความเห็นชอบกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสายงาน/ฝ่าย รวมทั้งประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อสายงาน/ฝ่าย และมีการถ่ายทอดสื่อสารไปยังผู้บริหาร และพนักงานทุกหน่วยงานในสายงาน/ฝ่าย รวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของสายงาน/ฝ่าย รวมทั้งประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อสายงาน/ฝ่าย สอดคล้องเข้ามายิงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่องค์กรอย่างเหมาะสม

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนาวัตกรรมด้านการจัดลำดับความสำคัญและกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อสายงาน/ฝ่าย โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

3.1.2 การกำหนดระดับของและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการรูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองระดับที่คาดหวัง แต่ไม่ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย หรือไม่ครอบคลุมทุก Stakeholder

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

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



ระดับ 4 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการ/รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองระดับที่คาดหวัง ครอบคลุม ทุกสายงาน/ฝ่าย และทุก Stakeholder รวมทั้งระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการ/รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ มีการวิเคราะห์ให้สามารถตอบสนองกับความต้องการ/ความคาดหวังของ Stakeholders ของแต่ละสายงาน/ฝ่ายอย่างเหมาะสม และ ระดับ (Levels) ที่คาดหวังและ วิธีการ/รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ มีการวิเคราะห์ให้เหมาะสมกับรอบ อัตรากำลังและขีดความสามารถของแต่ละสายงาน/ฝ่าย

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนาวัตกรรมด้านกำหนดระดับและ รูปแบบในการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของสายงาน/ฝ่าย โดยมีการจัดเก็บ ความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

3.1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี แต่ไม่ครอบคลุม ทุกสายงาน/ฝ่าย

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี ครอบคลุม ทุกสายงาน/ฝ่าย โดยแผนมีการระบุ โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ที่ตอบสนองต่อระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และสอดคล้องตามวิธีการ/รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ ที่ได้ออกแบบครบถ้วน รวมทั้งโครงการ/แผนงาน/กิจกรรมมีการกำหนด ขั้นตอน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และ KPI ที่มีค่าเป้าหมายที่สอดคล้องตาม KPI และเป้าหมายในภาพรวมองค์กร และสายงาน/ฝ่าย

ระดับ 3 แผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี มีการถ่ายทอดเป็น KPI และ เป้าหมายของหน่วยงานระดับถัดลงมาจนถึงระดับบุคคล รวมทั้งมีการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ กันแก่ผู้รับผิดชอบ และ KPI/เป้าหมาย ให้ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ต้องมีการสื่อสารและสร้างความรู้ ความเข้าใจในกรณีที่เกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติตามแผน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสายงาน/ฝ่าย แสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ในการจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งสื่อสาร ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบรายละเอียดสำคัญของแผน รวมทั้งรัฐวิสาหกิจมีการกำหนดแนวทาง การวัด วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานระดับสายงาน/ฝ่าย รวมทั้งวิเคราะห์ เพื่อปรับเปลี่ยน แผนปฏิบัติการ ในกรณีจำเป็น

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนาวัตกรรมด้านจัดทำหรือทบทวน แผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี ของสายงาน/ฝ่าย โดยมีการจัดเก็บ ความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล



3.2 การสร้างความพร้อม (น้ำหนักร้อยละ 10)

3.2.1 การยกระดับความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)

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

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

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางในการปิด/ลดช่องว่าง (Gaps) ของทรัพยากรและระดับความสามารถขององค์กร ทั้งในระยะยาวและระยะสั้นเพื่อสามารถดำเนินการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างมีประสิทธิผล

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจสามารถปิด/ลดช่องว่าง (Gaps) ของการจัดทำทรัพยากร (Resources) ที่ต้องการได้ตาม เป้าหมาย รวมทั้งทรัพยากรได้รับอนุมัติและถูกบรรจุอยู่ในแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและ/หรือแผนปฏิบัติ การประจำปีด้านการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจ ดำเนินการปิด/ลดช่องว่าง (Gaps) การยกระดับความสามารถขององค์กรได้ตามเป้าหมายประจำปี

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนาវัตกรรมด้านปรับปรุงพัฒนาระดับความสามารถ (Capacity) ที่ต้องการ รวมทั้งทรัพยากร (Resources) ขององค์กร (ครอบคลุมทุกสายงาน/ฝ่าย) โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

3.2.2 การระบุและเตรียมความพร้อมการจัดการความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการระบุความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่แนวทางการระบุไม่ชัดเจนและเป็นระบบ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการระบุความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน และเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงต้องครอบคลุมการวิเคราะห์ 2 มิติ ได้แก่ มิติความเสี่ยงที่การดำเนินงาน และผลลัพธ์ตามแผนไม่ตอบสนองตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมิติความเสี่ยงที่การดำเนินงานและผลลัพธ์ตามแผนไม่ตอบสนองตามความต้องการของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจประเมินความเสี่ยงตามที่ระบุและนำผลการประเมินความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/ บริหารจัดการ มาจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plans) หรือแผนบริหารความเสี่ยง ด้านการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ระดับ 4 สายงาน/ฝ่าย/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สร้างกรอบ/แผนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแผนรองรับ สถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plans) หรือแผนบริหารความเสี่ยงด้านการสร้างความสัมพันธ์/บริหาร



จัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กร และรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งสายงาน/ฝ่าย/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถบริหารความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ครบถ้วนตาม เป้าหมาย Output และ Outcome ประจำปี

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนาวัตกรรมด้านบริหารจัดการ ความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการจัดเก็บความรู้และ นวัตกรรมในระบบดิจิทัล

3.3 การติดตามและรายงานผล (น้ำหนักร้อยละ 10)

3.3.1 การติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการติดตามและประเมินผลตามแผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่แนวทางไม่ชัดเจนและเป็นระบบ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการติดตามและประเมินผลตามแผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างชัดเจนและเป็นระบบ โดยครอบคลุมทุกแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน/ฝ่าย โดยกำหนด KPI/ เป้าหมาย ความถี่ ผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผล อีกทั้งรัฐวิสาหกิจมีแนวทางการติดตาม ประเมินผล และวิเคราะห์เพื่อเทียบกับเป้าหมายตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของระดับองค์กร ที่ระบุในแผน ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจดำเนินการติดตามและประเมินผลตามแนวทางที่กำหนด และมีองค์ประกอบของรายงานติดตาม และประเมินผลอย่างครบถ้วน และเสนอต่อคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจหรือคณะกรรมการที่ได้รับ มอบหมายอย่างเป็นทางการ

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปี ทุกสายงาน/ฝ่าย ทั้ง Output และ Outcome และได้ตามเป้าหมายตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของระดับองค์กร รวมทั้งผลลัพธ์ที่ได้จาก การติดตามและประเมินผล นำไปเป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กร รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนา นวัตกรรมด้านการติดตาม และประเมินผลการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการจัดเก็บความรู้ และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล



3.3.2 การรายงานผล (หน้าที่ 3)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการรายงานผลการดำเนินงานการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อสาธารณะ แต่ไม่ชัดเจนและเป็นระบบ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการรายงานผลการดำเนินงานการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับองค์กร/ระดับสายงาน/ฝ่าย ต่อสาธารณะ โดยรายงานภาพรวมของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ รวมทั้งผลลัพธ์ ทั้ง Output และ Outcome ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผ่านรูปแบบ อย่างน้อย ได้แก่ รายงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability-related report) /รายงานประจำปี การรายงานในเว็บไซต์/การรายงานในสื่อสังคมออนไลน์ แต่การรายงานผลของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างน้อยประกอบด้วย กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการสร้างความสัมพันธ์, แนวทาง และรูปแบบที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, สายงาน/ฝ่ายงานที่รับผิดชอบ, ความถี่ในการสร้างความสัมพันธ์, ประเด็นและความต้องการ/ความคาดหวังและความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ Output และ Outcome รัฐวิสาหกิจรายงานได้ไม่ครบถ้วน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการรายงานผลการดำเนินงานการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับองค์กร/ระดับสายงาน/ฝ่าย ต่อสาธารณะ โดยรายงานภาพรวมของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ รวมทั้งผลลัพธ์ ทั้ง Output และ Outcome ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผ่านรูปแบบ อย่างน้อย ได้แก่ รายงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability-related report) /รายงานประจำปี การรายงานในเว็บไซต์/การรายงานในสื่อสังคมออนไลน์ โดยการรายงานผลของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างน้อยประกอบด้วย กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการสร้างความสัมพันธ์, แนวทาง และรูปแบบที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, สายงาน/ฝ่ายงานที่รับผิดชอบ, ความถี่ในการสร้างความสัมพันธ์, ประเด็นและความต้องการ/ความคาดหวังและความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ Output และ Outcome รัฐวิสาหกิจสามารถรายงานได้ครบถ้วน

ระดับ 4 รายงานผลตามระดับ 3 ของรัฐวิสาหกิจ มีการประเมินผลลัพธ์อย่างน้อย ได้แก่ ความพึงพอใจต่อรายงานผลการดำเนินงานการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ Stakeholder โดยผลการประเมินเป็นไปตามเป้าหมาย

ระดับ 5 รายงานผลตามระดับ 3 ของรัฐวิสาหกิจ มีการประเมินผลลัพธ์อย่างน้อยได้แก่ ความพึงพอใจต่อรายงานผลการดำเนินงานการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ Stakeholder โดยผลการประเมินเป็นไปตามเป้าหมาย และมีแนวโน้มสูงขึ้น 3 – 5 ปี นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนา นวัตกรรมด้านการรายงานผลการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล



3.3.3 การเรียนรู้และปรับปรุง (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่เป็นระบบ ชัดเจน

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ไม่ครอบคลุม ทุกเกณฑ์ย่อยที่สำคัญ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุม ทุกเกณฑ์ย่อยที่สำคัญ

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุม ทุกเกณฑ์ย่อยที่สำคัญ และคะแนนเกณฑ์ย่อยด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีคะแนนเพิ่มขึ้นบางหัวข้อ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุม ทุกเกณฑ์ย่อยที่สำคัญ และคะแนนเกณฑ์ย่อยด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีคะแนนเพิ่มขึ้นทุกหัวข้อ



Module 2 : การมุ่งเน้นลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 50)

1. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 10)

1.1 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์สารสนเทศ เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดที่มีความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ โดยการวิเคราะห์ต้องครอบคลุมสารสนเทศที่สำคัญอย่างน้อย ได้แก่ สารสนเทศ จากลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ของตลาดและผลิตภัณฑ์ ตลอดจนแผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการระยะยาวต่างๆ ขององค์กร ทั้งนี้ การวิเคราะห์สารสนเทศเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดต้องครอบคลุมทุกส่วนตลาด ในปัจจุบัน และส่วนตลาดที่พึงมีหรือคาดหวังในอนาคต

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาด ระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้ปรี่ยบเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ทางการตลาด ตลอดจนเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในมิติต่างๆ ที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่ การตลาด และการออกแบบและปรับปรุง กระบวนการให้บริการลูกค้า

ระดับ 3 แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และรัฐวิสาหกิจ มีการแปลงหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและ ตลาด สู่แผนปฏิบัติการระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีองค์ประกอบครบถ้วน รวมทั้งมีการสื่อสาร แผนปฏิบัติการ และถ่ายทอดตัวชี้วัด เป้าหมายทั้งในระดับยุทธศาสตร์ และระดับแผนงาน/โครงการ ไปยัง หน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น คู่ค้า คู่ความร่วมมือ พันธมิตร เป็นต้น อาย่างครบถ้วน

รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางและกลไกในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานทั้งในระดับยุทธศาสตร์ และในระดับปฏิบัติการ และแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว เพื่อติดตาม วิเคราะห์ และคาดการณ์ผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด

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

รัฐวิสาหกิจสามารถควบคุม กำกับ ติดตาม ตลอดจนทบทวน ปรับปรุงกลยุทธ์ให้ผลการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาดเป็นไปตามเป้าหมาย

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรมด้านลูกค้า และตลาด โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล รวมทั้งผลการดำเนินงานด้านลูกค้า และตลาดมีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือเทียบเคียงกับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรม ได้อย่างเหมาะสม



หมายเหตุ :

- สารสนเทศจากลูกค้า หมายถึง สารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งได้มาจากการของรัฐวิสาหกิจทั้งเชิงรุก และเขิงรับ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สามารถประมวลผล วิเคราะห์ และคัดกรอง ความต้องการ และความคาดหวัง ของลูกค้า ทั้งที่ระบุไว้ชัดเจน ไม่ได้ระบุชัดเจนและที่เกิดจากคาดหมายหรือพยากรณ์แนวโน้มที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อและความผูกพันของลูกค้ากับรัฐวิสาหกิจ โดยรัฐวิสาหกิจควรรวบรวมและบูรณาการ ข้อมูลของลูกค้าจากแหล่งต่างๆ เช่น ผลจากการทำสำรวจ (Surveys) การสัมภาษณ์ (Interviews) การสนทนากลุ่ม (Focus groups) ข้อมูลจากระบบท้อร้องเรียน (Complaints) ตลอดจนข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ข้อมูลจากองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บทวิเคราะห์ หรือรายงานการวิจัยของบริษัทที่ปรึกษาและสถาบันการศึกษา
- สารสนเทศจากการตลาด หมายถึง สารสนเทศทางการตลาดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งประกอบด้วย การแบ่งส่วนตลาด (Market Segments) ขนาดของตลาด (Market Size) การเติบโตของตลาด (Market Growth) ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) และแนวโน้มตลาด (Market Trends)
- สารสนเทศจากผลิตภัณฑ์และบริการ หมายถึง ผลการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจ ในมิติต่างๆ เช่น ด้านการขาย ด้านบริการลูกค้า ด้านคุณค่าหรือสิทธิประโยชน์ที่มีให้กับลูกค้า ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ และด้านการพัฒนาประสิทธิภาพหรือปรับปรุงกระบวนการ เป็นต้น
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ควรวิเคราะห์ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) ดังนี้
 - สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ภายในรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรัฐวิสาหกิจสามารถควบคุมได้ (Controllable) โดยใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น 7's
 - สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ แบ่งเป็น สิ่งแวดล้อมที่กระทบโดยตรงต่อธุรกิจ และสิ่งแวดล้อมที่กระทบโดยต่างๆ จากธุรกิจ (Operating Environment) ได้แก่ รัฐบาล หน่วยงานกำกับ ชุมชน ผู้กำหนดนโยบายต่างๆ ลูกค้า สภาพแรงงาน กลุ่มผลประโยชน์ฯลฯ และสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวของรัฐวิสาหกิจ (General Environment) ได้แก่ การเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technological) สิ่งแวดล้อม (Environmental) และกฎหมาย (Legal)
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันของตลาดและผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับ อุตสาหกรรม และลักษณะของการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ควบคุมได้ เช่น The five forces model for competition
- แผนปฏิบัติการทั้งระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี ควรมีองค์ประกอบอย่างน้อย ได้แก่
 - 1) ชื่อแผนงาน
 - 2) ระยะเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุดของแผนงาน
 - 3) หน่วยงานที่รับผิดชอบหลักและหน่วยงานสนับสนุน
 - 4) แผนปฏิบัติการ ซึ่งระบุขั้นตอนหรือกิจกรรมการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ และระยะเวลาแล้วเสร็จในแต่ละขั้นตอนหรือกิจกรรม (Milestone Date)



5) ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ครอบคลุมทั้งผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งสอดคล้องต่อ การบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามที่ได้ระบุในแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

2. การจำแนกลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)

2.1 การจำแนกลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดแบบดั้งเดิม โดยจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตาม ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่ในปัจจุบัน หรือตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ (Demographic) ภูมิศาสตร์ (Geographic) และประเภทหรือขนาดของธุรกิจ (Firmographic)

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดที่ชัดเจน และกำหนดแนวทาง การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว โดยการนำสารสนเทศด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ และนำลูกค้าของคู่แข่งทั้งในตลาดปัจจุบัน และตลาดอื่นๆ ที่พึงมีหรือคาดหวัง ในอนาคต ตลอดจนประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติที่เหมาะสม มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดตัวแปรที่ เหมาะสมสำหรับการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และกำหนดส่วนตลาดเป้าหมาย

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และกำหนดส่วนตลาดเป้าหมายตามแนวทางที่กำหนด รวมถึงจัดทำ ข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) เพื่อสื่อสาร ถ่ายทอดผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และส่วนตลาดเป้าหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้ในการจัดทำกลยุทธ์ และสื่อสารให้กับบุคลากรภายใน รัฐวิสาหกิจรับทราบอย่างทั่วถึง

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจนำผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และส่วนตลาดเป้าหมายไปปฏิบัติให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้า เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยพิจารณาจากความสอดคล้อง ความครอบคลุมในการนำผลการจำแนกลูกค้าและ ส่วนตลาดไปใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด การพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ และ กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ ตลอดจนผลลัพธ์หรือเป้าประสงค์ที่สำคัญด้านลูกค้าและตลาดของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิผลของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด ตลอดจนนำผลที่ได้จากการประเมิน ไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- ลูกค้า หมายถึง ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือโปรแกรม/แผนงาน โดยครอบคลุมถึง ลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอดีต ผู้ที่อาจจะเป็นลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่ง นอกจากนี้ หมายรวมถึง ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์โดยตรงและผู้ซื้อ ผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายต่อ เช่น ผู้จัดจำหน่าย ผู้แทน หรือน่วยงานที่ใช้ผลิตภัณฑ์ของรัฐวิสาหกิจเป็น ส่วนประกอบหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้น
- ตัวแปรที่ใช้ในการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด เช่น ประชากรศาสตร์ (Demographics) ภูมิศาสตร์ (Geographics) ประเภทหรือขนาดของธุรกิจ (Firmographics) พฤติกรรม (Behavior) ความต้องการความ คาดหวัง (Needs) จิตวิทยา (Psychographics) วงจรชีวิตลูกค้า (Customer Life Cycle) เป็นต้น ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดมากกว่า 1 ตัวแปรตามความเหมาะสม



- การจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) เป็นการกำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มลูกค้าในรายละเอียดตามตัวแปรที่ใช้ในการจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด เพื่อใช้ในการสื่อสารถ่ายทอดผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด ไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติการด้านการตลาดอย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ
- ประสิทธิผลของการจำแนกลูกค้า พิจารณาจากประเด็นต่างๆ เช่น ความสามารถวัดจำนวนกลุ่มลูกค้าหรือสัดส่วนตลาดได้ จำนวนที่มากพอก/ความมีนัยสำคัญเพียงพอที่สามารถสนับสนุนต่อการบรรลุเป้าหมายศักยภาพในการเข้าถึงข้อมูลกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด และการนำไปใช้กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด เป็นต้น

3. การรับฟังลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 10)

3.1 การรับฟังลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ สำหรับลูกค้าเพียงบางกลุ่ม หรือเฉพาะลูกค้าในปัจจุบันเท่านั้น

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า และครอบคลุมทั้งลูกค้าปัจจุบัน อดีตลูกค้า ลูกค้าคู่แข่ง และผู้ที่อาจจะเป็นลูกค้าในอนาคต เพื่อค้นหาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าตลอดจนจรริยธรรมของการเป็นลูกค้า และระดับความสำคัญ เชิงเปรียบเทียบในมุมมองของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การทำธุรกรรม และการจัดการความสัมพันธ์ ตลอดจนมีการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บเพื่อรับฟังลูกค้า

รัฐวิสาหกิจสื่อสารและถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบอย่างทั่วถึง และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานด้านการรับฟังลูกค้า และมีการดำเนินการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศเชิงของลูกค้า ครอบคลุมในทุกช่องทาง และครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าตามวงจรชีวิตของลูกค้า

รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในกระบวนการรับฟังลูกค้าอย่างเหมาะสม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจบูรณาการสารสนเทศเชิงของลูกค้าจากทุกช่องทาง มาวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญ และสรุปเป็นความต้องการความคาดหวังได้ครบถ้วนในทุกมิติ (มิติวงจรชีวิตลูกค้า มิติด้านผลิตภัณฑ์และบริการ สนับสนุนลูกค้า และมิติกลุ่มลูกค้า) และจัดทำเป็นสารสนเทศเชิงของลูกค้าเพื่อรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส รวมถึงแสดงให้เห็นถึงการนำสารสนเทศเชิงของลูกค้าไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บท การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง

รัฐวิสาหกิจมีระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการ หรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า



ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิผลของการรับฟังลูกค้า ตลอดจนนำผลที่ได้จากการประเมินประสิทธิผลไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- ความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ
 - 1) ความจำเป็น (Need) คือ สิ่งที่เป็นพื้นฐานที่ลูกค้าต้องการได้รับ เช่น เข้าไปในร้านอาหารความจำเป็น คือ รสชาติอาหารต้องอร่อย หรือเมื่อพบแพทย์ ความจำเป็น คือ รักษาแล้วต้องหายจากการป่วย
 - 2) ความคาดหวัง (Expectation) คือ สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังเพิ่มเติมเมื่อได้รับบริการ เช่น เข้าร้านอาหาร ความคาดหวัง คือ ได้รับอาหารรวดเร็ว มีบรรยายกาศดี บริการดี ได้รับความดูแลเอาใจใส่ หรือ เมื่อพบแพทย์ ความคาดหวัง คือ คุณหมอและพยาบาลดูแลเอาใจใส่ ใช้เวลาการแพทย์ไม่เกิน 30 นาที ขั้นตอน การตรวจไม่มากไม่ต้องเคลื่อนย้ายหลายจุด ซึ่งโดยทั่วไป ความคาดหวังของลูกค้า มักจะสูงขึ้น สูงขึ้นไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด
- วงจรชีวิตการเป็นลูกค้า เริ่มตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นคิดผลิตภัณฑ์หรือก่อนออกจำหน่าย และต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลาที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า รวมถึงช่วงการเริ่มต้นการสร้างสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ไปจนถึง ความผูกพันหรือการยุติความสัมพันธ์

3.2 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจ โดยมีวิธีการประเมิน รวบรวมข้อมูล และรายงานผลการประเมินที่มีความน่าเชื่อถืออย่างเหมาะสม

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นของรัฐวิสาหกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อกำหนด วัตถุประสงค์ รูปแบบ ความถี่ของการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อ ผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การสร้างความผูกพัน และภาพลักษณ์ของรัฐวิสาหกิจ อย่างครบถ้วน ในทุกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด

รัฐวิสาหกิจศึกษาปัจจัยความต้องการ ความคาดหวังที่มีผลต่อความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน ของลูกค้าครอบคลุมลูกค้าและส่วนตลาด ตลอดจนมีแนวทางดำเนินการให้ได้มาตรฐาน ด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อรัฐวิสาหกิจเบรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่ง หรือที่มีต่อคู่เทียบในบริบทการดำเนินงานต่างๆ ที่มีความคล้ายคลึงกัน

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



ระดับ 4 สารสนเทศที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน สะท้อนประสิทธิผล การดำเนินงานในการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การสร้างความผูกพัน ภาพลักษณ์ ฯลฯ ของลูกค้าที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจนำผลที่ได้จากการประเมินด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า ตลอดจนสารสนเทศอื่นๆ ที่ได้จากการสำรวจ ไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและ ตลาด การพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนอง ลูกค้าได้ตามความต้องการ และเห็นอกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง และเพิ่มความผูกพันให้กับลูกค้า

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

หมายเหตุ :

- แนวทางการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน ควรพิจารณาถึงความเหมาะสมของ การใช้แบบจำลอง ทฤษฎี วิธีการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือทางสถิติที่นำมาใช้ และจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ในการสำรวจต้องเป็นไปตามหลักสถิติ รวมถึงการควบคุมและสอบทานกระบวนการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน ให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว และเชื่อถือได้
- รัฐวิสาหกิจอาจมีการวิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจ ร่วมกับข้อมูลที่ได้จาก รูปแบบอื่นๆ เช่น การสำรวจ ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการทำธุรกิจกับ ลูกค้า ข้อร้องเรียน รายงานจากภาคสนาม การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า อัตราการแนะนำจากลูกค้าเดิม เป็นต้น เพื่อให้ได้สารสนเทศเพื่อนำไปดำเนินการต่อได้
- การประเมินความไม่พึงพอใจ ควรมีการวิเคราะห์ถึงต้นเหตุของปัญหาและดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างเป็น ระบบ เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต
- การวัดความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า ควรมีสเกลทั้งที่เป็นตัวเลขและคำบรรยาย ของแต่ละสเกล โดยที่การวัดความพึงพอใจของลูกค้าจะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ด้านคุณสมบัติพิเศษของ ผลิตภัณฑ์ การส่งมอบความสัมพันธ์ และการทำธุรกรรมต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมในอนาคตของลูกค้า เช่น การกลับซื้อซ้ำและใช้ผลิตภัณฑ์ซ้ำและการกล่าวถึงในทางที่ดี



4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (น้ำหนักร้อยละ 10)

4.1 การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากข้อมูลป้อนกลับของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ และบริการของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญอย่างครอบคลุมอย่างน้อย ได้แก่ ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของลูกค้า กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การวิเคราะห์เทียบเคียงกับผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจกับคู่แข่งขันและ/หรือคู่เทียบ แผนวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ข้อกำหนดกฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและเทคโนโลยีดิจิทัล และผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นต้น โดยระบุคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องได้รับ การพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าอย่างชัดเจน สามารถใช้สื่อสาร คุณลักษณะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการที่เกี่ยวข้อง และสื่อสารให้ลูกค้าทราบ

รัฐวิสาหกิจกำหนดกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นระบบ โดยระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ การทวนสอบ ทดสอบ และรับรองผล พร้อมทั้งระบุผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องบรรลุของแต่ละแผนงานหรือโครงการ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการอย่างครอบคลุมในทุกแผนงาน หรือโครงการ โดยพิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรม ผลผลิต และตัวชี้วัดตามที่ระบุในแผนงาน หรือโครงการและมีการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยง และมีการนำองค์ความรู้ของรัฐวิสาหกิจมาใช้ในกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

ระดับ 4 ผลิตภัณฑ์และบริการที่รัฐวิสาหกิจพัฒนาขึ้น มีคุณลักษณะหรือข้อกำหนดที่สอดคล้องกับความต้องการลูกค้า และตลาดของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสามารถของรัฐวิสาหกิจ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และ ข้อกำหนดอื่นๆ ที่สำคัญ รวมถึงระดับผลลัพธ์ของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามเป้าหมายทั้งในมิติของประสิทธิภาพของโครงการ คุณค่าหรือมูลค่าที่ลูกค้าได้รับ และ ผลลัพธ์ทางธุรกิจหรือผลกระทบต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทั้งในมิติของกระบวนการ และผลลัพธ์ รวมถึงทบทวนกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง ตลอดจน นำผลที่ได้จากการประเมินประสิทธิผลไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล รวมทั้งระดับผลลัพธ์ของการพัฒนาและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือเทียบเคียงกับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรม ได้อย่างเหมาะสม



หมายเหตุ :

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

5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 15)

5.1 การสนับสนุนลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้าอย่างเป็นระบบ สำหรับลูกค้า เพียงบางกลุ่ม หรือเฉพาะลูกค้าปัจจุบันเท่านั้น

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ เช่น ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า พฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อ สินค้าและบริการ ข้อมูลคู่แข่ง/คู่เทียบ เป็นต้น และกำหนดความต้องการการสนับสนุนที่สำคัญของลูกค้า ตลอดจนจุดสัมผัสริการ (Touch Points) ที่สำคัญ ตลอดจนชีวิตของลูกค้า (Customer Life Cycle) ตั้งแต่ก่อนเป็นลูกค้าจนกระทั่งเกิดความผูกพัน

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

ระดับ 3 กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และเผยแพร่กฎบัตร และมาตรฐานด้านบริการให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการ และบุคลากรภายในรัฐวิสาหกิจทราบอย่างทั่วถึง และมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานด้านบริการไปยังกระบวนการและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง คู่ค้า คู่ความร่วมมือ หรือผู้ส่งมอบของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานบริการที่กำหนด



รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการสนับสนุนลูกค้าอย่างเหมาะสม

ระดับ 4 ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดมีความสอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ภูมิประเทศที่เกี่ยวข้อง ค่านิยมของรัฐวิสาหกิจ ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด สมรรถนะบุคลากร และข้อกำหนดของกระบวนการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกคน ในองค์กรมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้า ทำให้การสนับสนุนลูกค้าเป็นไปตามมาตรฐาน และระดับผลลัพธ์ ด้านการสนับสนุนลูกค้าเป็นไปตามเป้าหมายในทุกพื้นที่หรือทุกช่องทางให้บริการ

รัฐวิสาหกิจมีระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการ หรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการ ความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนลูกค้า ตลอดจนนำผลที่ได้จากการประเมินประสิทธิผล ไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและนำ>vัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้ และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล รวมทั้ง มาตรฐานการให้บริการและผลลัพธ์ด้านการสนับสนุนลูกค้าดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือเทียบเคียงกับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรม ได้อย่างเหมาะสม

หมายเหตุ :

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



5.2 การสร้างความผูกพัน (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ สำหรับลูกค้าเพียงบางกลุ่ม หรือเฉพาะลูกค้าปัจจุบันเท่านั้น

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อได้ลูกค้าใหม่ ตอบสนองความต้องการและทำให้เห็นอกว่าความคาดหวังของลูกค้า เพิ่มความผูกพัน และให้ลูกค้ากล่าวถึง รัฐวิสาหกิจในทางที่ดี และมีการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อจัดการความสัมพันธ์อย่างเหมาะสม

รัฐวิสาหกิจวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่จะสร้างความสัมพันธ์ และมีการวิเคราะห์คู่แข่งหรือคู่เทียบ เพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และสื่อสารให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบอย่างทั่วถึง

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และมีการติดตามผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการต่างๆ ตามแนวทาง ดังกล่าวอย่างครบถ้วน

รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเหมาะสม

ระดับ 4 แผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า สามารถบูรณาการเชื่อมโยงเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกันในแต่ละกลุ่มลูกค้า และสนับสนุนต่อความสำเร็จของ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า และภาพลักษณ์ขององค์กร รวมทั้งผลการดำเนินงาน ของแผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และผลลัพธ์ด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นไปตามเป้าหมาย

รัฐวิสาหกิจมีระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการ หรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการ ความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินผลด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ต่างๆ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ การซื้อต่อยอด (up selling) การซื้อต่อเนื่อง (cross selling) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ข้อร้องเรียนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การสูญเสียลูกค้า ความผูกพัน ภาพลักษณ์ เป็นต้น และผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำงานวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล รวมทั้งผลลัพธ์ด้านการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า ดังกล่าวดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือเทียบเคียงกับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรม ได้อย่างเหมาะสม



หมายเหตุ :

- การวิเคราะห์และคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในการจัดการความสัมพันธ์ เช่น การวิเคราะห์แยกแยะจัดแบ่ง และเลือกกลุ่มลูกค้าอุปกรณ์ตามคุณค่าของลูกค้า ตามวงจรชีวิตลูกค้า หรือความสามารถที่ลูกค้าแต่ละกลุ่ม จะสร้างกำไรให้รัฐวิสาหกิจได้ในระยะเวลา เป็นต้น
- Customer Relationship Management (CRM) เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อจัดการความสัมพันธ์ระยะยาว กับลูกค้า เรียนรู้ความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้า และตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยสินค้าหรือ บริการที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละคนมากที่สุด ทั้งนี้ รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอาจแตกต่าง กันตามระดับความสำคัญของลูกค้า เช่น การใช้กฎภูมิ Pareto 80 : 20 มาพิจารณากำหนดลูกค้าคนสำคัญ ที่องค์กรต้องดูแลเป็นพิเศษ เนื่องจากลูกค้ากลุ่มนี้แม้มีจำนวนเพียงร้อยละ 20 จากจำนวนลูกค้าทั้งหมด แต่สามารถสร้างยอดขายให้รัฐวิสาหกิจได้ถึงร้อยละ 80 ของยอดขายทั้งหมด เป็นต้น

5.3 การจัดการข้อร้องเรียน (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจกำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียนที่หลากหลาย กำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติ ใน การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint handling policy outlines & procedures) อย่างเป็นลายลักษณ์ อักษรและผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็น ทางการ

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

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจดำเนินการเผยแพร่นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั่วไปในและภายนอก รัฐวิสาหกิจ ผ่านช่องทางที่สำคัญ เช่น ป้ายประกาศบริเวณพื้นที่ขายหรือพื้นที่ให้บริการ สัญญาให้บริการ คู่มือ การใช้งาน สื่อโฆษณา/ประชาสัมพันธ์ และฉลากหรือที่ป้ายสินค้า ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์และสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อร้องเรียนไปยัง กระบวนการและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง คุ้ค้า คุ้ค่า ความร่วมมือ หรือผู้ส่งมอบของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงกำหนด แนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการจัดการ ข้อร้องเรียนที่กำหนด

รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการจัดการ ติดตาม รายงาน สถานะ และสรุปผลการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเหมาะสม

ระดับ 4 ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อร้องเรียนสอดคล้องกับนโยบายและระเบียบวิธี ปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนของรัฐวิสาหกิจ และสอดคล้องกันทั้งในระดับองค์กร ระดับสายงาน ระดับฝ่าย และระดับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำให้การจัดการข้อร้องเรียนเป็นไปตามมาตรฐาน และระดับผลลัพธ์ ด้านการจัดการข้อร้องเรียนเป็นไปตามเป้าหมาย

รัฐวิสาหกิจมีระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการ หรือ ทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการ ความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า



ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการข้อร้องเรียน และนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบ ติดจิทัล รวมทั้ง มาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียน และผลลัพธ์ด้านการจัดการข้อร้องเรียนดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือ เทียบเคียงกับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรม ได้อย่างเหมาะสม

หมายเหตุ :

- รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีช่องทางข้อร้องเรียนที่หลากหลาย ครอบคลุมช่องทางอิเล็กทรอนิกส์และสื่อสังคม ออนไลน์ โดยช่องทางร้องเรียนที่รัฐวิสาหกิจจัดไว้ให้ลูกค้าหรือผู้ร้องเรียน ต้องสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายและไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการร้องเรียน
- นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการข้อร้องเรียน ต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้
 - 1) วัตถุประสงค์ (Purpose) ขอบเขต (Scope) และข้อตกลงร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหาร และพนักงาน ทุกระดับ (Organizational commitment)
 - 2) คำนิยาม หรือ อภิธานศัพท์ (Term & Definition)
 - 3) ข้อกำหนดที่สำคัญและมาตรฐานในการจัดการข้อร้องเรียนครอบคลุม 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การรับ ข้อร้องเรียนและการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ร้องเรียน (Facilitate) การตอบรับและการตอบกลับ ข้อร้องเรียน (Respond) และการแก้ไขข้อร้องเรียน (Manage)
 - 4) ระบบการบริหารจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management System) ครอบคลุม ดังนี้
 - ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การรับข้อร้องเรียน (Receipt) การตอบรับ (Acknowledgement) การประเมิน และแก้ไขเบื้องต้น (Initial assessment & addressing) การให้เหตุผลสนับสนุนการตัดสินใจ (Providing reasons for decisions) การปิด การบันทึก การซดเซย/แก้ไขผิดพลาด และการสอบทาน/ติดตามข้อร้องเรียน (Closing, Record keeping, redress & review)
 - เสน่ห์ทางการสอบทาน เกี่ยวกับข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกองค์กร (เช่น คู่ค้า คู่ความร่วมมือ หรือ หน่วยงานบังคับใช้กฎหมายหรือหน่วยงานกำกับดูแล (Avenue of Reviews))
 - ระดับของการจัดการข้อร้องเรียน โดยมอบหมายอำนาจหน้าที่กับบุคลากรแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการข้อร้องเรียน (Levels of Compliant handling)
 - กระบวนการในการจัดการข้อร้องเรียนที่มีนัยสำคัญของผู้บริหารระดับสูง
 - นโยบายความเป็นส่วนตัวของผู้ร้องเรียน
 - การหน้าที่ (Accountability) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อร้องเรียน (Analysis and evaluation of complaints) การติดตามระบบจัดการข้อร้องเรียน (Monitoring) และการปรับปรุงหรือพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง (Continuous improvement)
- กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนตามแนวปฏิบัติที่ดีต้องมีลักษณะแบบปิด (Closed-Loop Process) กล่าวคือ กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนรีเมต์นจากลูกค้าหรือผู้ร้องเรียน และจะถือว่าสิ้นสุดก็ต่อเมื่อข้อร้องเรียนได้รับ การแก้ไขจนลูกค้ายอมรับ
- รัฐวิสาหกิจควรประยุกต์ใช้ระบบการจัดการข้อร้องเรียนของรัฐวิสาหกิจตามมาตรฐาน ISO 10002 Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for complaints handling in organizations



5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT)

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหลักเกณฑ์ที่มุ่งเน้นประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจ อย่างเป็นระบบซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานสากล และแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกสมัยใหม่ ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านต่างๆ รวมถึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน การพัฒนาองค์กร ทั้งภาคการผลิต ภาคการบริการ รวมถึงการดำเนินงานที่ช่วยลดภาระ เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ของโลก โดยครอบคลุมถึงการวางแผนการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้กับองค์กร การปรับกระบวนการทำงานให้เข้ากับยุคดิจิทัล การปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรให้พร้อม ทั้งด้านทักษะดิจิทัล ความรู้ดิจิทัล ทักษะดิจิทัล รวมไปถึง วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ที่บูรณาการเข้ากับการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนตอบสนองกับนโยบายดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

- **วัตถุประสงค์การประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล**

1. รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดทำ แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย รัฐบาล Thailand 4.0 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงบริบทการเปลี่ยนแปลง ด้านดิจิทัลในยุคปัจจุบัน
2. รัฐวิสาหกิจมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ ทั้งในส่วน ของกระบวนการทำงาน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์กร และการกำหนด เป้าหมายการเติบโตในอนาคต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและสามารถรองรับ การเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงในการสร้างธุรกิจใหม่ๆ รูปแบบบริการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ตลอดจนการบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการบริหารจัดการด้านคุณภาพของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้
3. รัฐวิสาหกิจมีการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูล และการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ทั้งการเชื่อมโยง ข้อมูลและการดำเนินงาน เพื่อสามารถเห็นข้อมูลประชาชนเป็นภาพเดียวที่สมบูรณ์ เกิดการใช้บริการ ทางเทคโนโลยีร่วมกัน รวมถึงการให้บริการภาครัฐแบบครบวงจร ณ จุดเดียว
4. รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการข้อมูลทุกขั้นตอน เพื่อให้การได้มาและการนำข้อมูลไปใช้ของหน่วยงาน ได้ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และสามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคงปลอดภัย โดยใช้ข้อมูลเป็นหลักในการขับเคลื่อนองค์กร



5. รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการหรือการกระทำทั้งหมดที่จำเป็น เพื่อทำให้องค์กรปราศจากความเสี่ยง และความเสียหายที่มีผลต่อความปลอดภัยของข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information) ในทุกรูปแบบ รวมถึงการระวังป้องกันต่อการอacbญากรรม การโจมตี การบ่อนทำลาย การจารกรรม และความผิดพลาดต่างๆ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบพื้นฐานของความปลอดภัยของข้อมูล ได้แก่ การรักษาความลับของข้อมูล (Confidentiality) การรักษาความคงสภาพของข้อมูลหรือความสมบูรณ์ ของข้อมูล (Integrity) และความพร้อมใช้งานของข้อมูล (Availability)
6. รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการที่ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และการบริหารจัดการความเสี่ยง เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินอันอาจมีผลกระทบต่อการให้บริการหรือผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ เพื่อเป็นการสร้าง เสถียรภาพและความมั่นคงปลอดภัยเพื่อพร้อมรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เตรียมพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือสถานการณ์ผิดปกติ โดยที่มีการจัดทำแผนตอบสนองกับ สถานการณ์ภัยพิบัติ (Incident Management Plan) และแผนกับภัยสถานการณ์ภัยพิบัติ (Business Continuity Plan) เพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการบริหารจัดการ ความพร้อมใช้ของระบบต่างๆ ตามความต้องการของผู้ใช้บริการเพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความมั่นใจ ในการบริการ
7. รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งในส่วนของบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยต้นทุน ที่เหมาะสม และมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงการบริหารจัดการ การเลือกใช้ เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการการใช้พลังงาน ลดการใช้พลังงาน ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ลดการสร้างขยะ รวมถึงการนำขยะอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ค่า



- กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

หลักเกณฑ์ประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจ เกิดจากการประยุกต์หลักการ มาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลทั่วไปรับทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนสอดคล้องกับทิศทาง นโยบาย ครอบการดำเนินงานของประเทศไทย เช่น นโยบาย Thailand 4.0 แผนดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น สรุปได้ดังนี้

หลักการ มาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนา
เทคโนโลยีดิจิทัลที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ เช่น
COBIT 5 ITIL ISO38500 ISO 27001 เป็นต้น

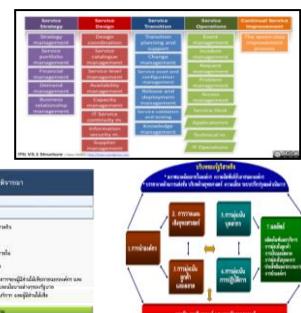
ทิศทาง นโยบาย ครอบการดำเนินงานของ
ประเทศไทย เช่น นโยบาย Thailand 4.0 แผนดิจิทัล
เพื่อเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

หลักเกณฑ์การประเมินการพัฒนา
เทคโนโลยีดิจิทัล

1. Apply

2. Align

3. Formulate



THAILAND 4.0



แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม



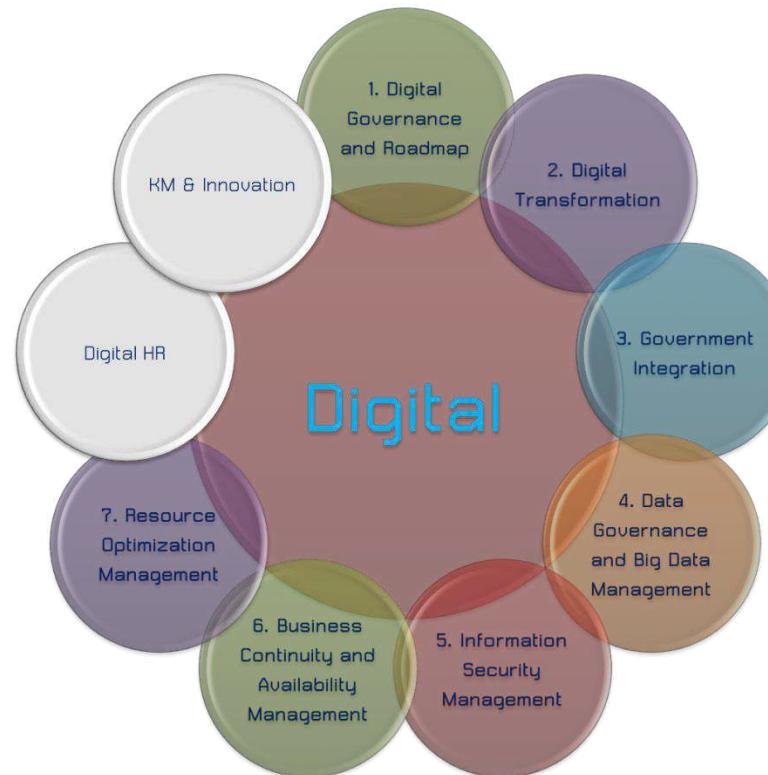
ระบบราชการ 4.0





- หลักเกณฑ์การประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

การประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 7 ด้าน ประกอบด้วย





โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินอย่าง ของ 7 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นอย่าง
1. การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัล ขององค์กร (Digital Governance and Roadmap)	25	1.1 กำหนดกรอบพิธีทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) (น้ำหนักร้อยละ 12.5) 1.2 แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3- 5 ปี (Digital Roadmap) (น้ำหนักร้อยละ 12.5)
2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)	25	2.1 การวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) (น้ำหนักร้อยละ 9) 2.2 การบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ (Project Management) (น้ำหนักร้อยละ 8) 2.3 การจัดการด้านคุณภาพ (Quality Management) (น้ำหนักร้อยละ 8)
3. การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)	10	3.1 การออกแบบความเชื่อมโยงและการทำงานร่วมกัน การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกัน (Enterprise Collaboration and Interoperability Design & Data and System Integration) (น้ำหนักร้อยละ 10)
4. การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management)	10	4.1 การดำเนินการด้านการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management Implementation) (น้ำหนักร้อยละ 10)
5. การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ (Information Security Management)	10	5.1 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management) (น้ำหนักร้อยละ 4)



หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
		5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ขององค์กร (น้ำหนักร้อยละ 3) 5.3 การตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (ISMS Audit) (น้ำหนักร้อยละ 3)
6. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity and Availability Management)	10	6.1 การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 6.2 การบริหารจัดการคอนฟิกิรชัน (Configuration Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 6.3 การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Incident, Service Requests and Problem Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 6.4 การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
7. การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management)	10	7.1 การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management Implementation) (น้ำหนักร้อยละ 5) 7.2 การบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management) (น้ำหนักร้อยละ 5)
รวม	100	



● รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

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

1.1 กำหนดกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) (น้ำหนักร้อยละ 12.5)

- กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ของรัฐวิสาหกิจ*
- รัฐวิสาหกิจกำหนดกรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม (Benefits Delivery and Resource Optimization Framework Setting)

- การกำหนดความรับผิดชอบ (Responsibility)
- กลยุทธ์ขององค์กรที่สอดคล้องกับความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Strategy)
- การจัดหา (Acquisition) ที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการลงทุน ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Evaluation of Investment and Services portfolios)
- หลักการการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร และหลักเกณฑ์สำหรับการจัดทำ สถาปัตยกรรมองค์กร (Guiding principles for allocation of resources and capabilities and Enterprise architecture)
- ความรู้ความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากร (Human Behavior)

● รัฐวิสาหกิจกำหนดกรอบการกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส (Performance Measurement and Stakeholder Transparency Framework Setting)

- ความสอดคล้องกับระเบียบและข้อบังคับ (Conformance) การปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance) การตรวจติดตามการนำไปปฏิบัติตามกระบวนการ และการให้ความเป็นอิสระในการตรวจสอบ (Performance Measurement and Stakeholder Transparency Framework)

● รัฐวิสาหกิจกำหนดกรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Risk Optimization Framework Setting)

- การกำหนดกรอบ/แนวทาง การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Risk Optimization Framework)

● รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance Guiding principle Communications)



ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

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

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมิน การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึง แนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการ กำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการ กำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล / จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ องค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และทำงานวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล



หมายเหตุ :

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

การกำกับดูแล (Governance)

การกำกับดูแล ทำให้มั่นใจได้ว่า ความต้องการ เงื่อนไข และทางเลือกของผู้มีส่วนได้เสียได้รับการประเมิน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการให้บรรลุซึ่งมีความสมดุลและเห็นชอบร่วมกัน; การกำหนดทิศทาง ผ่านการจัดทำด้วยความสำคัญและการตัดสินใจ; และการเฝ้าติดตามผลการดำเนินงานและการปฏิบัติตามที่ระบุกับ ทิศทางและวัตถุประสงค์ที่ได้ตกลงร่วมกัน

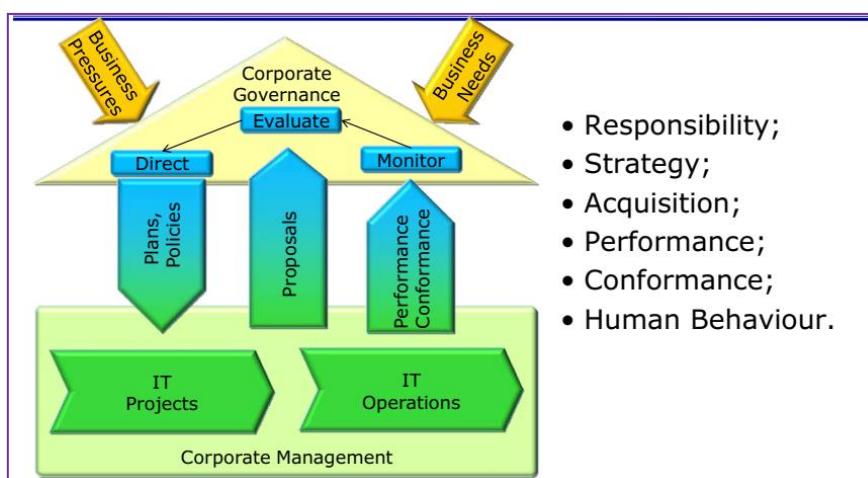
ในองค์กรส่วนใหญ่ คณะกรรมการบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแล โดยมีประธานบริษัทเป็นผู้นำ

การบริหารจัดการ (Management)

ผู้บริหารวางแผน สร้าง ดำเนินงาน และเฝ้าติดตามกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับทิศทางที่กำหนด โดยหน่วยงานกำกับดูแล (Governance body) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ในองค์กรส่วนใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการ โดยมีประธานเจ้าหน้าที่ บริหารเป็นผู้นำ

ที่มา : กรอบการดำเนินงานทางธุรกิจสำหรับการกำกับดูแลและการบริหารจัดการไอทีระดับองค์กร, COBIT5 ISACA



รูป Model for Corporate Governance of Information Technology

ที่มา : ISO/IEC 38500



การกำกับดูแลองค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Corporate governance of information technology)

หลักการที่ 1 - ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ธุรกิจ (ลูกค้า) และฝ่ายไอที (ผู้ให้บริการ) ควรร่วมมือกันแบบเป็นพันธมิตรที่มีการสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่ดีและมีความเชื่อใจกัน และแสดงถึงความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบและความรับผิดชอบในผลงานตามหน้าที่ (accountability) สำหรับในองค์กรขนาดใหญ่ คณะกรรมการด้านไอที (IT executive committee) (หรือมักเรียกว่าคณะกรรมการกลยุทธ์ด้านไอที - IT Strategy Committee) ปฏิบัติหน้าที่ในนามของคณะกรรมการบริหารและมีประธานที่แต่งตั้งจากสมาชิกของคณะกรรมการบริหาร ถือเป็นกลไกที่มีประสิทธิผลมากสำหรับการประเมิน ลักษณะการ แล้วได้ติดตามการใช้ไอทีในองค์กร และสำหรับการแนะนำคณะกรรมการในประเด็นด้านไอทีที่สำคัญ กรรมการสำหรับองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง ที่มีสายบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อนและมีเส้นทางการสื่อสารที่สั้น จำเป็นต้องใช้วิธีปฏิบัติที่เข้าถึงโดยตรง (Direct approach) หากกว่าในการดูแลกิจกรรมทางด้านไอที และไม่ว่าจะเป็นกรณีใดก็ตาม หน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลจะต้องส่งการให้มีโครงสร้างองค์กร บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เหมาะสมสำหรับการกำกับดูแล เพื่อให้มีความชัดเจนถึงความเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบในผลงานอย่างชัดเจน สำหรับการตัดสินใจและการกิจที่สำคัญ ซึ่งควรรวมถึงความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการหลักด้านไอทีหลักจากภายนอก

หลักการที่ 2 - กลยุทธ์ (Strategy)

การวางแผนกลยุทธ์ทางไอทีมีความซับซ้อนและมีความสำคัญยิ่งที่ต้องมีความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานด้านธุรกิจในองค์กรและไอที เราจำเป็นต้องให้คำแนะนำสำคัญสำหรับแผนที่มีโอกาสที่จะบรรลุผลประโยชน์ตามความคาดหวัง และสำหรับการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิผล เป้าหมายในภาพรวมต้องแปลงมาเป็นแผนยุทธวิธีที่สามารถทำให้บรรลุผลได้เพื่อลดโอกาสเกิดความล้มเหลวหรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โดยมีเป้าหมายคือการส่งมอบคุณค่าเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ไปพร้อมๆ กับการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับความเสี่ยงของคณะกรรมการบริหาร แม้ว่าจะเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องส่งทอดแผนในลักษณะจากบนไปสู่ล่าง แต่แผนกต้องยึดหยุ่นและสามารถปรับให้รองรับความต้องการทางธุรกิจ และโอกาสทางด้านไอทีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วย

นอกจากนี้ การมีหรือขาดความสามารถด้านไอที สามารถอธิบายว่าขาดความสามารถทางธุรกิจได้ ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ด้านไอทีควรรวมถึงการวางแผนความสามารถด้านไอทีที่โปร่งใสและเหมาะสม โดยรวมถึงการประเมินความสามารถของโครงสร้างพื้นฐานด้านไอทีและทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน เพื่อรองรับความต้องการของธุรกิจในอนาคต และพิจารณาถึงการพัฒนาเทคโนโลยีในอนาคตที่อาจช่วยให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและ/หรือต้นทุนที่เกิดประโยชน์สูงสุด ทรัพยากรด้านไอทียังรวมถึงความสัมพันธ์กับผู้ขายผลิตภัณฑ์และผู้ให้บริการต่างๆ ภายนอก ซึ่งบางรายอาจมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้นการกำกับดูแลกลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดหน้าที่จึงมีนัยสำคัญมากในกิจกรรมการวางแผนกลยุทธ์ที่ต้องการทิศทางและการควบคุมดูแลจากผู้บริหารระดับสูง

หลักการที่ 3 - การจัดซื้อจัดหา (Acquisition)

กระบวนการแก้ไขปัญหาแบบเบ็ดเสร็จด้านไอทีไว้เพื่อสนับสนุนกระบวนการด้านธุรกิจ ดังนั้นจึงต้องระมัดระวังที่จะไม่นำกระบวนการแก้ไขปัญหาแบบเบ็ดเสร็จด้านไอทีไปพิจารณาแยกต่างหาก หรือมองเป็นเพียงแค่โครงการหรือบริการด้านเทคโนโลยีเท่านั้น ในทางกลับกัน การเลือกสถาปัตยกรรมของเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม ความล้มเหลวที่จะทำให้โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่มีความเสี่ยงต่อการดำเนินการ หรือการขาดบุคลากรที่มีทักษะ ล้วนสามารถส่งผลให้โครงสร้างล้มเหลว ขาดความสามารถที่จะดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน หรือลดคุณค่าที่มีต่อธุรกิจ การจัดซื้อจัดหาทรัพยากรด้านไอทีจึง ควรพิจารณาเนื่องในเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจโดยมีไอทีเป็นปัจจัยเอื้อ เทคโนโลยีที่จัดซื้อมาจะต้องสนับสนุนและสามารถทำงานร่วมกับกระบวนการทางธุรกิจและโครงสร้างพื้นฐานด้านไอทีท่องค์กร มีอยู่แล้วและที่วางแผนการนำไปใช้งานก็ไม่ใช้ เป็นเพียงแค่ประเด็นด้านเทคโนโลยีเท่านั้น แต่จะต้องผสมผสานไปกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ การฝึกอบรม และการอ่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย ดังนั้น โครงการด้านไอทีควรเป็นส่วนหนึ่งของชุดโครงการ (programmers) เพื่อการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร ซึ่งรวมเอาโครงการต่างๆ ที่มีการดำเนินกิจกรรมครบในทุกด้านตามที่ต้องการเพื่อช่วยให้มั่นใจว่าจะได้รับผลสำเร็จ



การกำกับดูแลองค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Corporate governance of information technology) (ต่อ) หลักการที่ 4 – ผลการดำเนินงาน (Performance)

การวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับมุมมองหลัก 2 ด้าน คือ คำจำกัดความที่ซัดเจนของคำว่า “ผลการดำเนินงาน เป้าหมาย” และ “การจัดทำมาตรฐานที่มีประสิทธิผลสำหรับการฝ่ายติดตามการบรรลุเป้าหมาย” เราจำเป็นต้องมีกระบวนการในการวัดผลการดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่า ผลการดำเนินงานนั้นได้รับการฝ่ายติดตามอย่างสม่ำเสมอและเรื่อยๆ ได้ การกำกับดูแลจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อวัตถุประสงค์กำหนดมาจากบันลงล่างซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจในภาพรวมที่ได้รับอนุมัติ และ มาตรวัดจัดทำขึ้นจากล่างขึ้นบน ซึ่งสอดคล้องไปในทางที่เรียกว่า “เป้าหมายในทุกระดับ โดยมีผู้บริหารของแต่ละระดับขึ้นฝ่ายติดตาม ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการกำกับดูแล 2 ปัจจัยคือ การที่ผู้มีส่วนได้เสียอนุมัติเป้าหมาย และการที่บุคลากรในระดับกรรมการและผู้จัดการ ยอมรับความรับผิดชอบในผลงาน (accountability) ในการบรรลุเป้าหมาย ไหร่เป็นหัวข้อที่มีความซับซ้อน และมีรายละเอียดเชิงเทคนิค ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะต้องมีความโปร่งใสโดยการสื่อถึงเป้าหมาย มาตรวัด และการรายงานผลการดำเนินงานในภาษาที่เข้าใจได้ง่ายสำหรับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสม

หลักการที่ 5 - ความสอดคล้องกัน (Conformance)

ตลาดโลกในวันนี้มีอินเตอร์เน็ตและเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าเป็นปัจจัยเอื้อ องค์กรจำเป็นต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านกฎหมายและกฎระเบียบทั่วไปที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น จากข่าวอื้อฉาวและความล้มเหลวด้านการเงินของบริษัทต่างๆ เมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา ทำให้คณะกรรมการเกิดความตระหนกอย่างมากในเรื่องของกฎหมายและกฎระเบียบทั่วไปที่ออกมานั้นคับใช้ ซึ่งเข้มข้นขึ้นและผลกระทบที่มีผู้มีส่วนได้เสียต้องการความเข้มข้นเพิ่มขึ้นว่า ใน การดำเนินงานจริงองค์กรได้ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบทั่วไปที่ออกมานั้น นอกจากนี้ จากการที่ไหร่ได้อึ้งให้เกิดกระบวนการทางธุรกิจระหว่างองค์กรอย่างไร้อย่างต่อ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมั่นใจได้ว่า สัญญาต่างๆ ครอบคลุมถึงข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับไหร่ ในเนื้อหาอีกเช่น การรักษาความเป็นส่วนบุคคล การรักษาความลับ การรักษาสินทรัพย์ทางปัญญา และการรักษาความมั่นคงปลอดภัย เป็นต้น กรรมการจำเป็นต้องมั่นใจได้ว่า การปฏิบัติตามข้อกำหนดจากองค์กรภายนอกถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์มากกว่าที่จะให้เกิดความเสียหายขึ้นแล้วก่อนมาคิดที่หลัง กรรมการจึงจำเป็นต้องกำหนดแนวทางจากผู้บริหารระดับสูง พร้อมทั้งกำหนดเป็นนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติตามเพื่อให้มั่นใจว่า ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ลดความเสี่ยง และมีการปฏิบัติตาม (กฎหมาย/กฎระเบียบทั่วไป) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำให้เกิดความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการปฏิบัติตาม (กฎหมาย/กฎระเบียบทั่วไป) เพื่อให้มั่นใจว่า เป้าหมายของประสิทธิภาพในการดำเนินงานไม่ขัดแย้งกับการปฏิบัติตาม (กฎหมาย/กฎระเบียบทั่วไป) และในทางตรงกันข้าม การปฏิบัติตาม (กฎหมาย/กฎระเบียบทั่วไป) ก็ต้องมีความเหมาะสม ไม่เข้มงวดมากจนเกินไปกับการดำเนินธุรกิจ

หลักการที่ 6 – พฤติกรรมบุคคล (Human Behavior)

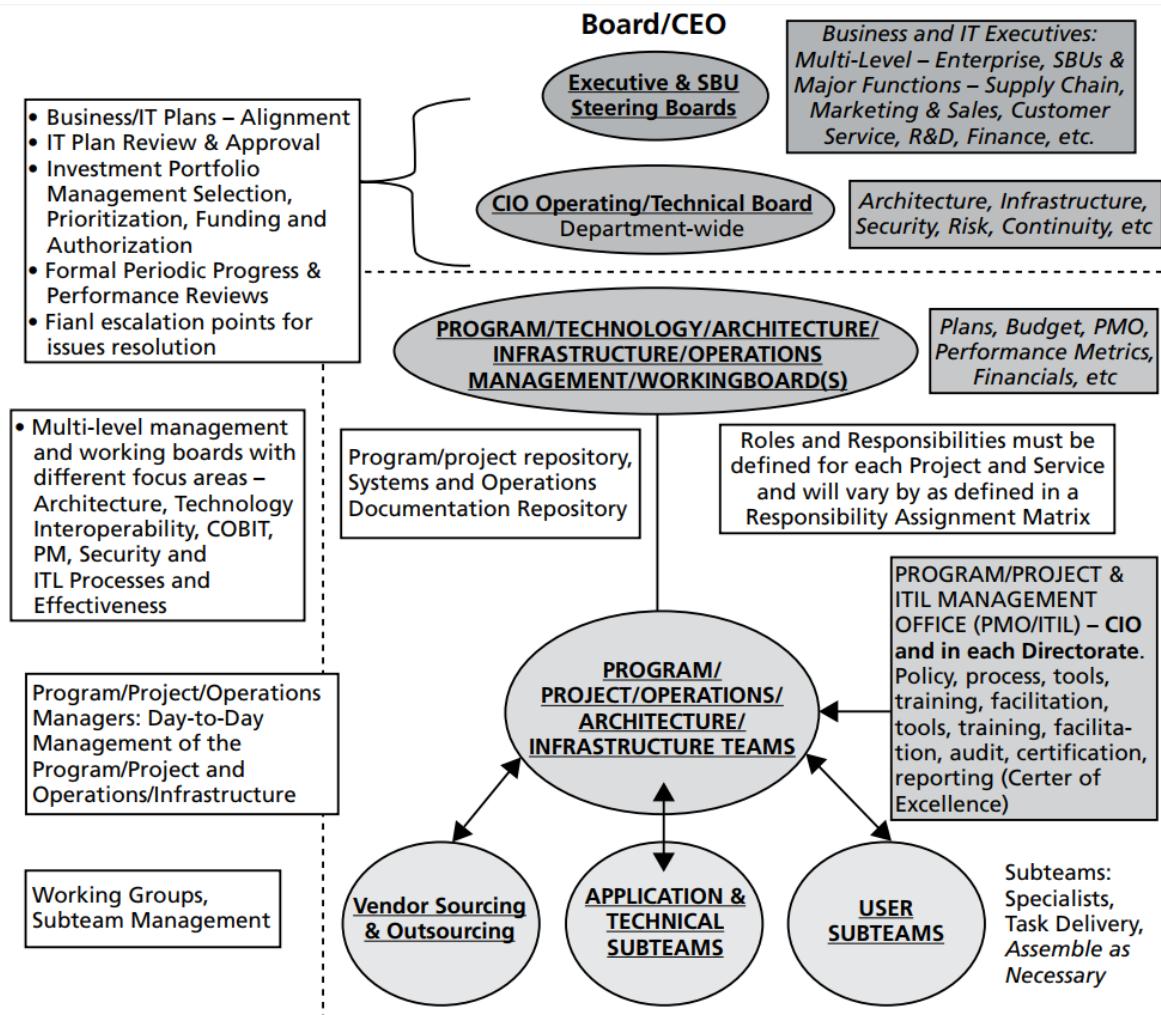
การนำการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่มีไหร่เป็นปัจจัยเอื้อไปใช้งาน ซึ่งรวมถึงการกำกับดูแลด้านไหร่ด้วย มักต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นนัยสำคัญต่อวัฒนธรรมและพฤติกรรมภายในองค์กร เช่นเดียวกับลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งอาจสร้างความวิตกและความไม่มั่นใจให้เกิดขึ้นท่ามกลางหมู่พนักงาน ดังนั้น การนำไปใช้จึงจำเป็นต้องได้รับการจัดการอย่างระมัดระวัง เพื่อให้บุคลากรยังคงมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน กรรมการจะต้องสื่อสารเป้าหมายอย่างชัดเจนและแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้สนับสนุน การเปลี่ยนแปลงที่นำเสนอ น การฝึกอบรมและการเพิ่มทักษะของบุคลากรเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มักเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ไหร่ที่มีผลกระทบต่อบุคลากรทุกระดับในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้เสีย ผู้จัดการ และผู้ใช้งาน หรือผู้เชี่ยวชาญที่ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับไหร่ และกระบวนการแก้ปัญหาแบบเบ็ดเสร็จให้กับองค์กร และกระบวนการแก้ปัญหาแบบเบ็ดเสร็จแก่ธุรกิจ นอกจากส่งผลกระทบภายในองค์กรแล้วไหร่ที่ยังส่งผลกระทบต่อลูกค้า และพันธมิตรทางธุรกิจ ทั้งยังเอื้อให้เกิดการบริการต่อลูกค้าและการทำธุรกรรมอัตโนมัติระหว่างองค์กรทั่วภัยในประเทศไทย และข้ามประเทศ แม้ว่ากระบวนการทางธุรกิจที่มีไหร่เป็นปัจจัยเอื้อจะนำมาซึ่งประโยชน์และโอกาสใหม่ๆ แต่ก็มารอรวมกับความเสี่ยงต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นด้วยประตีนปัญหา เช่น ข้อมูลส่วนบุคคลและการทุจริตเป็นเรื่องที่บุคคลมีความติดกันแล้วเพิ่มมากขึ้น และความเสี่ยงนี้พร้อมทั้งความเสี่ยงอื่นๆ ต้องได้รับการจัดการเพื่อให้ผู้ใช้เกิดความเชื่อมั่นในระบบไหร่ที่ใช้อยู่ ระบบสารสนเทศยังส่งผลกระทบต่อแนวปฏิบัติในการทำงานอย่างมากโดยการแปลงขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ทำโดยคนให้เป็นการทำงานโดยอัตโนมัติ



Areas of Work	Description/Components	Deliverables/References
Business Plan / Objectives (Demand Management & Alignment)	<ul style="list-style-type: none">Strategic Business Plan – Vision, Objectives, Financials, Operations, SWOT, Imperatives (Must Do's), Initiatives (Alternatives that Support Imperatives), etc.Capital Planning/Expense Planning & BudgetingBusiness Performance Management (Key Metrics)Executive and Other Steering & Review Councils; Organization Structure	<ul style="list-style-type: none">Plan DocumentFinancialsBalanced Scorecard MetricsBCG; Porter; Hamel
IT Plan, Objectives, Portfolio Investment and Approvals (Demand Management & Alignment)	<ul style="list-style-type: none">IT Plan is aligned with the Business Plan – IT Capital/Expense BudgetIT portfolio investment, rationalization, selection, prioritization, funding and approval (Portfolio Management Model (for New, Change Programs and Projects and/or Operational initiatives and Infrastructure Functions)Fund major InitiativesIT Performance Management (Define Metrics and Measurement Criteria)	<ul style="list-style-type: none">IT Strategic/Tactical Plan/ MetricsPortfolio Mgt. Model (Investment Criteria); ITIMEngagement Model - RolesBusiness Rules & AuthorizationMcFarlan, Cash; Luftman; Popper; Selig
IT Plan Execution & Delivery (Resource & Execution Management)	<ul style="list-style-type: none">Program, Project and Operating Plans (Capital Plans, Project Plans and Budgets)Policies, Standards, Guidelines & Processes (e.g. Management Control, Enterprise Architecture, Security, PMO, ITIL, Enterprise Architecture, etc.)Processes (PMO, Help Desk, Security, Administrative SOPs, Workflows, Change, Risk, etc.)Financial, program, project, application, maintenance and operational accountability	<ul style="list-style-type: none">Assess Implications of PMMM, PMBOK, CMMI, ITIL, SDLC, CoBit, Security (ISO 17799), Prince2 ,eSCM FrameworksInfrastructure & Operational Integrity, Continuity & Security
Performance Management, Controls, Risk, Compliance and Vendor Management (Execution Management)	<ul style="list-style-type: none">Manage and measure plans, budgets programs, projects, operations & risksDefine and track key performance indicators (KPI)Compare plans to actuals and take appropriate corrective actionsOutsourcing and Vendor Selection, Tracking, MeasurementBusiness and IT Continuity, Security, Contingency and Disaster Recovery	<ul style="list-style-type: none">Balanced Scorecard & KPIsPerformance ManagementRFI, RFQ, RFP and Contract Management;Sarbanes-Oxley ++ ComplianceManagement Controls/ COBIT
People Development, Continuous Process Improvement & Learning	<ul style="list-style-type: none">Human capital developmentOrganizational, Project & Operational Maturity Models and StandardsManaging Change and Transformation (e.g. culture, interoperability)Training and Certification (e.g. Individual and Organization)	<ul style="list-style-type: none">Adopt Current and Emerging Industry and Government Best Practices Standards & GuidelinesPCMM; ITSM; ISO; ITIMCareer Development and Certification

รูปตัวอย่าง Integrated IT governance framework

ที่มา : หนังสือ Implementing IT Governance A Practical Guide to Global Best Practices in IT Management
ผู้เขียน Dr. Gad J Selig PMP COP โดย Van Haren Publishing

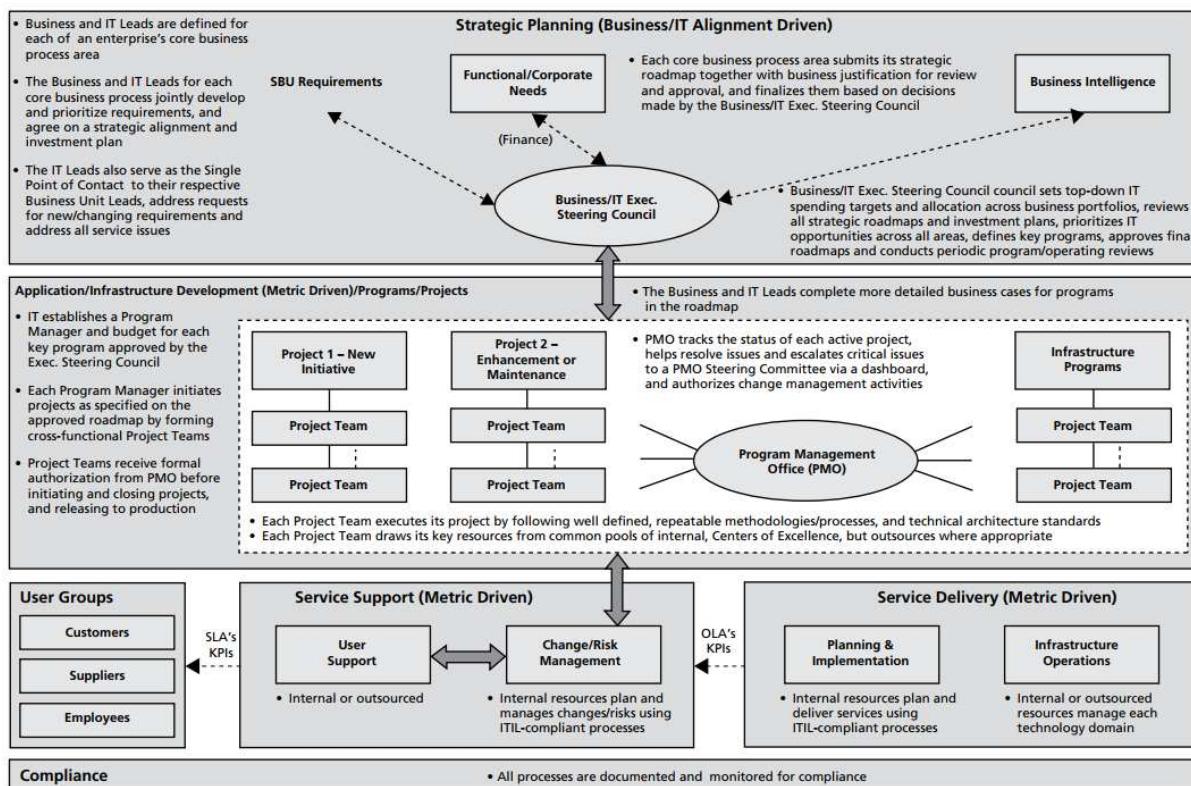


รูปตัวอย่าง IT/business steering and governance boards, committees and roles

ที่มา : หนังสือ Implementing IT Governance A Practical Guide to Global Best Practices in IT Management
ผู้เขียน Dr. Gad J Selig PMP COP โดย Van Haren Publishing



คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2567)
ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง



รูปตัวอย่าง Future State IT Governance: Blueprint Concept

ที่มา : หนังสือ Implementing IT Governance A Practical Guide to Global Best Practices in IT Management ผู้เขียน Dr. Gad J Selig PMP COP โดย Van Haren Publishing



1.2 แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3-5 ปี (Digital Roadmap) (น้ำหนักร้อยละ 12.5)

- กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี (Digital Roadmap and Action Plan) ของรัฐวิสาหกิจ*
- รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3- 5 ปี ที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร และนโยบายต่าง ๆ เต็มตามศักยภาพของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) ทั้งในส่วนของกระบวนการทำงาน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงในการสร้างธุรกิจใหม่ๆ รูปแบบบริการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ตลอดจนการบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการบริหารจัดการด้านคุณภาพของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดรายละเอียดที่ชัดเจนในส่วนของเป้าหมายการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วนของ กระบวนการ (Process) บุคลากร (People) เทคโนโลยี (Technology)
- แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3- 5 ปี มีการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อนโยบายที่สำคัญ โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาดังนี้
 - Digital Transformation
 - Government Integration
 - Data Governance and Big Data Management
 - Information Security Management
 - Business Continuity and Availability Management
 - Resource Optimization Management
 - ประชาชน/ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ
- รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับองค์กรที่ถ่ายทอดมาจากแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3- 5 ปี มีองค์ประกอบหรือรายละเอียดดังนี้
 - กลุ่ม / ลำดับความสำคัญของแผนงาน / โครงการดังกล่าวอย่างเหมาะสม เช่น กลุ่ม / ลำดับความสำคัญเร่งด่วน กลุ่ม / ลำดับความสำคัญปานกลาง เป็นต้น
 - KPI ที่แสดงถึงความสำเร็จและสะท้อนผลลัพธ์ที่คาดหวัง เช่น ระยะเวลาการให้บริการที่ลดลง ในระหว่างการดำเนินงาน ณ สิ้นปีบัญชีแรก และระยะเวลาที่ลดลงในปีถัดไปหรือเมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้น เป็นต้น โดยเป้าหมายมีความท้าทาย



ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล และแผนปฏิบัติการประจำปี และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- มีการกำหนดรายละเอียดที่ชัดเจนในส่วนของเป้าหมายการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วนของ กระบวนการ (Process) บุคลากร (People) เทคโนโลยี (Technology)
- ความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร และนโยบายต่าง ๆ เเต่มาศักยภาพของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย
 - การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation)
 - การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)
 - การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management)
 - การบริหารจัดการความมั่งคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management)
 - การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้งานระบบ (Business Continuity and Availability Management)
 - การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management)
 - ประชาชน/ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ
 - การดำเนินการให้มีการปฏิบัติการ หรือ การประกอบธุรกิจที่มีความสอดคล้องกับ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และ พ.ร.บ.การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 เป็นต้น โดยแสดงให้เห็นถึงแผนงาน/โครงการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
- มีการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับองค์กรที่ถ่ายทอดมาจากแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3 - 5 ปี

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่ เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี

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



องค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและ
ทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

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

2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) (น้ำหนักร้อยละ 25)

2.1 การวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) (น้ำหนักร้อยละ 9)

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



ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วน และเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

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

โดยแสดงให้เห็นภาพในปัจจุบันก่อนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (As is) และภาพในอนาคตในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (To be)

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

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และ มีการประเมินการรับรู้ของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำ กระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการ วิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการ วิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการ ทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมี การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

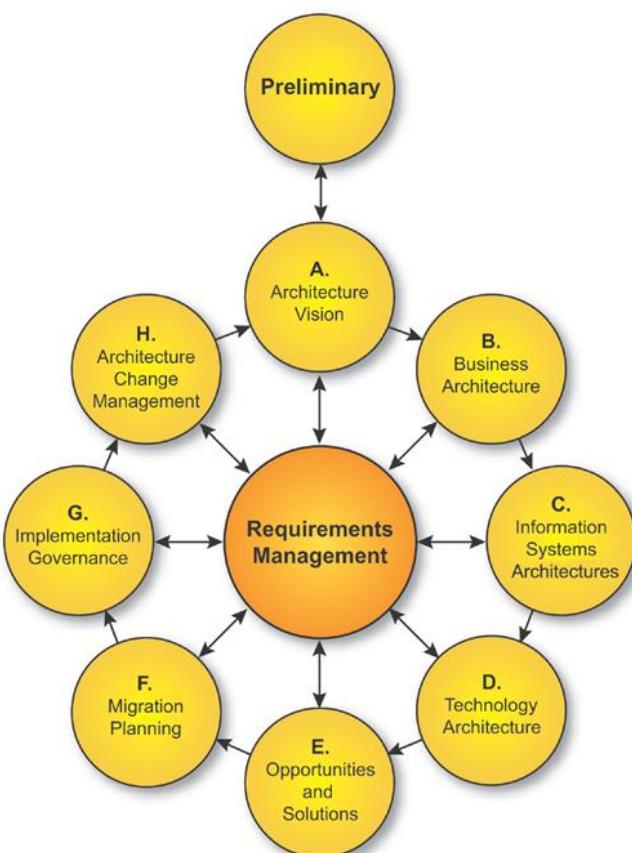
- การประเมินกระบวนการจะใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจาก การจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม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



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

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

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



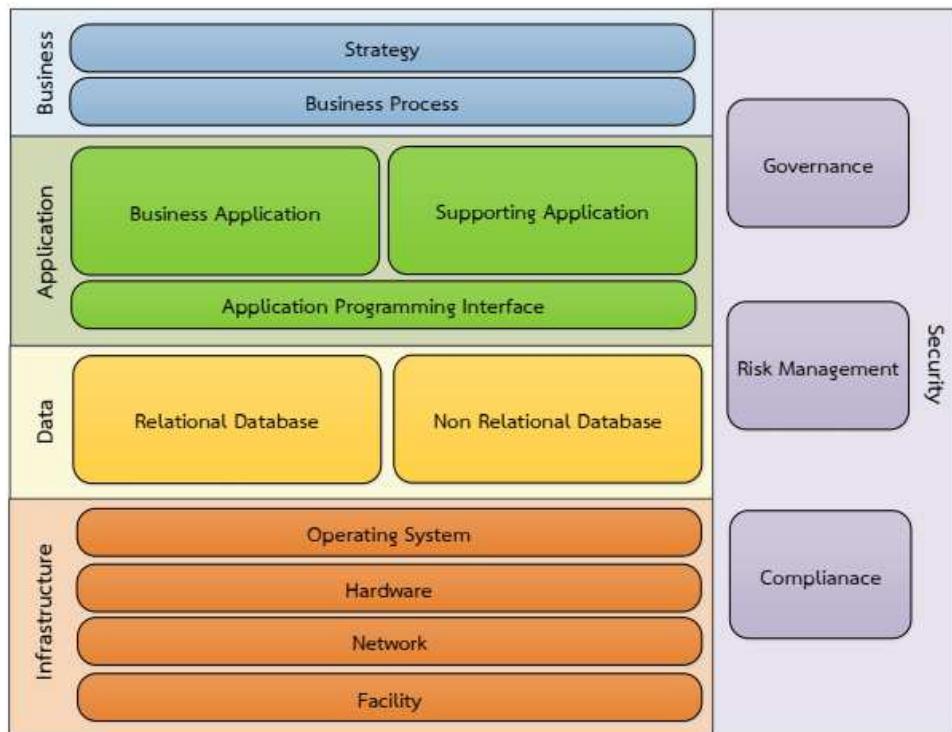
รูป TOGAF Architecture Development Method



TOGAF Framework มีจุดเด่นที่สำคัญคือการให้แนวทาง และรายละเอียดของการพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture Development) โดยประกอบไปด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

- 1) ขั้นต้น (Preliminary) : อธิบายถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง TOGAF เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร และระบุหลักการสถาปัตยกรรม (Architecture Principle) ซึ่งจะใช้เป็นโครงร่างในการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กร
- 2) วิสัยทัศน์สถาปัตยกรรม (Architecture Vision) : อธิบายถึงกิจกรรมในขั้นต้นของการพัฒนาสถาปัตยกรรม ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดขอบเขตของการพัฒนา (Scope) ระบุผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนา (Stakeholders) การปรับปรุงหลักการสถาปัตยกรรมที่ได้รับมาจากการขั้นต้น การจัดทำวิสัยทัศน์สถาปัตยกรรม (Architecture Vision) ซึ่งเป็นการอธิบายพoSang เชิงของสถาปัตยกรรมองค์กรในอนาคตและบอกถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากความสำเร็จของการพัฒนาสถาปัตยกรรม
- 3) สถาปัตยกรรมธุรกิจ (Business Architecture) : อธิบายการพัฒนาสถาปัตยกรรมด้านธุรกิจเพื่อสนับสนุน วิสัยทัศน์สถาปัตยกรรมตามที่ได้ระบุไว้ในขั้นตอนก่อนหน้า
- 4) สถาปัตยกรรมระบบสารสนเทศ (Information System Architecture) : อธิบายการพัฒนาสถาปัตยกรรม ด้านระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์สถาปัตยกรรม
- 5) สถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยี (Technology Architecture) : อธิบายการพัฒนาสถาปัตยกรรม ด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์สถาปัตยกรรม
- 6) โอกาสและแนวทางการแก้ปัญหา (Opportunities and Solution) : วางแผนในการดำเนินการพัฒนาสถาปัตยกรรมในด้านต่างๆตามที่ระบุไว้ พิจารณาทั้งกำหนดครอบหรือระยะเวลาการส่งมอบงานตามแผนงาน
- 7) การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Migration Planning) : ให้รายละเอียดในการพัฒนาสถาปัตยกรรม เพื่อเปลี่ยนจากสถาปัตยกรรมปัจจุบัน (Baseline/Current Architecture) ไปสู่สถาปัตยกรรมเป้าหมาย (Target/Future Architecture)
- 8) การกำกับดูแลการดำเนินการ (Implementation Governance) : เป็นการกำกับดูแลการพัฒนาโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆให้สอดคล้องสถาปัตยกรรมที่ได้ออกแบบไว้ โดยมีขั้นตอนดังนี้ ระบุทรัพยากร (Resources) และทักษะ (Skill) ที่จำเป็นต่อการพัฒนาโครงการ ให้แนวทางในการนำเอาริชาร์ดแก้ไขปัญหาไปใช้ (Guide for applying solution) ทบทวนความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่กำลังพัฒนา กับสถาปัตยกรรมที่ออกแบบไว้ (Compliance Review)
- 9) การจัดการการเปลี่ยนแปลงสถาปัตยกรรม (Architecture Change Management) : เป็นการบริหารจัดการ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสถาปัตยกรรมองค์กร

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



รูป EGA Enterprise Reference Model

สถาบันยกรัฐวิสาหกิจและแบบจำลององค์กรของ สรอ. (EGA Enterprise Reference Models)

ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่

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

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



2.2 การบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ (Project Management) (น้ำหนักร้อยละ 8)

- กระบวนการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) ของรัฐวิสาหกิจ*
- รัฐวิสาหกิจกำหนดขอบเขตและแนวทางในการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) ที่สนองตอบความต้องการของการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับองค์กร โดยครอบคลุมถึง
 - การบริหารจัดการแผนงานและโครงการ (Programmers and Projects)
 - การบริหารจัดการข้อกำหนดและความต้องการ (Requirements Definition)
 - การบริหารจัดการการระบุและการจัดสร้างกระบวนการแก้ปัญหาแบบเบ็ดเสร็จ (Solutions Identification and Build)
 - การบริหารจัดการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรสัมฤทธิ์ผล (Organizational Change Enablement)
 - การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Changes)
 - การบริหารจัดการการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับเปลี่ยน (Change Acceptance and Transitioning)
- รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารแนวทางสำหรับการบริหารจัดการโครงการ (Project Management Skills ((Knowledge areas) Communications))
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดแนวทางการประเมินความสำเร็จของโครงการด้านดิจิทัลที่บรรลุเป้าหมาย/ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
- รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Management Plan)
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพของโครงการ (Project performance criteria)
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดแนวทางในการทบทวนหลังจากการดำเนินงานโครงการ (Post-implementation review)

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการบริหารจัดการโครงการ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการโครงการ และแนวปฏิบัติที่กำหนดโดยอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- การบริหารจัดการข้อกำหนด และความต้องการ
- การบริหารจัดการการระบุ และการจัดสร้างกระบวนการแก้ปัญหาแบบเบ็ดเสร็จ
- การบริหารจัดการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรสัมฤทธิ์ผล
- การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง
- การบริหารจัดการการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการปรับเปลี่ยน
- การกำหนดแนวทางการประเมินความสำเร็จของโครงการด้านดิจิทัลที่บรรลุเป้าหมาย/ผลลัพธ์ ตามที่กำหนดไว้
- การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการ



- การกำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพของโครงการ
- การกำหนดแนวทางในการทบทวนหลังจากการดำเนินงานโครงการ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการโครงการ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง กับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และ มีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการโครงการ

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

หมายเหตุ :

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

โครงการ (Project) คือ การใช้ความพยายามในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือผลลัพธ์ ที่เป็นเอกลักษณ์ โดยลักษณะชั่วคราวของโครงการนั้นหมายความว่า โครงการจะต้องมีจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุด ที่ชัดเจน จุดสิ้นสุดของโครงการจะเกิด เมื่อโครงการได้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือโครงการต้องยุติลงเนื่องจากไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ หรือเมื่อไม่มีความต้องการโครงการนี้อีกต่อไป โครงการอาจจะถูกยกเลิกหากผู้ว่าจ้าง (ลูกค้า ผู้สนับสนุนโครงการ และผู้ขับเคลื่อนโครงการ) ต้องการยุติโครงการ

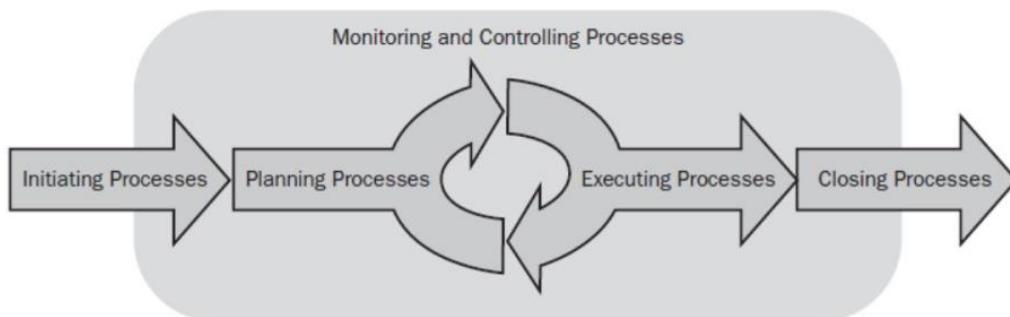
ที่มา : Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide 5ed)



Project Management Skills (Knowledge areas)

- Project Integration Management:** This includes all the activities involved in coordinating the different project phases.
- Project Scope Management:** This involves ensuring that the project includes all the work, and only the work, that is required to complete the project successfully.
- Project Time Management:** This includes everything needed to ensure that the project is completed by the deadline.
- Project Cost Management:** This involves planning the budget, securing funding, and controlling costs throughout the project process.
- Project Quality Management:** This involves determining quality policies.
- Project Human Resource Management:** This includes everything that relates to leading a project team.
- Project Communications Management:** This includes everything from communicating with team members and contractors to reporting, storing, and distributing information.
- Project Risk Management:** This involves conducting risk analyses and controlling risks during a project's implementation.
- Project Procurement Management:** This involves securing all the services you need for the project that lie outside the project team.
- Project Stakeholders Management:** This involves liaising with everyone impacted by the project, as well as those on whose behalf the project was undertaken. It's about engaging with interested parties during the planning, executing, and monitoring of the project.

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



5 Stages of Project Management

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

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



2.3 การจัดการด้านคุณภาพ (Quality Management) (น้ำหนักร้อยละ 8)

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

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการจัดการด้านคุณภาพ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการจัดการด้านคุณภาพ และแนวปฏิบัติที่กำหนดโดยย่างคงถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

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

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการจัดการด้านคุณภาพ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง กับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการจัดการด้านคุณภาพ

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

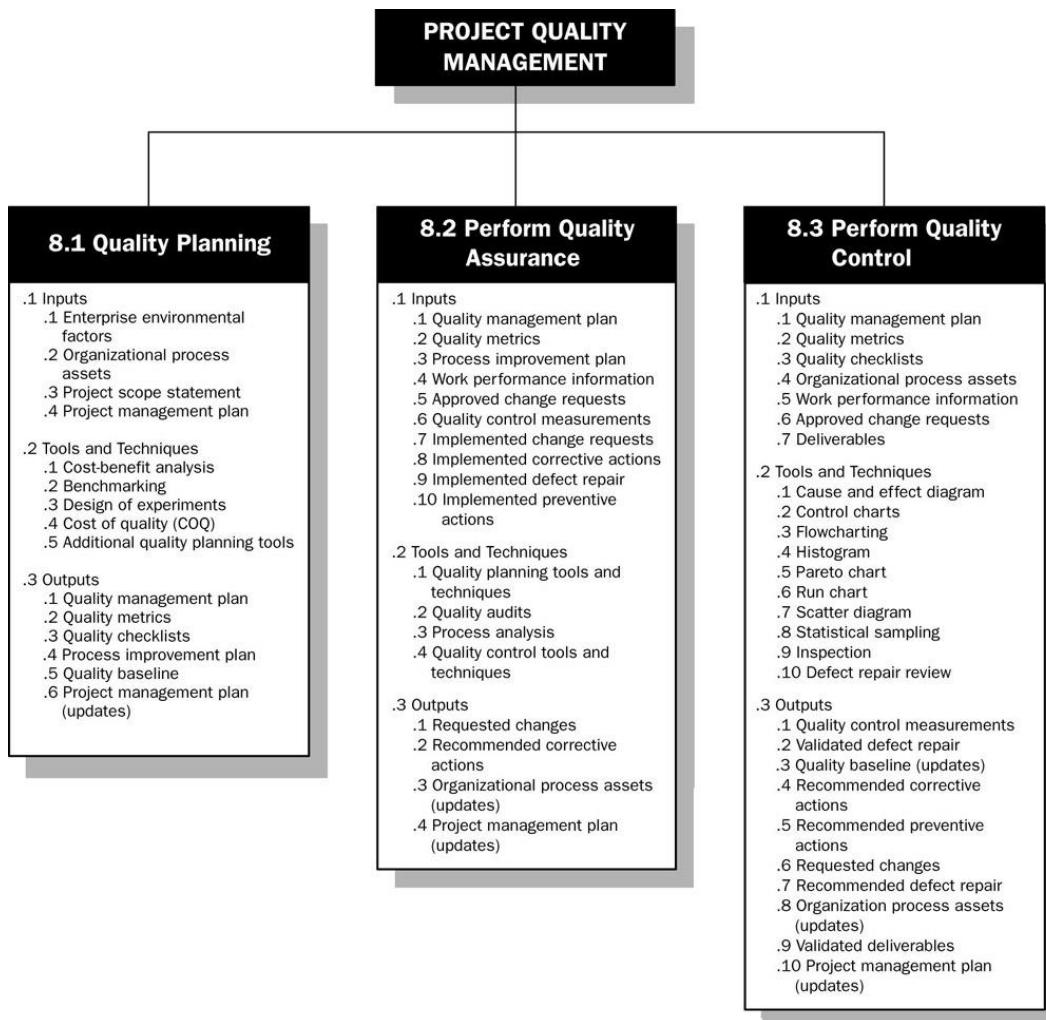
หมายเหตุ :

- การประเมินกระบวนการจะใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และ เป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและ พัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง



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

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



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



3. การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration) (น้ำหนักร้อยละ 10)

3.1 การออกแบบความเชื่อมโยงและการทำงานร่วมกัน การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกัน (Enterprise Collaboration and Interoperability Design & Data and System Integration) (น้ำหนักร้อยละ 10)

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

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบูรณาการการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน และ แนวทางปฏิบัติที่กำหนดโดยยังคงถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- การกำหนดข้อมูลขององค์กรที่สามารถเปิดเผย จัดประเภทข้อมูล/สารสนเทศขององค์กร และเปลี่ยน ข้อมูล/เปิดเผยข้อมูลกับหน่วยงานอื่น กำหนดช่องทางการเข้าถึงข้อมูล รวมถึงการสำรวจความพึงพอใจต่อ การเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ
- รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางการเลือกคู่ความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม (Partner Selection)
- การกำหนดนโยบาย/แนวทางส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานพัฒนาระบบทางงานร่วมกัน ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ทบทวนแผนงาน/โครงการ ที่มีความซ้ำซ้อนกันในทุกระดับ เพื่อวางแผน บูรณาการการทำงานร่วมกัน โดยกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการขององค์กรที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้ง แสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการ บูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการ บูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของ กระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทราบ การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการ ดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไป ปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล



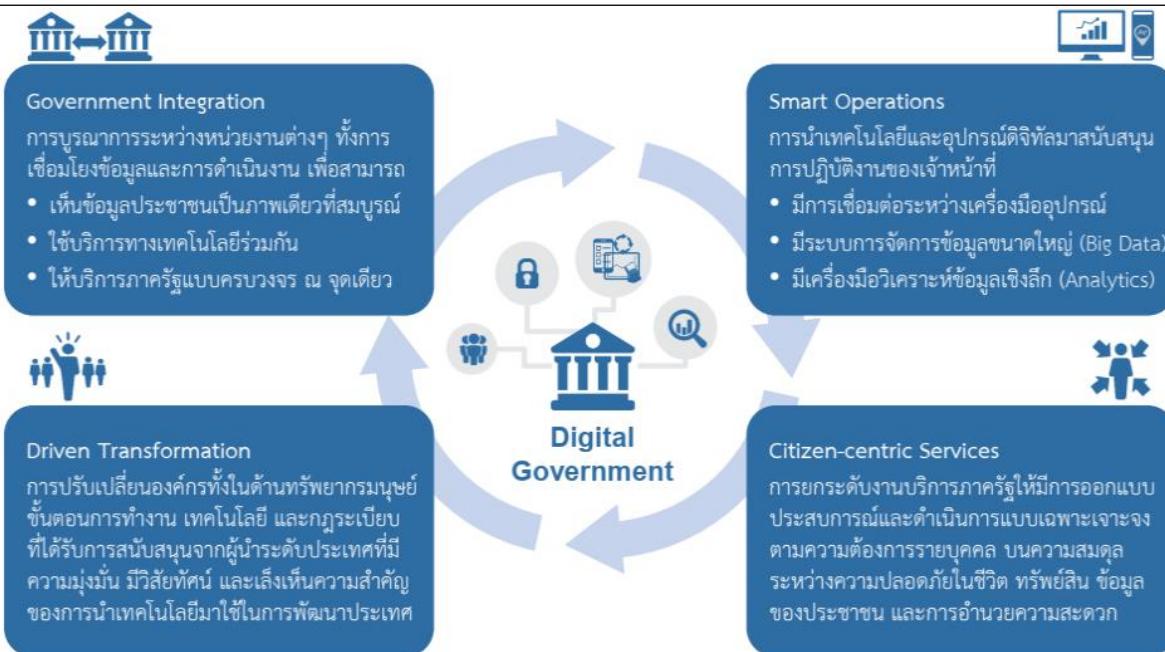
หมายเหตุ :

- * การประเมินกระบวนการจะใช้การประเมินรูปแบบระดับบุณฑิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจาก การจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และ เป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและ พัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

วิสัยทัศน์ : รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government)

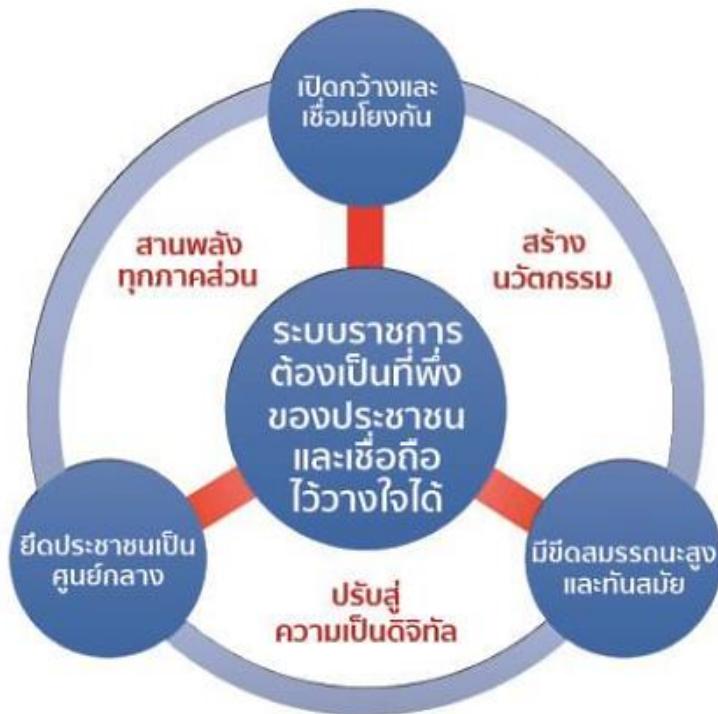
"ใน 3 ปีข้างหน้า ภาครัฐไทยจะยกระดับสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ที่มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน มีการดำเนินงาน แบบอัจฉริยะ ให้บริการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง และขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง"

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





ระบบราชการ 4.0



ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน	ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง	ภาครัฐที่มีข้อมูลระบบฐานและทันสมัย
<ul style="list-style-type: none">• Strategic thinking• Public data accessibility• Public shared service• Cost competitiveness• End to end process driven• Public accountability & transparency	<ul style="list-style-type: none">• Responsiveness• Demand driven• Public accessibility• Result oriented• Service improvement• Service personalization• Happy citizen	<ul style="list-style-type: none">• Digitalization• Innovation• Workforce capability• Problem solving• Agility



ข้อเสนอการพัฒนาระบบราชการ 4.0 : ข้อเสนอการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (เพิ่มเติม)
ประเด็นที่ 1 ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน

1.1 ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงข้อมูลกัน

- จัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศ
- วิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ
- เปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ
- เชื่อมโยงข้อมูลและออกแบบกระบวนการทำงานร่วมกัน

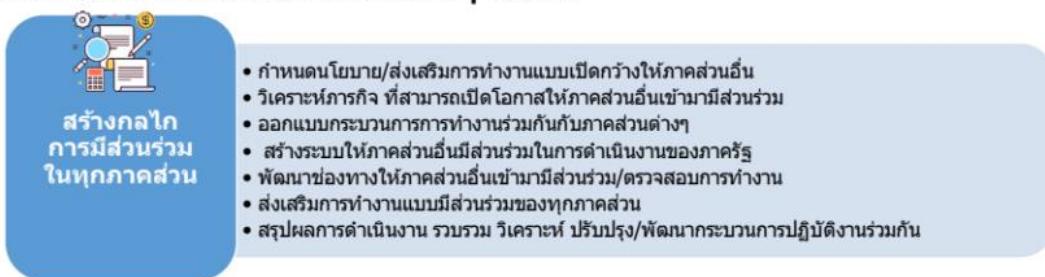
1.2 การสนับสนุนการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

ประเด็นที่ 1 ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยง

1.1 ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงข้อมูลกัน



1.2 การสนับสนุนการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม





ข้อเสนอการพัฒนาระบบราชการ 4.0 : ข้อเสนอการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (เพิ่มเติม)
ประเด็นที่ 2 ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย

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

ประเด็นที่ 2 ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย



ที่มา :

- เอกสารประกอบการบรรยาย e-Government Executive Program การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อบูรณาการกระบวนการและข้อมูลหน่วยงานภาครัฐ ดร.ธนาวิชญ์ จินดาประดิษฐ์
- สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์กรมหาชน) e-Government Agency (EGA)



หมายเหตุ :

คุณลักษณะ 10 ประการของระบบราชการ 4.0



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

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

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

- รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินการด้านการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร ที่ครอบคลุมถึง
 - กระบวนการกำกับดูแลข้อมูล
 - โครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูล
 - นโยบายข้อมูลและการตรวจสอบ
 - การวัดประสิทธิภาพกระบวนการและคุณภาพข้อมูล
 - การวัดความคุ้มทุนและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญขององค์กร



- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการข้อมูลทุกขั้นตอน เพื่อให้การได้มาและการนำไปใช้ข้อมูลของหน่วยงาน ได้ถูกต้อง แม่นยำ ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และใช้งานง่าย

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร

ซึ่งประกอบด้วย

- กระบวนการกำกับดูแลข้อมูลที่เป็นมาตรฐานหน่วยงาน
- โครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูลที่ชัดเจน มีส่วนงานกลางในการกำกับดูแลซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลด้านธุรกิจและไอที
- นโยบายข้อมูลและการตรวจสอบบังคับใช้ทั้งหน่วยงาน
- การวัดประสิทธิภาพกระบวนการและคุณภาพข้อมูล
- การวัดความคุ้มทุนและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร

แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล / จัดทำแผนปฏิบัติการ ดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำงานวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล



หมายเหตุ :

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

ในมุมมองของภาครัฐ การกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) หมายถึง “การกำหนดสิทธิ หน้าที่และความรับผิดชอบ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการข้อมูลทุกขั้นตอน เพื่อให้การได้มาและการนำไปใช้ข้อมูลของหน่วยงาน ภาครัฐต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน รักษาความเป็นส่วนบุคคล และสามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมั่นคงปลอดภัย โดยใช้ข้อมูลเป็นหลักในการขับเคลื่อนประเทศ เช่น การใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ การตัดสินใจ เชิงนโยบาย และการบริหารราชการแผ่นดิน การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการประชาชน การเสริมสร้างและ พลั่กต้นธุรกิจที่เกิดจากการใช้นวัตกรรมข้อมูล” ทั้งนี้ Intragovernmental Group on Geographic Information (IGGI, 2005) ให้องค์ประกอบหลักของการกำกับดูแลข้อมูลที่ดี ประกอบไปด้วย

1. มีความมั่นคงปลอดภัยและรักษาความเป็นส่วนบุคคล โดยมีมาตรการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยและ ความเป็นส่วนบุคคล ซึ่งช่วยป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับข้อมูลและการละเมิดสิทธิส่วนบุคคล
2. มีมาตรการควบคุมและจัดการวงจรชีวิตของข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย การประเมินธุรกิจ การกำหนด ประเภทและแนวทางการแบ่งประเภทของชุดข้อมูล มีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง ทั้งการเก็บข้อมูลและ การทำลายข้อมูล
3. มีนโยบายการใช้ข้อมูลที่ชัดเจน โดยกำหนดนโยบายและกฎหมายของข้อมูลเป็นกรอบสำหรับการบริหาร จัดการและกำกับดูแลข้อมูล
4. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของเจ้าของข้อมูล โดยกำหนดวิธีการที่ผู้ดูแลข้อมูลหรือเจ้าของข้อมูลสามารถ จัดการ เปลี่ยนแปลง หรือส่งผ่านข้อมูลให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในกรณีที่ชุดข้อมูลหรือฐานข้อมูล บางแหล่งอาจจะมีผู้ดูแล ผู้ใช้งาน หรือเจ้าของข้อมูลหลายคนหรือหลายคนห่วงโซ่
5. ข้อมูลมีเมตาดาตา (Metadata) โดยเมตาดาตาจะช่วยให้ผู้ใช้งานเข้าใจว่าข้อมูลชุดนี้คือข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กับอะไร สามารถนำไปใช้งานอย่างไร และมีข้อจำกัดอะไร โดยมีมาตรฐานของเมตาดาตาที่เหมาะสมกับ การใช้งาน
6. ข้อมูลมีคุณภาพ โดยมีมาตรการในการควบคุมคุณภาพของข้อมูลให้มีคุณภาพสูง ซึ่งจะสนับสนุนให้ การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

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



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



รูป กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวโน้มนโยบาย และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลข้อมูล

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



สภาพแวดล้อมของการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance Environment)

1. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวโน้มนโยบาย และแนวปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลข้อมูล ปัจจุบันกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล ข่าวสาร หรือสิทธิส่วนบุคคลในประเทศไทย มีประเด็นที่อาจส่งผลกระทบต่อหลักแนวคิดการกำกับดูแลข้อมูล ซึ่งหากหน่วยงานในประเทศไทยต้องการสร้างหรือปรับปรุงระบบภายใต้เมือง การกำกับดูแลข้อมูล จะต้องพิจารณาประเด็นหลัก ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ดังต่อไปนี้

- การเปิดเผยข้อมูล
- การแลกเปลี่ยนข้อมูล
- การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
- การรักษาความลับ

ตัวอย่างเช่น

- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ในมาตราที่ 59 ได้ระบุว่า รัฐต้องเปิดเผยข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะในครอบครองของหน่วยงานของรัฐที่มิใช่ข้อมูลเกี่ยวกับความมั่นคงของรัฐหรือเป็นความลับของทางราชการ
- พระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540
- แนวทางปฏิบัติการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Government Open Data Publication Guidelines)
- พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 กำหนดประเภทข้อมูลที่เปิดเผยได้และเปิดเผยไม่ได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีการพิจารณาในกรณีที่เป็นข้อมูลส่วนบุคคล เนื่องจากข้อมูลที่เป็นข้อมูลส่วนบุคคล จำเป็นต้องได้รับการคุ้มครองอย่างมีหลักเกณฑ์
- พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562
- ข้อเสนอแนะมาตรฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่จำเป็นต่อธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์
- แนวทางการนำส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMIS-SOE สำหรับรัฐวิสาหกิจ โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

2. หลักการของสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของหน่วยงานที่เอื้อต่อการมีการกำกับดูแลข้อมูล

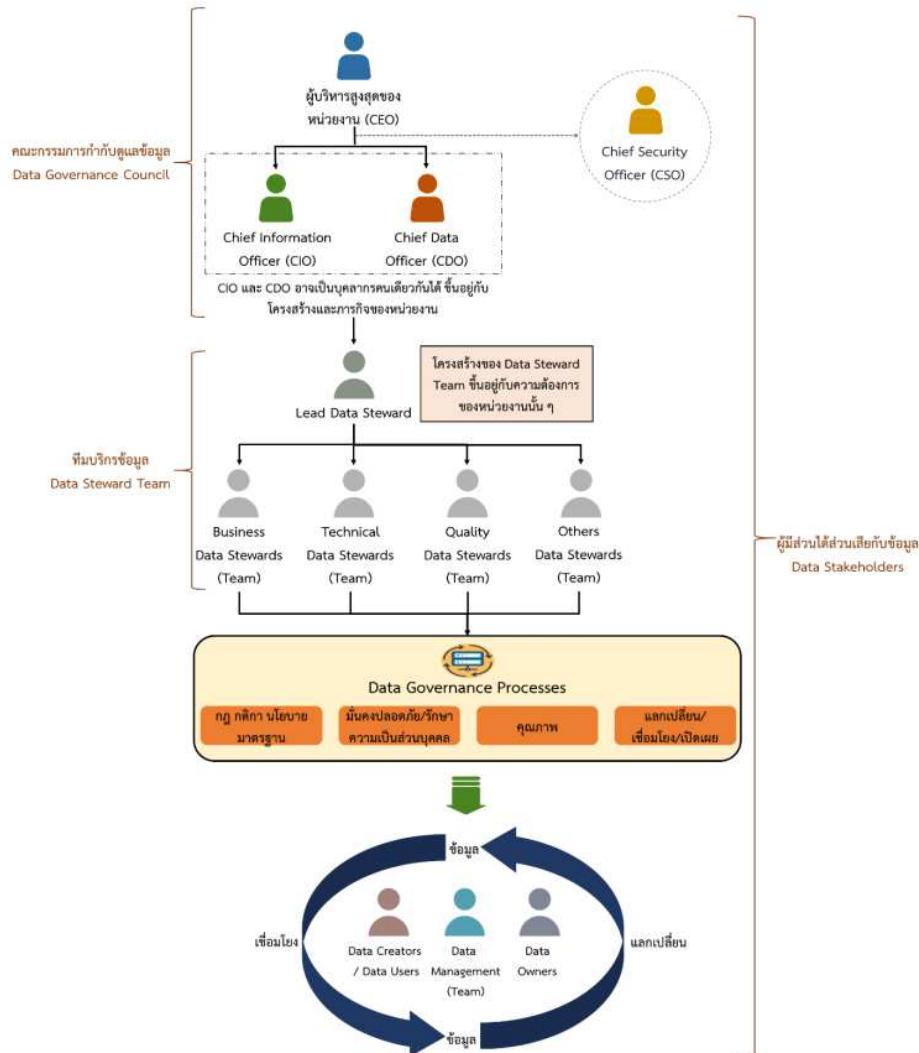
การกำกับดูแลข้อมูลมีองค์ประกอบหลายอย่างที่สนับสนุนให้เกิดการกำกับดูแลข้อมูลที่ดี ในขณะเดียวกันจะต้องคำนึงถึงข้อจำกัดที่อาจส่งผลในเชิงลบต่อการปรับเปลี่ยนหรือปฏิรูปให้เกิดการกำกับดูแลข้อมูลในหน่วยงานด้วย วัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมเป็นหนึ่งในข้อจำกัดที่อาจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการกำกับดูแลข้อมูล หน่วยงานได้ เนื่องจากแต่ละหน่วยงานล้วนมีวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน

ดังนั้นการตระหนักรถึงวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันมีความจำเป็นต่อการกำหนดโครงสร้างนโยบาย บทบาทหน้าที่ การดำเนินงานที่เอื้อต่อการกำกับดูแลข้อมูล ตั้งแต่เริ่มต้น นอกจากนี้ยังต้องมีมาตรการรองรับกรณีที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เนื่องจากหากมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การกำกับดูแลข้อมูลจะเปลี่ยนตามไปด้วย

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



คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2567)
ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง



รูปตัวอย่างโครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูลภายในหน่วยงาน

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



คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2567)
 ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM
 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง

ระดับ	โครงสร้างการกำกับดูแล	กระบวนการกำกับดูแล	นโยบายข้อมูลและการตรวจสอบ	การประเมินคุณภาพข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัย	การวัดความคื้มทุนและการปรับปรุงย่างต่อเนื่อง
๐ : None	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ
๑ : Initial	มีการกำหนดผู้ดูแลกำกับดูแลอย่างไม่เป็นทางการ	กระบวนการรังสานี้เป็นมาตรฐาน	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ
๒ : Managed	มีการกำหนดผู้ดูแลกำกับดูแลในแต่ละส่วนงาน/บริการ	มีกระบวนการเป็นมาตรฐานส่วนงาน/บริการ	บังคับให้ในส่วนงาน/บริการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ
๓ : Standardized	มีส่วนงานกลางในการกำกับดูแล ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลด้านธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ	มีกระบวนการเป็นมาตรฐานหน่วยงาน	บังคับใช้ทั้งหน่วยงาน	ประเมินคุณภาพข้อมูลหรือความมั่นคงปลอดภัย	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ
๔ : Advanced	มีส่วนงานกลางในการกำกับดูแล ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลด้านธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ	มีกระบวนการเป็นมาตรฐานหน่วยงาน	บังคับใช้ทั้งหน่วยงาน	ประเมินคุณภาพข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัย	ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นทางการ
๕ : Optimized	มีส่วนงานกลางในการกำกับดูแล ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลด้านธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ	มีกระบวนการเป็นมาตรฐานหน่วยงาน	บังคับใช้ทั้งหน่วยงาน	ประเมินคุณภาพข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัย	มีการวัดความคื้มทุนและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

รูประดับความพร้อมของการกำกับดูแลข้อมูล

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



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

5.1 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management) (น้ำหนักร้อยละ 4)

- กระบวนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management) ของรัฐวิสาหกิจ*
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดนโยบายหรือแผนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศครอบคลุมประเด็นดังนี้
 1. การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT asset management)
 2. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ (Data and Information security)
 3. การควบคุมการเข้าถึง (Access control)
 4. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางกายภาพและสภาพแวดล้อม (Physical and environmental security)
 5. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเครือข่ายสื่อสาร (Communications security)
 6. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT operations security)
 7. การจัดทำและการพัฒนาระบบทekโนโลยีสารสนเทศ (System acquisition and development)
 8. การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติและปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT incident and problem management)
 9. การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Contingency Plan)
 10. การบริหารจัดการผู้ให้บริการภายนอก (Third party management)
 11. การป้องกันโปรแกรมไม่ประสงค์ดี (Malicious Software Prevention)
 12. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยเว็บไซต์และการใช้งานอินเทอร์เน็ต (Website and Internet Security)
 13. การรักษาความปลอดภัยในอุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงาน (Endpoint Security)
 14. การบริหารจัดการการเข้ารหัสข้อมูลสารสนเทศ (Cryptography) และการบริหารจัดการกุญแจ (Key management)
- รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารนโยบายหรือแผนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management) ขององค์กร
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management) ขององค์กร

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ
- การควบคุมการเข้าถึง



- การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางกายภาพและสภาพแวดล้อม
- การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเครือข่ายสื่อสาร
- การรักษาความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การจัดหาและการพัฒนาระบบทекโนโลยีสารสนเทศ
- การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติและปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การบริหารจัดการผู้ให้บริการภายนอก
- การป้องกันโปรแกรมไม่ประสงค์ดี
- การรักษาความมั่นคงปลอดภัยเว็บไซต์และการใช้งานอินเทอร์เน็ต
- การรักษาความปลอดภัยในอุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงาน
- การบริหารจัดการการเข้ารหัสข้อมูลสารสนเทศและการบริหารจัดการกุญแจ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการ บริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการ บริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่ กระบวนการบทวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล / จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำงานวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- การประเมินกระบวนการจะใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจาก การจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และ เป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและ พัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง



ความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ (information security) คือ การรักษาไว้ซึ่งความลับ (confidentiality) ความถูกต้องครบถ้วน (integrity) และสภาพพร้อมใช้งาน (availability) ของสารสนเทศ รวมทั้งคุณสมบัติอื่นๆ ได้แก่ ความถูกต้องแท้จริง (authenticity) ความรับผิด (accountability) การห้ามปฏิเสธความรับผิด (non-repudiation) และความน่าเชื่อถือ (reliability)

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology - IT) คือ เทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมถึงข้อมูล ระบบปฏิบัติการ (operating system) ระบบงาน (application system) ระบบฐานข้อมูล (database system) อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ (hardware) และระบบเครือข่ายสื่อสาร (communication) เป็นต้น

การรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT security)

นโยบายการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องจัดทำระเบียบวิธีปฏิบัติและกระบวนการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยครอบคลุมอย่างน้อยในเรื่องดังต่อไปนี้

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

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

(3) การควบคุมการเข้าถึง (access control) ต้องจัดให้มีการควบคุมการเข้าถึงระบบปฏิบัติการตัวตนตามสิทธิ์ที่กำหนดไว้ ตามความจำเป็นในการใช้งานและระดับความเสี่ยง เพื่อป้องกันการเข้าถึงและเปลี่ยนแปลงระบบหรือข้อมูลโดยผู้ที่ไม่มีสิทธิหรือไม่ได้รับอนุญาต



- (4) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางกายภาพและสภาพแวดล้อม (physical and environmental security) ต้องจัดให้มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของศูนย์คอมพิวเตอร์ สถานที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญ รวมทั้งมีระบบการป้องกันและกระบวนการในการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และระบบสาธารณูปโภค (facility) ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น จากการบุกรุกหรือจากภัยธรรมชาติ และให้มีความพร้อมใช้งานสามารถรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง
- (5) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเครือข่ายสื่อสาร (communications security) ต้องจัดให้มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเครือข่ายสื่อสาร เพื่อให้ระบบเครือข่ายสื่อสารและข้อมูลที่มีการรับส่งผ่านเครือข่ายสื่อสารมีความมั่นคงปลอดภัย และสามารถป้องกันการบุกรุกหรือภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น
- (6) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT operations security) ต้องจัดให้มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความมั่นคงปลอดภัย โดยต้องครอบคลุมอย่างน้อยในเรื่องดังต่อไปนี้
- (6.1) การบริหารจัดการขีดความสามารถของระบบ และระบบสาธารณูปโภค (capacity management)
 - (6.2) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของเครื่องแม่ข่าย (server) และอุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงานของผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (endpoint)
 - (6.3) การสำรองข้อมูล (data backup) ด้วยวิธีการและระยะเวลาที่เหมาะสม
 - (6.4) การจัดเก็บข้อมูลบันทึกเหตุการณ์ (logging) ของเครื่องแม่ข่าย ระบบงาน และอุปกรณ์เครือข่ายที่สำคัญ
 - (6.5) การติดตามดูแลระบบและเฝ้าระวังภัยคุกคาม (security monitoring)
 - (6.6) การบริหารจัดการช่องโหว่ (vulnerability management) ของระบบที่เหมาะสมตามระดับความเสี่ยง
 - (6.7) การทดสอบเจาะระบบ (penetration test) โดยจัดให้มีผู้เขียนชุดภัยในหรือภายนอกที่มีความเป็นอิสระ ทำหน้าที่ทดสอบเจาะระบบ สมำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
 - (6.8) การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (change management) โดยจัดให้มีกระบวนการในการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงและควบคุมการเปลี่ยนแปลงอย่างรัดกุมและเพียงพอ
 - (6.9) การบริหารจัดการการตั้งค่าระบบ (system configuration management) โดยจัดให้มีกระบวนการในการควบคุมการตั้งค่าของระบบที่ใช้งานจริง และมีการสอบทาน การตั้งค่าอย่างสมำเสมอ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดใน การปฏิบัติงาน
 - (6.10) การบริหารจัดการ patch (patch management) โดยจัดให้มีกระบวนการในการควบคุมการติดตั้ง patch ของระบบที่ใช้งานจริง เพื่อให้สามารถติดตั้ง patch ที่สำคัญ ในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยได้อย่างทันการณ์



(7) การจัดทำและการพัฒนาระบบ (system acquisition and development)

(7.1) การจัดทำระบบ (system acquisition) ต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและเหมาะสมในการคัดเลือกระบบ และผู้ให้บริการ เช่น ความนำเข้าอื่นของระบบและผู้ให้บริการ การได้รับการรับรองตาม มาตรฐานสากลหรือ มาตรฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไป (certificate) ความมั่นคงปลอดภัย ของระบบ การสนับสนุนและการบำรุงรักษาระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบและผู้ให้บริการสามารถตอบสนองต่อ ความต้องการในการดำเนินธุรกิจได้ รวมถึงต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงผู้ให้บริการ การเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจในอนาคต

(7.2) การพัฒนาระบบ (system development) ต้องจัดให้มีการออกแบบ พัฒนา และทดสอบ ระบบ เพื่อให้ มั่นใจว่าระบบมีความถูกต้อง มั่นคง/ปลอดภัย เชื่อถือได้ พร้อมใช้งาน และมีความยืดหยุ่น เพียงพอที่จะรองรับ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบในอนาคต โดยอย่างน้อยต้องประกอบไปด้วยเรื่องดังต่อไปนี้

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

(8) การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติและปัญหา (IT incident and problem management) ต้องจัดให้ มีการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติและปัญหา ที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสมและ ทันท่วงที โดยมีการบันทึก วิเคราะห์ และรายงานเหตุการณ์ผิดปกติและปัญหา และการแก้ไข ให้คณะกรรมการ ขององค์กร คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย หรือผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับมอบหมายทราบในระยะเวลาที่ เหมาะสม นอกเหนือจากนี้ ต้องมีการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง (root cause) ของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข จากสาเหตุที่แท้จริง และป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ผิดปกติซ้ำในอนาคต

(9) การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

(9.1) ต้องจัดให้มีคณะกรรมการหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ และแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าว ต้องได้รับอนุมัติโดยคณะกรรมการขององค์กร



(9.2) ในการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องคำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจปริมาณธุกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดจากเหตุการณ์ ความเสียหายต่าง ๆ และความเสี่ยงทั่วไป เช่น ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (operational risk) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (reputational risk) และความเสี่ยงอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ความเสี่ยงจากการพึ่งพาองค์กรอื่นในการดำเนินธุรกิจ (interdependency risk) ความเสี่ยงจากการกระจายตัวของระบบงาน หรือทรัพยากรที่สำคัญ (concentration risk) และความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่องค์กร ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้เสีย

(9.3) แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต้องมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สามารถนำมาใช้รองรับความเสียหาย ที่เกิดขึ้นได้จริง การจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) แผนฉุกเฉิน ดังกล่าวครอบคลุมถึงการกำหนดระยะเวลาในการกู้คืนระบบ (recovery time objective : RTO) และ ระยะเวลาสูงสุดที่ยอมให้ข้อมูลเสียหาย (recovery point objective : RPO) ที่สอดคล้องกับความสำคัญของระบบ รวมทั้งการกำหนดระยะเวลาสูงสุดที่ยอมให้ธุรกิจหยุดชะงัก (maximum tolerance period of disruption : MTPD) เพื่อรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องขององค์กร และรองรับการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติ ต่าง ๆ ที่อาจส่งผลให้เกิดการหยุดชะงักหรือเกิดความเสียหายต่อระบบ เช่น ภัยคุกคามทางไซเบอร์ ภัยธรรมชาติ เพื่อให้สามารถดำเนินการกู้ระบบและกลับสู่การทำงานได้ตามปกติให้เร็วที่สุด

(9.4) ต้องจัดทำคู่มือหรือเอกสารประกอบการดำเนินการตามแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้ง ประชาสัมพันธ์แผนและฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานทุกคน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามแผนฉุกเฉิน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามแผนได้

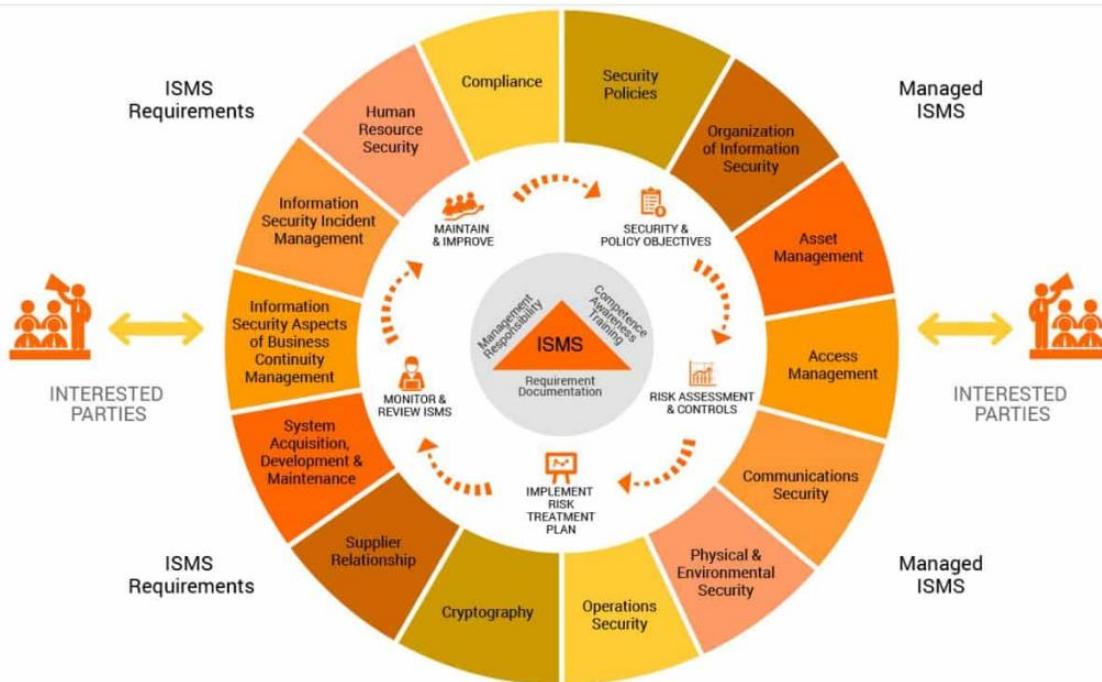
(9.5) ต้องจัดให้มีการทดสอบและทดสอบการปฏิบัติตาม แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

(9.6) ต้องจัดให้มีศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง (disaster recovery site) ที่มีความพร้อมใช้งานและสามารถปฏิบัติงานทดแทนได้เมื่อศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก (primary site) หยุดชะงัก โดยองค์กรควรพิจารณาให้ศูนย์คอมพิวเตอร์ สำรองอยู่ห่างจากศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก เพียงพอที่จะมีให้เกิดปัญหาหรือได้รับผลกระทบในลักษณะเดียวกัน ในช่วงเวลาเดียวกัน เช่น ระบบไฟฟ้า ขาดชั้ง และภัยธรรมชาติ



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

ที่มา : หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย



ที่มา : ISO 27001 Solutions



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

การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเครือข่ายสื่อสาร (Communications Security)

เพื่อให้ รศ. ม.โครงสร้างของระบบเครือข่ายสื่อสารที่มั่นคงปลอดภัย มีการออกแบบระบบเครือข่ายสื่อสารที่เหมาะสมตามมาตรฐานสากล และมีการป้องกันหรือเฝ้าระวังการบุกรุกหรือภัยคุกคามในรูปแบบต่าง ๆ

- กำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติในการรับส่งข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายสื่อสารในองค์กร และระหว่างเครือข่ายสื่อสารภายในองค์กรกับระบบเครือข่ายสื่อสารภายนอกองค์กรให้มีความมั่นคงปลอดภัย โดยควรจัดให้มีแนวทางป้องกันการเปลี่ยนแปลงแก้ไข ทำความสะอาดหรือเข้าถึงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต และมีกระบวนการตรวจสอบผู้ใช้งานอย่างเข้มงวด
- แนวทางการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเครือข่ายสื่อสาร ให้ รศ. ปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับการควบคุมความเสี่ยงของระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนธุรกิจหลัก (IT Best Practices)

การรักษาความปลอดภัยในอุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงาน (Endpoint Security)

เพื่อให้อุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงานมีความปลอดภัยและไม่เป็นช่องทางที่ทำให้ข้อมูลสำคัญของ รศ. รั่วไหลหรือมีการเข้าใช้งานโดยไม่ได้รับอนุญาต รศ. ต้องมีการดำเนินงานดังนี้

- กำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการรักษาความปลอดภัยในอุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งอุปกรณ์ของ รศ. และอุปกรณ์ส่วนตัว (Bring Your Own Device : BYOD) เช่น personal computer, notebook, tablet, smartphone, removable media เป็นต้น เพื่อให้ รศ. มีแนวทางที่ใช้ในการควบคุมความเสี่ยงจากการใช้งานอุปกรณ์ตั้งกล่าว
- กำหนด Security Baseline สำหรับอุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงานของ รศ. เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อุปกรณ์เหล่านั้นอาจเป็นช่องทางในการแพร่กระจายของโปรแกรมไม่ประสงค์ดี (malware) และการรั่วไหลของข้อมูลสำคัญ ตามระดับความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยอย่างน้อยครอบคลุม ดังนี้

- ติดตั้งระบบปฏิบัติการและโปรแกรมพื้นฐานที่ใช้ในการปฏิบัติงานบนเครื่องคอมพิวเตอร์ (personal computer, notebook) โดยมีกระบวนการหรือเครื่องมือในการควบคุมและติดตามไม่ให้ผู้ใช้งาน สามารถติดตั้งโปรแกรมอื่น ๆ นอกเหนือจาก รศ. กำหนด
- ติดตั้งโปรแกรมรักษาความปลอดภัย เช่น anti-Virus/ anti-malware, Host-based Intrusion Prevention System (HIPS) เป็นต้น โดยมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของการป้องกันโปรแกรมไม่ประสงค์ดี (malware) ให้เพียงพอและเป็นปัจจุบัน เพื่อให้เท่าทันในการป้องกันภัยคุกคามใหม่ๆ
- ควบคุมไม่ให้มีการจัดเก็บข้อมูลที่มีระดับความลับสูงสุดในเครื่องคอมพิวเตอร์ของผู้ใช้งาน แต่หาก มีความจำเป็นต้องจัดเก็บ ต้องมีการรักษาความปลอดภัยที่รัดกุมเพียงพอ เช่น มีการเข้ารหัส เป็นต้น
- มีกระบวนการหรือเครื่องมือในการตรวจจับ (detect) คัดกรอง (filter) ล็อกกัน (block) เพื่อป้องกันข้อมูลสำคัญรั่วไหล (Data Leakage Prevention : DLP)
- จำกัดการเข้าถึง shared drive หรือ shared folder ตามความจำเป็นในการใช้งานเท่านั้น



- การควบคุมการใช้งานอินเตอร์เน็ต โดย รศ. กรรมีเครื่องมือในการควบคุมให้อุปกรณ์ที่สามารถเชื่อมต่ออินเตอร์เน็ตเข้าถึงเฉพาะเว็บไซต์ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น รวมถึงมีการจำกัดการดาวน์โหลดหรืออัพโหลดข้อมูลจากอินเตอร์เน็ต
- การควบคุมการใช้สื่อบันทึกข้อมูลพกพา (removable media) เช่น กำหนดแนวทางการอนุญาต ให้ใช้งาน Universal Serial Bus (USB) หรือ external hard disk เป็นต้น
- การควบคุมการใช้ Email เช่น กำหนดแนวทางการใช้งาน Email เป็นต้น

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

- หลักเกณฑ์การอนุญาตให้ใช้งาน BYOD
- การควบคุมการใช้ BYOD ในการเข้าถึงระบบเครือข่ายสื่อสาร ระบบงานและข้อมูล ของ รศ.
- มีกระบวนการตรวจสอบ วิเคราะห์ และติดตามความเสี่ยงของอุปกรณ์ที่นำมาใช้งานใน รศ. กำหนดรหัสผ่าน เพื่อใช้ในการล็อกหรือปลดล็อกในการเข้าถึงอุปกรณ์ส่วนตัว
- กรณีเครื่องคอมพิวเตอร์ (personal computer, notebook) ต้องติดตั้ง anti-virus/ anti-malware หรือ โปรแกรมตามที่ รศ. กำหนด
- ไม่อนุญาตให้อุปกรณ์โทรศัพท์เคลื่อนที่ (tablet, smartphone) ที่ถูกปรับแต่ง (rooted หรือ jailbroken) ลงทะเบียนใช้งาน BYOD
- ใช้วิธีการพิสูจน์ตัวตนอุปกรณ์ที่เชื่อถือได้ขององค์กร เช่น trusted root certification authorities, digital certificate เป็นต้น

หมาย : หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน และแนวปฏิบัติ ในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย



การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล (Information Security)

เพื่อให้ รส. มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยและความลับของข้อมูลครอบคลุมการรับส่งข้อมูล ผ่านเครือข่ายสื่อสาร การจัดเก็บหรือใช้งานบนระบบและสื่อบันทึกข้อมูลต่างๆ

การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล (information security)

- กำหนดให้ผู้เป็นเจ้าของข้อมูล (information owner) รับผิดชอบในการกำหนดผู้ใช้งาน ลิทธิการเข้าถึงและการใช้งานข้อมูลอย่างปลอดภัย
- กำหนดหลักเกณฑ์การจัดชั้นความลับของข้อมูล (information classification) โดยควรระบุชั้นความลับของข้อมูล (labeling) อย่างชัดเจน
- กำหนดแนวทางการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลที่สอดคล้องตามชั้นความลับ ครอบคลุมข้อมูลที่อยู่บนอุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงาน (data at endpoint) ข้อมูลที่อยู่ระหว่างการรับส่งผ่านเครือข่าย (data in transit) ข้อมูลที่อยู่บนระบบงานและสื่อบันทึกข้อมูล (data at rest)
- กำหนดแนวทางการควบคุมดูแลรักษาความปลอดภัยสื่อบันทึกข้อมูลระหว่างขนส่ง (physical media transfer) เพื่อให้มีการควบคุมการเข้าถึงสื่อที่มีข้อมูลสำคัญในระหว่างการขนส่ง
- กำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการทำลายข้อมูล (information disposal) ครอบคลุม ขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง วิธีการทำลายข้อมูลให้สอดคล้องกับระดับความสำคัญของข้อมูล โดยมีกระบวนการควบคุมการทำลายข้อมูลที่ครอบคลุมการอนุมัติจากหน่วยงานเจ้าของข้อมูล ก่อนดำเนินการ การควบคุมการทำลายในลักษณะ dual control การสอบทานการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างาน รวมทั้งจัดให้มีการจัดทำทะเบียนการทำลายข้อมูลสำคัญ โดยระบุผู้รับผิดชอบในการทำลายข้อมูล วันที่ เวลา ชนิดของสื่อบันทึกข้อมูล serial number และวิธีการทำลายที่ใช้ทำลายข้อมูล



การบริหารจัดการการเข้ารหัสข้อมูล (cryptography)

- กำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการการเข้ารหัสข้อมูล ครอบคลุม ขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง วิธีการเข้ารหัสข้อมูล (cryptographic algorithm) ที่สอดคล้องตาม ระดับความสำคัญของข้อมูลและการบริหารจัดการกุญแจเข้ารหัสข้อมูล (key management)
- กำหนดให้มีการเข้ารหัสข้อมูลสำคัญและช่องทางการสื่อสารที่ใช้รับส่งข้อมูลสำคัญกับภายนอก
- วิธีการเข้ารหัสข้อมูล ควรใช้มาตรฐานการเข้ารหัสข้อมูลที่เชื่อถือได้และเป็นมาตรฐานสากล เช่น การเข้ารหัส ข้อมูลแบบสมมาตร (เช่น AES) การเข้ารหัสข้อมูลแบบสมมาตร (เช่น public key cryptography) เป็นต้น โดยมีการทบทวนประสิทธิภาพของวิธีการเข้ารหัสข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าวิธีการเข้ารหัสข้อมูล ที่ใช้งานยังคงมีความแข็งแรงเพียงพอ
- การบริหารจัดการกุญแจเข้ารหัสข้อมูล (key management) ควรกำหนดกระบวนการที่มีความรัดกุม ปลอดภัยครอบคลุมตั้งแต่การสร้างและติดตั้ง การจัดเก็บ และการยกเลิกกุญแจเข้ารหัสข้อมูล

การสร้างและติดตั้งกุญแจเข้ารหัสข้อมูล

- มีการควบคุมสภาพแวดล้อมในการสร้างรหัสที่มีความรัดกุมปลอดภัย เช่น เลือกใช้ผู้ให้บริการออกใบรับรอง (Certification Authority) ที่น่าเชื่อถือ มีขั้นตอนการทำลายหลักฐานที่ใช้หลังจากสร้างกุญแจแล้วเสร็จ
- กุญแจเข้ารหัสข้อมูล จะต้องไม่มีพนักงานหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งรู้รหัสทั้งหมด
- กำหนดขนาดของกุญแจเข้ารหัสข้อมูลที่มีความยาวเพียงพอในการป้องกันการถูกถอดรหัส เช่น การถูกโจมตี แบบ brute force เป็นต้น
- การแลกเปลี่ยนกุญแจต้องผ่านกระบวนการและช่องทางที่ปลอดภัยกำหนดไม่ให้ใช้กุญแจเข้ารหัสข้อมูล เดียว กันกับหลายระบบงาน

การจัดเก็บกุญแจเข้ารหัสข้อมูล

- มีการรักษาความปลอดภัยของกุญแจเข้ารหัสข้อมูลทั้งด้าน physical และ logical โดยใช้อุปกรณ์ รักษา ความปลอดภัย HSM หรืออุปกรณ์ที่ทำหน้าที่ในลักษณะเดียวกัน
- มีการสำรองข้อมูลกุญแจเข้ารหัสข้อมูล โดยวิธีการเก็บรักษา กุญแจเข้ารหัสข้อมูลชุดสำรองต้องมีการรักษา ความปลอดภัยในระดับเดียวกับกุญแจเข้ารหัสข้อมูลชุดหลัก

การเปลี่ยนและเพิกถอนกุญแจเข้ารหัสข้อมูล

- กำหนดเกณฑ์และแนวทางในการเปลี่ยนและเพิกถอนกุญแจเข้ารหัสข้อมูล เช่น กรณีกุญแจหมดอายุ ล้าสมัย หรือไม่ปลอดภัย เป็นต้น
- กำหนดกระบวนการทำลายกุญแจ โดยต้องมั่นใจว่าไม่สามารถนำกุญแจนั้นมาใช้งานได้อีก



การจัดเก็บข้อมูลบันทึกเหตุการณ์ (logging)

เพื่อให้ รส. มีข้อมูลบันทึกเหตุการณ์ที่ครบถ้วนเพียงพอและปลอดภัย สามารถใช้ติดตาม ตรวจสอบร่องรอยการเข้าถึง และการใช้งานระบบหรือข้อมูลของผู้ใช้งาน รวมทั้งใช้เป็นหลักฐานการทำธุกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ตามที่กฎหมายกำหนด

1. มีการจัดเก็บข้อมูลบันทึกเหตุการณ์ของเครื่องแม่ข่าย ระบบงาน อุปกรณ์เครือข่ายสื่อสารที่สำคัญด้วยวิธีการที่ปลอดภัย โดยมีรายละเอียดที่ครบถ้วนเพียงพอที่จะใช้เป็นหลักฐานในการตรวจสอบที่สามารถระบุตัวบุคคลผู้กระทำได้ และจัดเก็บย้อนหลังเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 90 วัน หรือตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนด

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

2. มีการใช้ระบบในการควบคุมค่าเวลาของเครื่องแม่ข่าย ระบบงาน อุปกรณ์เครือข่ายสื่อสารให้ตรงกับเครื่องแม่ข่าย Network Time Protocol : NTP (clock synchronization) เพื่อให้ค่าเวลาในการบันทึกเหตุการณ์มีความถูกต้องในลักษณะ real-time ซึ่งเครื่องแม่ข่าย NTP ต้องรับสัญญาณนาฬิกาจากแหล่งที่มีความน่าเชื่อถือ

3. ข้อมูลการบันทึกเหตุการณ์ของอุปกรณ์สำคัญควรจัดเก็บไว้ที่เครื่องแม่ข่ายที่แยกเฉพาะ อย่างน้อยครอบคลุม access log และ activity log โดยมีการรักษาความปลอดภัยที่รัดกุมเพียงพอในการป้องกันการเปลี่ยนแปลงแก้ไข หรือทำลาย

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

ที่มา : หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย



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

- กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ของรัฐวิสาหกิจ*
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดปัจจัยภายในและภายนอกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และบริบทขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการบรรลุผลลัพธ์ตามที่ต้องการขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร
- รัฐวิสาหกิจมีนโยบายหรือแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ โดยอย่างน้อยประกอบด้วย
 1. โครงสร้างองค์กรและบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ
 2. หลักเกณฑ์ ระเบียบวิธีปฏิบัติ และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

2.1 การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) ประกอบด้วย

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

2.2 การจัดการความเสี่ยง (Risk treatment) เป็นแนวทางในการจัดการ ควบคุม และป้องกันความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับผลการประเมินความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

2.3 การติดตามและทบทวนความเสี่ยง (Risk monitoring and review) ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและจัดให้มีกระบวนการในการติดตามตัวชี้วัดความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ตามที่กำหนด และทบทวนความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2.4 การรายงานความเสี่ยง (Risk reporting) มีการนำเสนอผลการบริหารแผนความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ พิริมภ์กับการรายงานผลการประเมินและการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ โดยเชื่อมโยงกับความเสี่ยงในระดับองค์กร

- รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารนโยบายหรือแผนความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ขององค์กร
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ขององค์กร



ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

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

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

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

หมายเหตุ :

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



ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อระบบหรือการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ (cyber threat)

การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT risk management)

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

(1) การประเมินความเสี่ยง (risk assessment)

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

(1.2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis) ต้องเข้าใจและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อหาแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

(1.3) การประเมินค่าความเสี่ยง (risk evaluation) ต้องประเมินถึงโอกาสที่ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จะเกิดขึ้นและผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและการดำเนินธุรกิจ รวมถึงกำหนดระดับความเสี่ยง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยอมรับได้ (IT risk appetite)

(2) การจัดการความเสี่ยง (risk treatment) ต้องมีแนวทางในการจัดการควบคุม และป้องกันความเสี่ยงที่เหมาะสมสอดคล้องกับผลการประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (residual risk) อยู่ในระดับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยอมรับได้ โดยต้องคำนึงถึงความสมดุล ระหว่าง ต้นทุนในการป้องกันความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ นอกจากนี้ ต้องจัดให้มีการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT key risk indicators) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศแต่ละงาน เพื่อใช้ในการติดตามและทบทวนความเสี่ยง

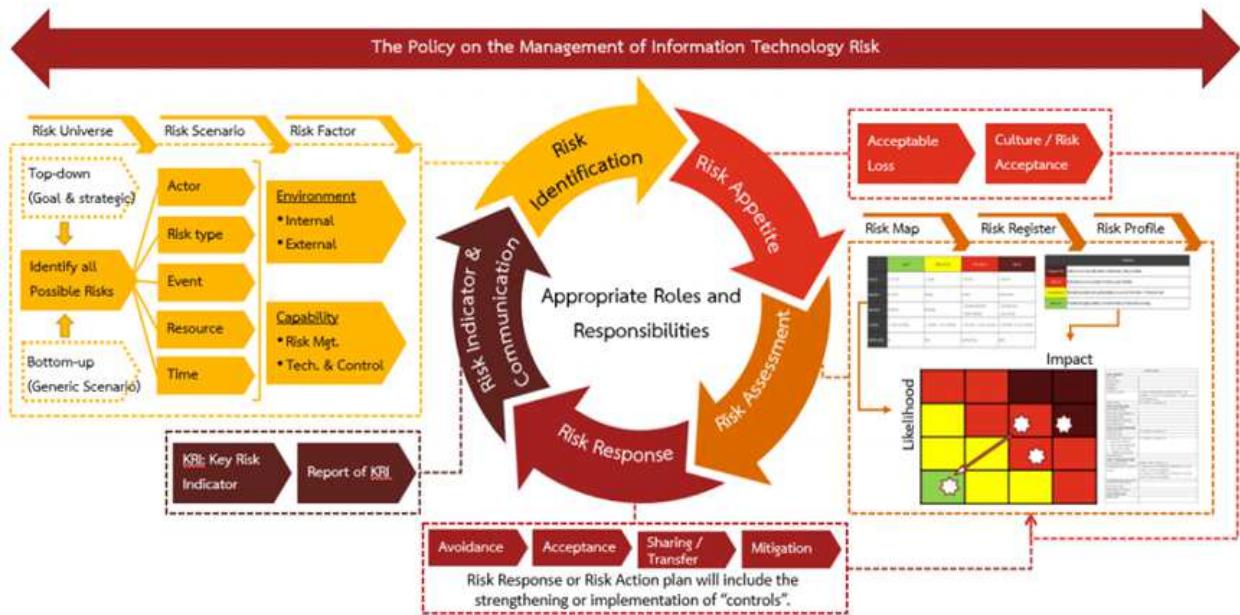
(3) การติดตามและทบทวนความเสี่ยง (risk monitoring and review) ต้องจัดให้มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการติดตามและทบทวนความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยอมรับได้ที่กำหนดไว้

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

ที่มา : หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย

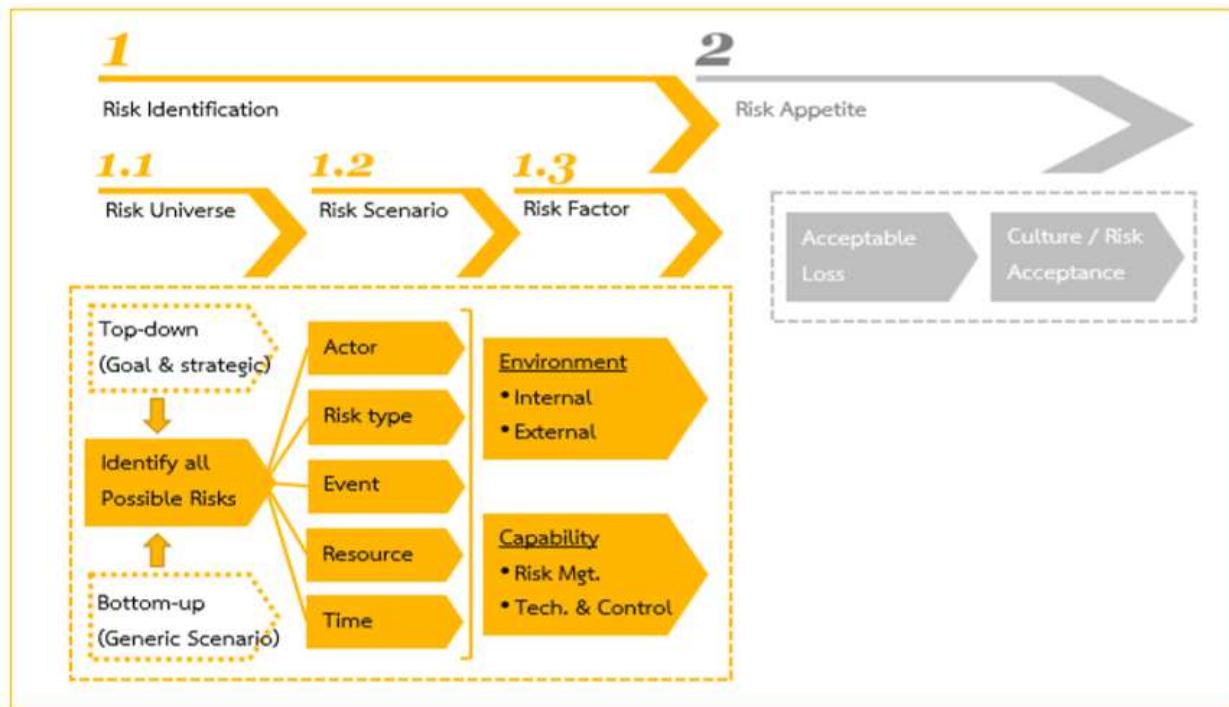


กรอบการบริหารและจัดการความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



ที่มา : กลต.

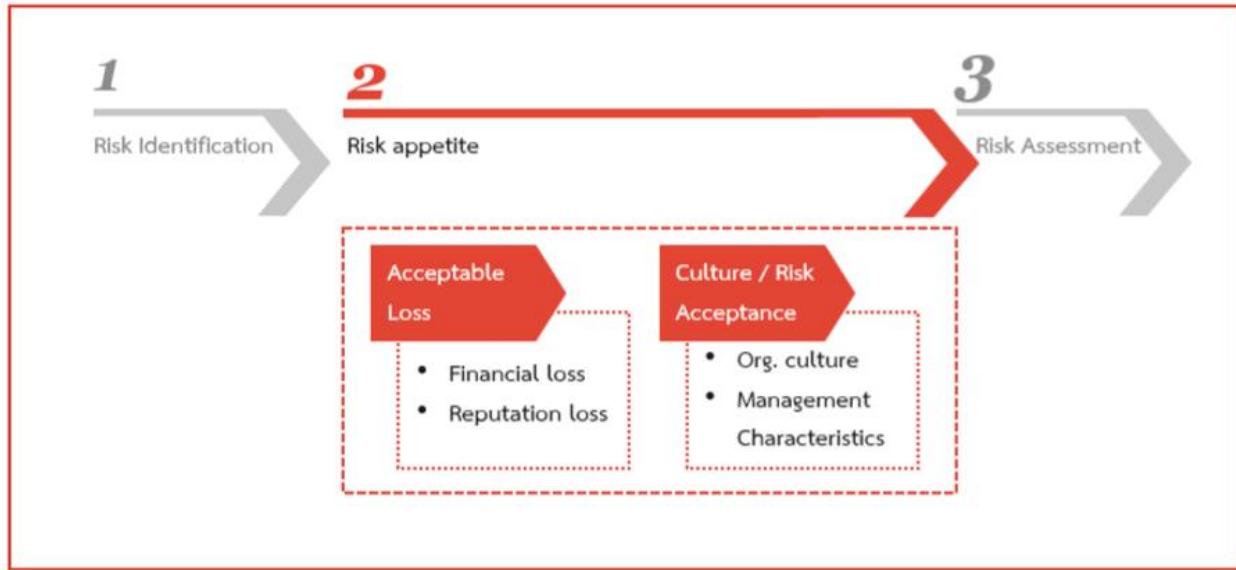
การระบุความเสี่ยง



ที่มา : กลต.

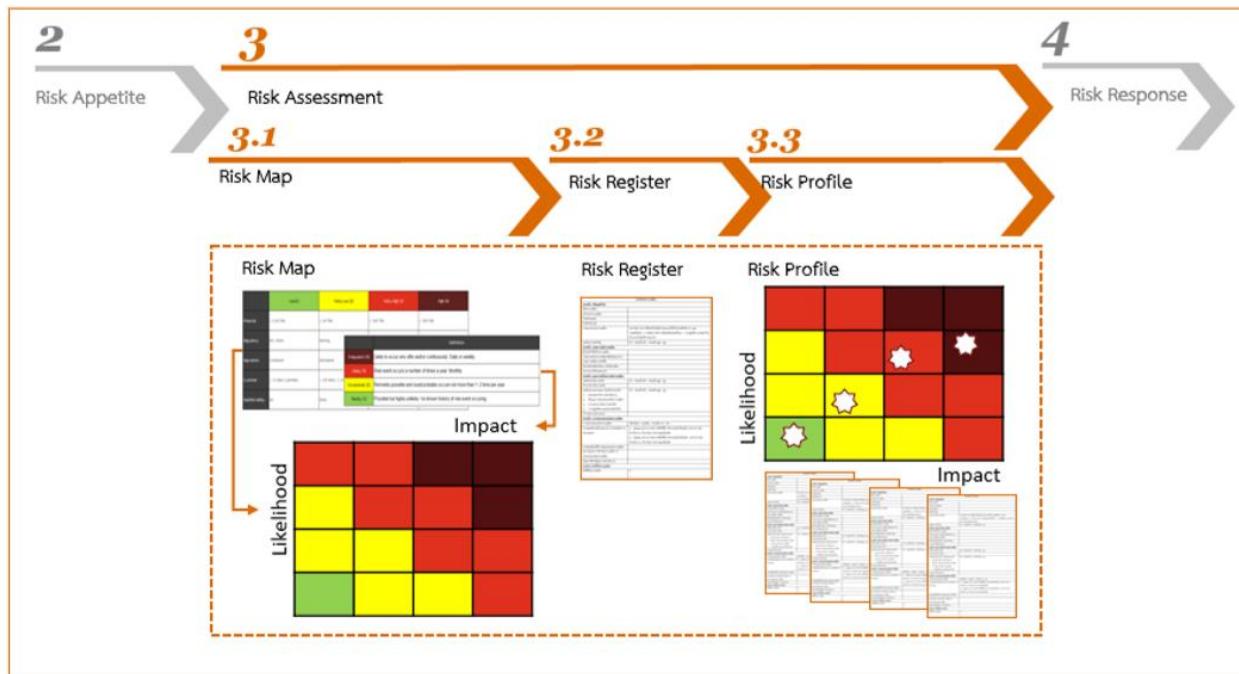


การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้



ที่มา : กลต.

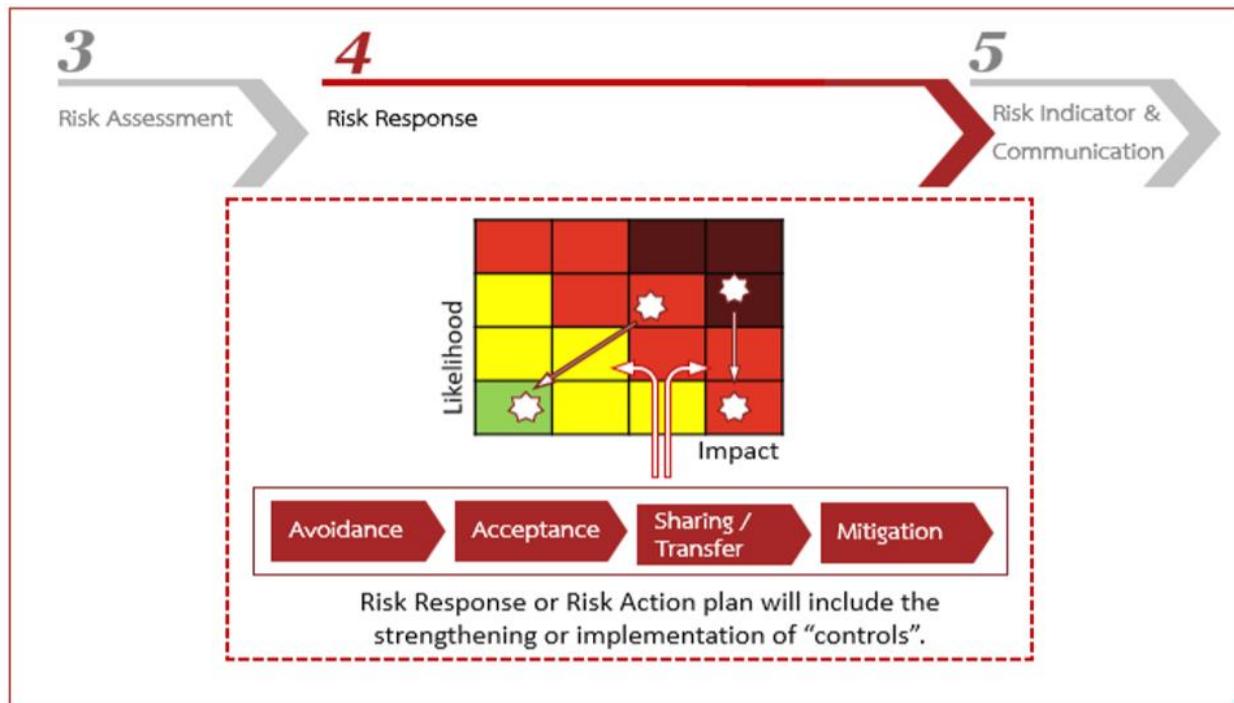
การประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



ที่มา : กลต.

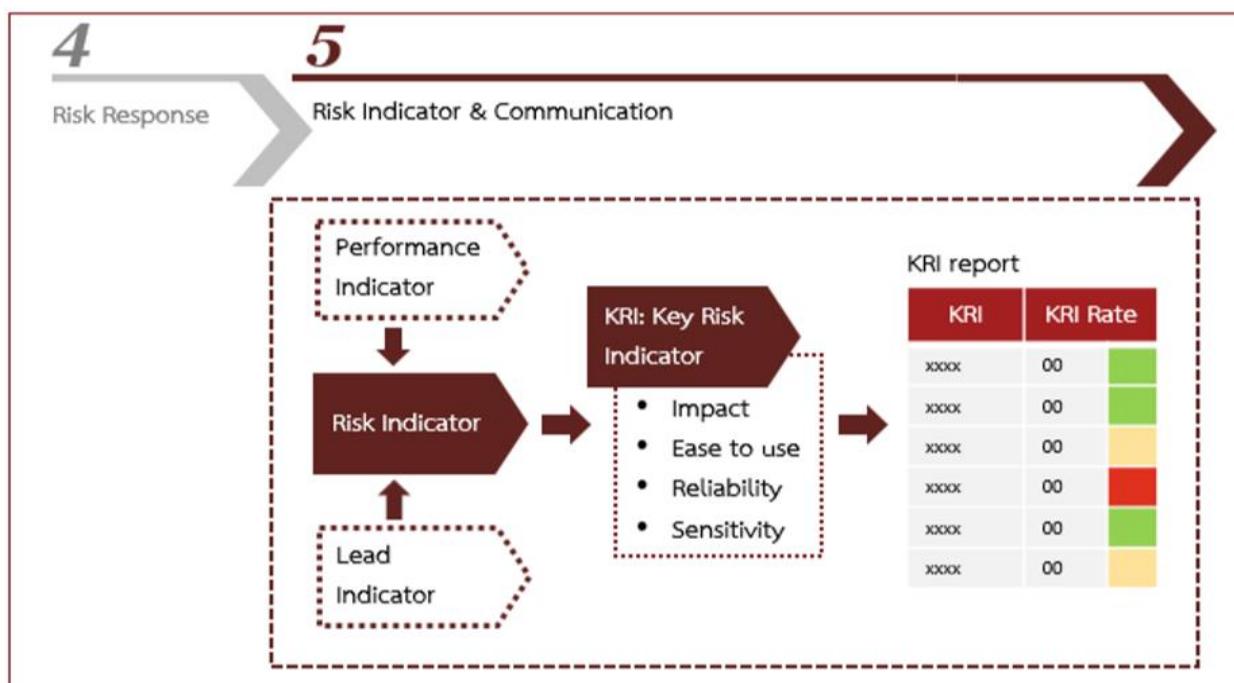


แนวทางการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



ที่มา : กลต.

การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง การติดตาม และรายงานผลการบริหารและจัดการความเสี่ยง



ที่มา : กลต.



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

- กระบวนการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่งคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (ISMS Audit)*
- รัฐวิสาหกิจมีการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่งคงปลอดภัยสารสนเทศ (ISMS Audit) โดยมีแนวทางดังนี้
 1. วางแผน จัดตั้ง นำไปปฏิบัติ และรักษาให้คงไว้ตามแผนการตรวจสอบประเมิน รวมถึงความถี่ วิธีการ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ข้อกำหนดของการวางแผนและการรายงานผล รวมทั้งให้ความสำคัญกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องและผลการประเมินครั้งก่อน
 2. กำหนดเกณฑ์การตรวจสอบประเมิน และขอบเขตการประเมินแต่ละครั้ง
 3. คัดเลือกผู้ตรวจประเมินและดำเนินการตรวจสอบที่มีความเป็นกลางและความเป็นธรรม
 4. รายงานผลการตรวจสอบประเมินเสนอต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้องและเก็บรักษาเอกสารสนับสนุน เพื่อใช้เป็นหลักฐานแสดงแผนการตรวจสอบประเมินและผลการตรวจสอบประเมิน
- รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่งคงปลอดภัยสารสนเทศ (ISMS) ขององค์กร

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่งคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีระบบการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่งคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร และแนวทางปฏิบัติที่กำหนดโดยย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- การวางแผน จัดตั้ง นำไปปฏิบัติ และรักษาให้คงไว้ตามแผนการตรวจสอบประเมิน
- การกำหนดเกณฑ์การตรวจสอบประเมิน และขอบเขตการประเมินแต่ละครั้ง
- การคัดเลือกผู้ตรวจประเมินและดำเนินการตรวจสอบที่มีความเป็นกลาง และความเป็นธรรม
- การรายงานผลการตรวจสอบประเมินเสนอต่อผู้บริหาร

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่งคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงผลการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่งคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่งคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล / จัดทำแผนปฏิบัติการ ดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและดำเนินวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล



หมายเหตุ :

- การประเมินกระบวนการจะใช้การประเมินรูปแบบด้วยวัย (Maturity Level) โดยพิจารณาจาก การจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและ พัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

การตรวจสอบภายใน คือ กิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร การตรวจสอบภายในช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแล อย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบ

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

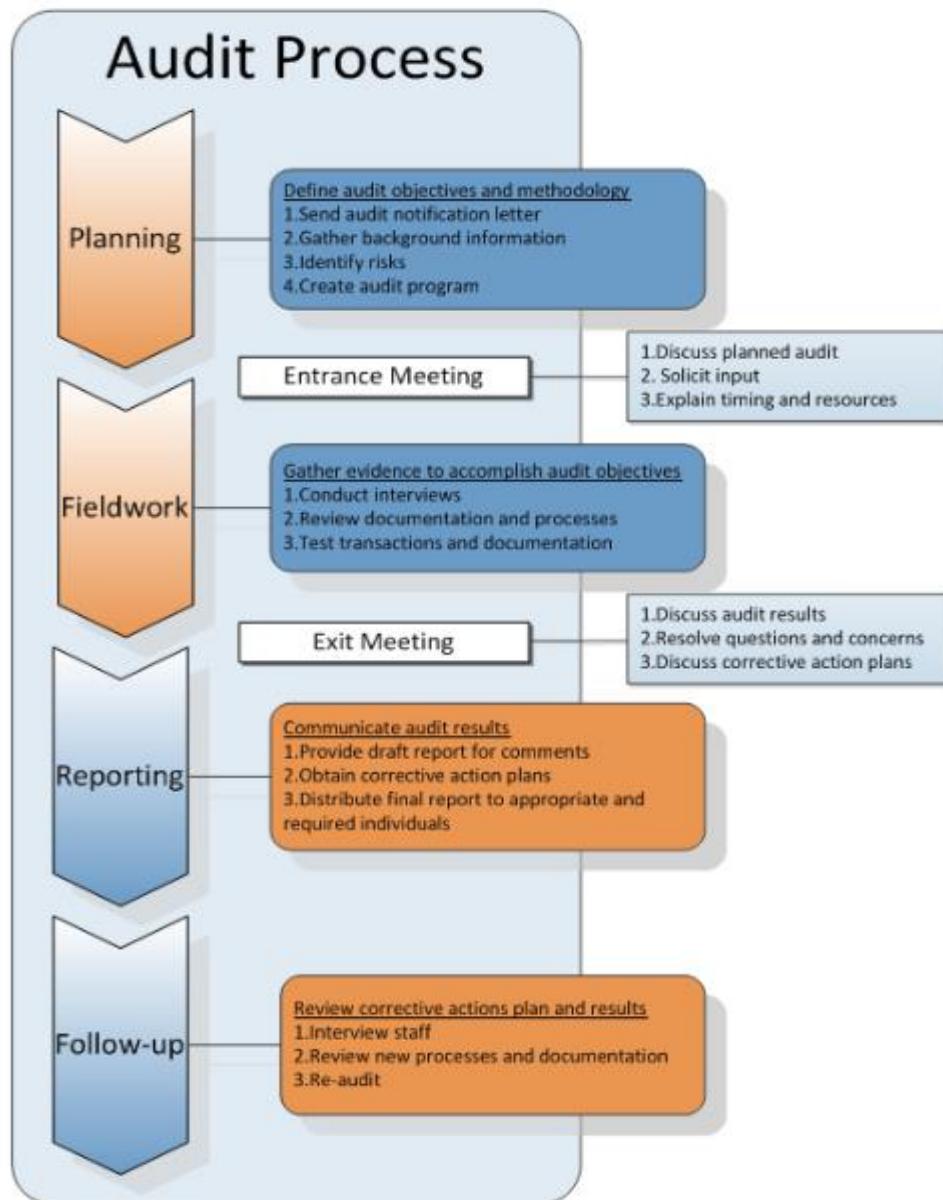
องค์กรต้องดำเนินการตรวจประเมินภายในตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ข้อมูลที่แสดงว่าระบบบริหาร จัดการความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศสอดคล้องกับ 1) ข้อกำหนดขององค์กรเองสำหรับระบบบริหาร จัดการความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศ และ 2) ข้อกำหนดของมาตรฐานฉบับนี้ (ISO /IEC 27001:2013) ได้นำไปปฏิบัติและรักษาให้คงไว้อย่างมีประสิทธิผล โดยองค์กรต้องมีการดำเนินการต่อไปนี้

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

ที่มา : ข้อกำหนดระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013



กระบวนการตรวจสอบภายใน





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

6.1 การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

- กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management) ของรัฐวิสาหกิจ*
- รัฐวิสาหกิจกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ครอบคลุมการจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สิน การปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สิน การยกเลิกและการเรียกคืน ทรัพย์สิน
- รัฐวิสาหกิจกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำ ปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ บำรุงรักษาทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งวางแผนรองรับทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใกล้จะสิ้นสุดตามอายุการใช้งาน (End of life) หรือสิ้นสุดการใช้งาน (End of support) จากผู้ผลิต ได้อย่างเหมาะสมทันการณ์
- รัฐวิสาหกิจจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT inventory list) ของฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) ที่รองรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรได้อย่างครบถ้วนและ เป็นลายลักษณ์อักษร
- รัฐวิสาหกิจมีการปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการในการยกเลิกและเรียกคืนทรัพย์สิน (Return asset) เมื่อสิ้นสุดอายุการใช้งาน
- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการบำรุงรักษาเชิงป้องกันสำหรับฮาร์ดแวร์ทั้งหมด (Preventive Maintenance Plan) หรือข้อตกลงในการบำรุงรักษาทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับหน่วยงานภายนอกที่ให้บริการ
- รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management) ขององค์กร

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และแนวปฏิบัติที่กำหนด อย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

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



ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำ กระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการ บริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการ บริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่ กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล / จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาวย) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและ ทำงานวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

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



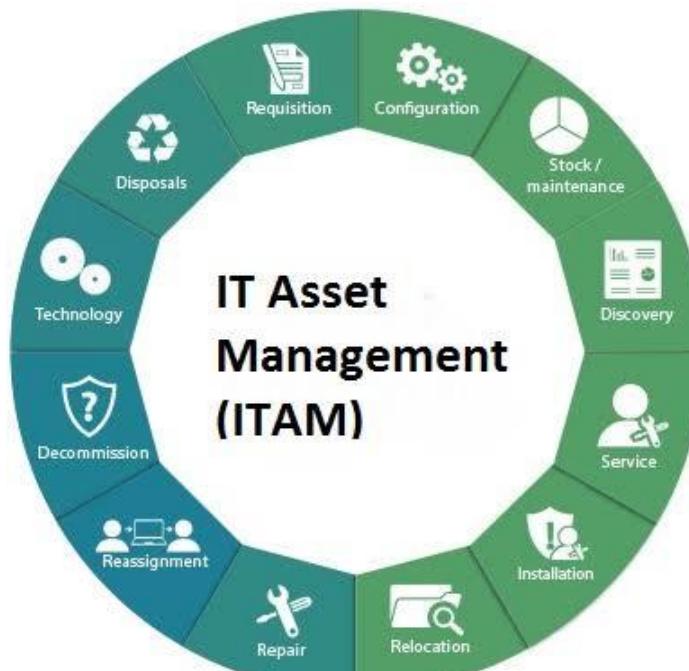
ทรัพย์สินด้านสารสนเทศ คือ

1. ทรัพย์สินสารสนเทศประเภทระบบ ซึ่งได้แก่ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบงานคอมพิวเตอร์ และระบบสารสนเทศ
2. ทรัพย์สินสารสนเทศประเภทอุปกรณ์ ซึ่งได้แก่ ตัวเครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เครื่องบันทึกข้อมูล และอุปกรณ์อื่นๆ
3. ทรัพย์สินสารสนเทศประเภทข้อมูล ซึ่งได้แก่ ข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และข้อมูลคอมพิวเตอร์ การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management)
เพื่อให้ รส. มีการจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างครบถ้วนและครบคุณ ดูแลทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งานและสามารถรองรับการดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง
 1. กำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ครอบคลุม การจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สิน การปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สิน การยกเลิกและเรียกคืนทรัพย์สิน
 2. จัดให้มีหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการจัดทำ ปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และบำรุงรักษาทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใกล้จะสิ้นสุดตามอายุการใช้งาน (end of life) หรือสิ้นสุดการให้บริการ (end of support) จากผู้ผลิตได้อย่างเหมาะสมสมทันการณ์
 3. มีการจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT inventory list) ของฮาร์ดแวร์ (hardware) และซอฟต์แวร์ (software) ที่รองรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ รส. อย่างครบถ้วนและเป็นรายลักษณ์อักษร โดยครอบคลุมอย่างน้อย ดังนี้
 - ชื่อเครื่องแม่ข่าย
 - ชื่อระบบปฏิบัติการ (operating system) และเวอร์ชัน
 - ชื่อระบบงาน (application) และเวอร์ชัน
 - เจ้าของทรัพย์สิน (owner)
 - ประเภทของอุปกรณ์ ยี่ห้อ รายละเอียดทางเทคนิค (specification)
 - หมายเลขอ้างอิงของฮาร์ดแวร์ (serial number) และหมายเลขอ้างอิงของซอฟต์แวร์ (software license)
 - สถานที่ตั้ง
 - วันที่เริ่มติดตั้ง
 - ประเภทการครอบครอง (ชื้อหรือเช่า)
 - รายละเอียดผู้ให้บริการหรือผู้บำรุงรักษา
 - วันที่บำรุงรักษาล่าสุด
 - วันสิ้นสุดการใช้งานตามสัญญา (warranty) และวันสิ้นสุดการรับประกันการใช้งาน (support contract)
 - วันสิ้นสุดการให้บริการจากผู้ผลิต (end of support)
 4. มีการปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง โดยมีการตรวจสอบทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่จริงกับทะเบียนรายการอย่างสมำเสมออย่างปีละ 1 ครั้ง
 5. มีกระบวนการในการยกเลิกและเรียกคืนทรัพย์สิน (return asset) เมื่อสิ้นสุดการใช้งานครอบคลุมทั้งทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้งานภายใน รส. และกรณีที่ผู้ให้บริการภายนอกมีการใช้งานทรัพย์สินของ รส. ทันทีที่มีการยกเลิกสัญญาจ้างด้วย

ที่มา : หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย



การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



ที่มา : Wheel Chronicle

6.2 การบริหารจัดการกำหนดค่า (Configuration Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

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



ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการบริหารจัดการกำหนดค่า

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการกำหนดค่า และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ
ซึ่งประกอบด้วย

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

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการกำหนดค่า แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับ
กระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และ มีการประเมินการรับรู้ของ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำ
กระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการ
บริหารจัดการกำหนดค่า

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการ
บริหารจัดการกำหนดค่า และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน
การกำหนดค่าและดำเนินการบริหารจัดการดิจิทัล / จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาตรา) มีการนำ
ผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บ
ความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

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



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

การบริหารจัดการการตั้งค่าระบบ (system configuration management)

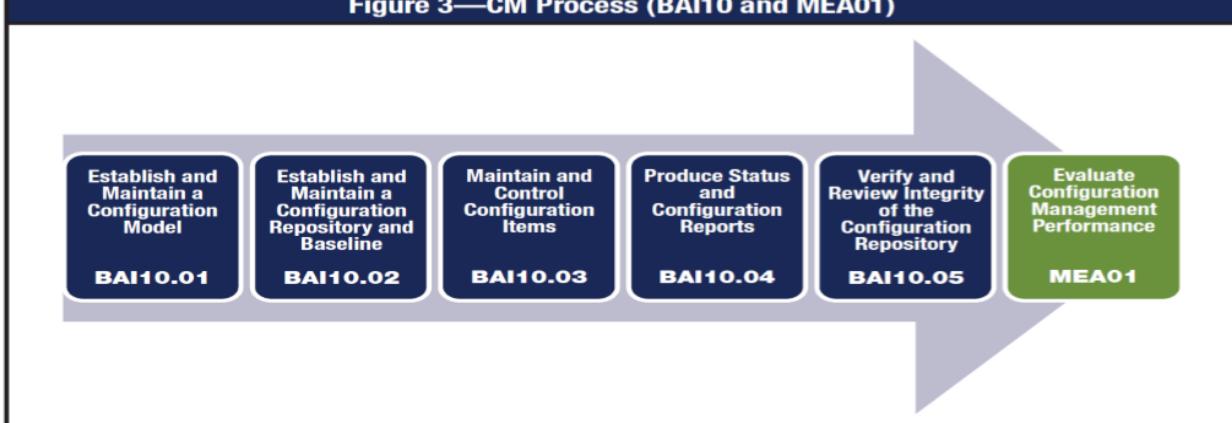
เพื่อให้ ร.ส. มีกระบวนการควบคุมการเปลี่ยนแปลงการตั้งค่าระบบที่มีความรัดกุม ปลอดภัย และเป็นไปตามมาตรฐาน

- จัดทำเอกสาร minimum baseline standard เพื่อใช้เป็นมาตรฐานการตั้งค่าของระบบปฏิบัติการ ระบบฐานข้อมูล และอุปกรณ์เครือข่ายสื่อสารต่าง ๆ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีการทบทวน ปรับปรุงเอกสาร ให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ
- การเปลี่ยนแปลงการตั้งค่าบนระบบที่ให้บริการจริง ต้องผ่านกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ที่ ร.ส. กำหนดเพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
- มีการจัดเก็บการเปลี่ยนแปลงของการตั้งค่าระบบของทุกอุปกรณ์ ระบบและระบบงาน (system configuration version control) โดยมีการรักษาความปลอดภัยที่รัดกุมเพียงพอ
- มีการสอบทานการตั้งค่าจากหน่วยงานที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลความปลอดภัยหรือความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี อย่าง สม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องตามมาตรฐานของ ร.ส.
- กรณีมีความจำเป็นต้องตั้งค่าที่ไม่เป็นไปตามเอกสาร minimum baseline standard ควรผ่านกระบวนการขออนุมัติก่อน (exception) เพื่อประเมินความเสี่ยงและพิจารณาแนวทางควบคุมความเสี่ยงที่เพียงพอเหมาะสม ก่อนดำเนินการ

ที่มา : หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย

กระบวนการบริหารจัดการกำหนดค่า

Figure 3—CM Process (BAI10 and MEA01)



ที่มา : Cobit 5 ISACA



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

- กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Incident, Service Requests and Problem Management) ของรัฐวิสาหกิจ*
- รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ และการร้องขอการบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT incident management and Service Requests) ซึ่งประกอบด้วย
 1. การกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติและการร้องขอการบริการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยครอบคลุมกระบวนการหรือเครื่องมือในการบันทึกเหตุการณ์ผิดปกติและการร้องขอการบริการ การกำหนดประเภท การจัดระดับความรุนแรง การวิเคราะห์สาเหตุ การดำเนินการแก้ไข การติดตามแก้ไข การรายงานเหตุการณ์ผิดปกติและการร้องขอการบริการ
 2. การกำหนดหลักเกณฑ์การส่งต่อเหตุการณ์ผิดปกติ (Escalation) และรายงานความคืบหน้าเหตุการณ์ ผิดปกติให้ผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหาร หรือคณะกรรมการ ได้รับทราบ
 3. การจัดลำดับความรุนแรงของปัญหา ควรครอบคลุมผลกระทบต่อการให้บริการ ผลกระทบต่อผู้ใช้งาน โดยกรอบระยะเวลาในการแก้ไขเหตุการณ์ผิดปกติและการร้องขอการบริการ ควรคำนึงถึงเป้าหมายระยะเวลาในการกู้คืน (Recovery Time Objective : RTO) และเป้าหมายระยะเวลาสูงสุดที่ยอมให้ธุรกิจหยุดชะงัก (Maximum Tolerance Period of Disruption : MTPD)
 4. การมีศูนย์รับแจ้งเหตุการณ์ผิดปกติและการร้องขอการบริการ โดยทำหน้าที่ในการบันทึกและแก้ไข ในเบื้องต้นหรือส่งต่อเหตุการณ์ผิดปกติไปยังหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
 5. จัดทำแผนการรับมือกับเหตุการณ์ผิดปกติและการร้องขอการบริการ (Incident and Service Request response plan) ตามความสำคัญของเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถรับมือและตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และทันการณ์ โดยแผนควรมีการระบุกระบวนการรับมือและช่องทางประสานงานจากผู้เชี่ยวชาญทั้งภายใน และภายนอก รวมทั้งมีแนวทางในการตรวจสอบ วิเคราะห์สาเหตุ และประเมินผลกระทบ
 6. มีการจัดทำรายงานเหตุการณ์ผิดปกติและการร้องขอการบริการเสนอต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย
 7. มีกระบวนการบริหารสภาวะวิกฤติ (Crisis management) เพื่อรับรับเหตุการณ์กรณีผิดปกติและการร้องขอการบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพิ่มระดับความรุนแรงหรือมีความยืดเยื้อ
- รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Problem Management) ซึ่งประกอบด้วย
 1. การกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้มีการนำเหตุการณ์ผิดปกติที่ยังไม่ทราบสาเหตุที่แท้จริง (Unknown root cause) เหตุการณ์ผิดปกติที่เกิดขึ้นซ้ำ (Repeated incident) มาวิเคราะห์และพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหาจากสาเหตุที่แท้จริง (Root cause)
 2. กระบวนการหรือเครื่องมือในการบันทึกปัญหา หลักเกณฑ์ในการจัดประเภทปัญหา การจัดลำดับความสำคัญ วิเคราะห์ และจัดให้มีการติดตามแก้ไขปัญหา เพื่อให้ปัญหาได้รับการแก้ไข
 3. กระบวนการหรือเครื่องมือบันทึกปัญหาที่เคยเกิดขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลความรู้ให้สามารถสืบค้นเหตุการณ์ปัญหา และแนวทางแก้ไขในภายหลังให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ



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

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และแนวทางปฏิบัติที่กำหนดโดยย่างคงถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- การแก้ไขปัญหาและกู้คืนความเสียหายที่เกิดขึ้นจาก Incident, Problems และ Service requests
- การสำรวจความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ Incident หรือ Service requests

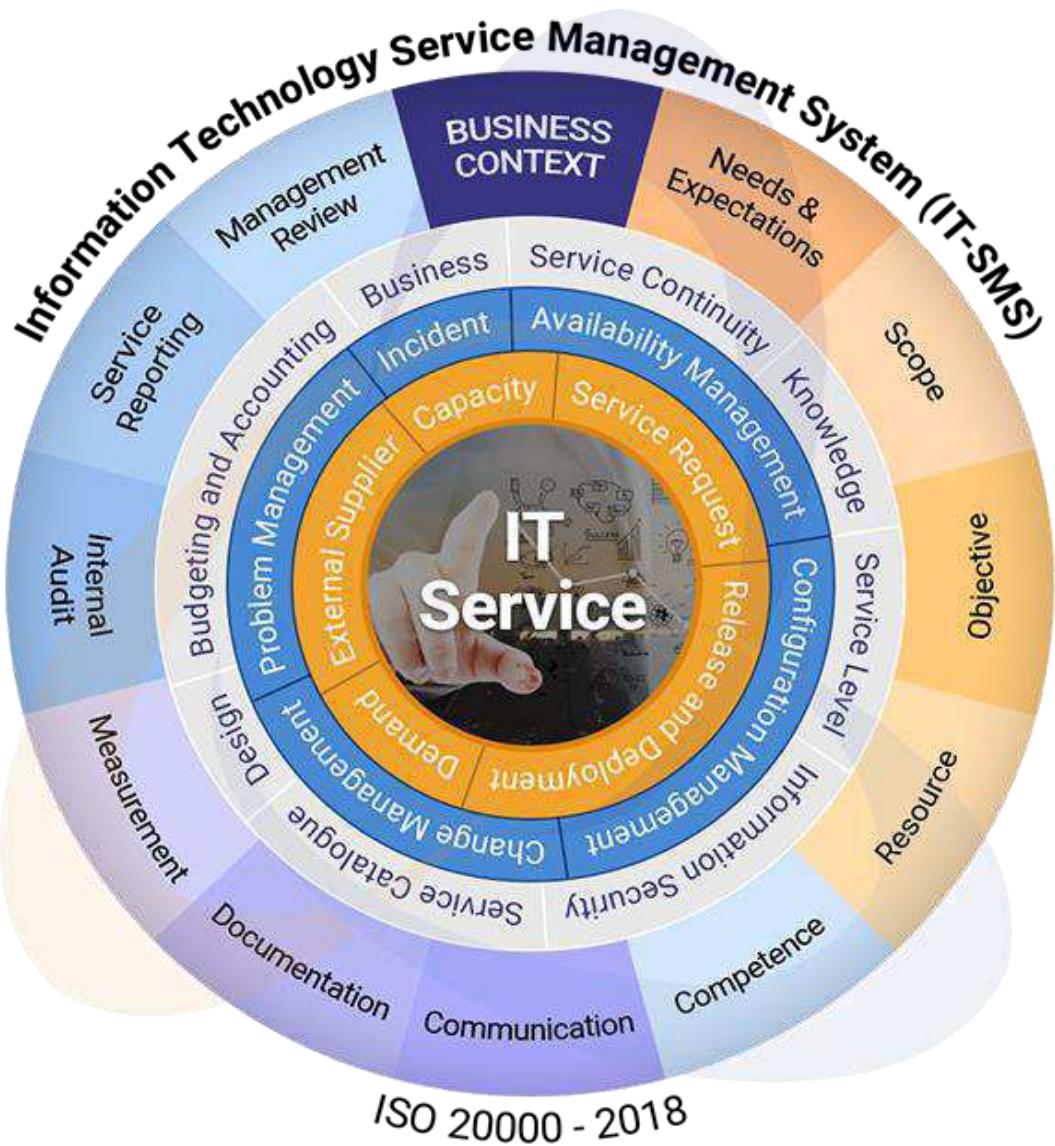
ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

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

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

หมายเหตุ :

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



ที่มา : Coral



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

การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ (Incident management) คือ การบริหารและจัดการกับสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้น เหตุการณ์ที่ทำให้ผู้ใช้งาน (User) ไม่สามารถใช้งานบริการด้าน IT ได้ตามปกติ หรือไม่เป็นไปตามที่ตกลงกันไว้ ใน Service Level Agreement ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และความพร้อมในการให้บริการ ดังนั้น กระบวนการนี้จึงจำเป็นต้องมีไว้เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือ โดยมุ่งเน้นที่การกู้ระบบงานและ/หรือ ความสามารถในการใช้งานระบบให้กลับคืนสู่สภาพปกติให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรและผู้ใช้งานให้มีน้อยที่สุดนั่นเอง

การบริหารจัดการปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Problem Management) คือ มุ่งเน้นที่การแก้ไขปัญหา ที่สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อบังคับไม่ให้ปัญหานั้นกลับมาเกิดขึ้นซ้ำได้อีกในภายหลัง และจะเก็บเป็น KEDB (Know Error Data base) โดยที่ Problem นั้นจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อเกิด Incident ที่ซ้ำ ๆ กันบ่อย

ที่มา : ACIS, ACINFOTEC

6.4 การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

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



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

ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สอดคล้องกับนโยบายหรือแผนบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจและนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และแนวปฏิบัติที่กำหนดโดยย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- การประเมินความเสี่ยง (risk analysis)
- การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (business impact analysis) ที่ครอบคลุมระบบงานที่สำคัญอย่างครบถ้วน (ทั้ง 8 เกณฑ์)
- การจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน
- การกำหนดกลยุทธ์แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ/หรือแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- กำหนดเป้าหมายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญ อย่างน้อย ประกอบด้วย Maximum Tolerable Period of Disruption (MTPD), Recovery Time Objective (RTO) และ Recovery Point Objective (RPO)
- การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ/หรือแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การสื่อสารและฝึกอบรมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ/หรือแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การทดสอบ ปรับปรุง และการสอบทานแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ/หรือแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึง แนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

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



การดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาวย) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

- การประเมินกระบวนการจะใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจาก การจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุง และ พัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

เพื่อให้ ร.ส. มีแนวทางรองรับเหตุการณ์ผิดปกติที่ระบบเกิดหยุดชะงักหรือเกิดความเสียหาย โดยที่ธุรกิจ ดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่องและสามารถถูกคืนระบบให้กลับคืนสู่สภาพปกติภายในระยะเวลาที่ยอมรับได้

นโยบายการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. กำหนดนโยบายการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยคำนึงความสอดคล้องกับนโยบายการบริหาร ความต่อเนื่องของธุรกิจและนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ร.ส.
2. นโยบายดังกล่าวต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการของ ร.ส. หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และได้รับ การทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบกับแผนฯ เช่น มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ทางธุรกิจ นโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยรวม สภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจหรือทรัพยากรหรือโครงสร้าง ระบบ IT เป็นต้น
3. นโยบายการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรครอบคลุมอย่างน้อย
 - บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้เกี่ยวข้อง
 - การประเมินความเสี่ยง
 - การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจและกำหนดเป้าหมายในการกู้คืนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - การจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน
 - การกำหนดกลยุทธ์แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - การสื่อสารและการฝึกอบรมแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- มีการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการของ รศ. หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย โดยจัดให้มีการบททวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ
- จัดให้มีคณะกรรมการหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมด้วย เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านธุรกิจ และด้านสื่อสารองค์กร เป็นต้น
- การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรคำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปริมาณธุกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ความเสียหายต่าง ๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจของ รศ. เช่น ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (operational risk) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (reputational risk) ความเสี่ยงจากการพึ่งพาองค์กรอื่นในการดำเนินธุรกิจ (interdependency risk) ความเสี่ยงจากการกระจายตัวของระบบงานหรือทรัพยากรที่สำคัญ (concentration risk) และความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ รศ. ผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้เสีย
- กระบวนการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรครอบคลุมการดำเนินการ ดังนี้
 - (1) การประเมินความเสี่ยง (risk analysis) เพื่อให้ รศ. สามารถระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงซึ่งส่งผลกระทบต่อการหยุดชะงักของการและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีแนวทางดำเนินการ อย่างเหมาะสมเพียงพอตั้งแต่
 - ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (risk scenarios) ที่อาจทำให้กระบวนการและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หยุดชะงัก ทั้งจากภายในและภายนอก เช่น การโจมตีด้านไซเบอร์ เป็นต้น
 - ประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาการควบคุมที่มีอยู่ รวมถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้ง กำหนดกระบวนการและทรัพยากรที่จะใช้ในการควบคุม
 - ความเสี่ยง จัดทำแผนในการจัดการความเสี่ยง เพื่อปรับปรุงกระบวนการและจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็น ในการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
 - (2) การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (business impact analysis) เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของ รศ. รวมถึงผลกระทบจากการหยุดชะงักและความเชื่อมโยงของการดำเนินธุรกิจกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้
 - ระบุระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งหมดของ รศ. และทรัพยากรที่มีการเชื่อมโยงพึ่งพาระหว่างกัน (dependency)
 - วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการหยุดชะงักของเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยคำนึงถึงเป้าหมาย ระยะเวลา สูงสุดที่ยอมให้ธุรกิจหยุดชะงัก (Maximum Tolerance Period of Disruption : MTPD)
 - กำหนดเป้าหมายระยะเวลาในการกู้คืนระบบ (Recovery Time Objective : RTO) และ เป้าหมาย ระยะเวลาสูงสุดที่ยอมให้ข้อมูลเสียหาย (Recovery Point Objective : RPO)



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

(4) การกำหนดกลยุทธ์แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รส. ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและแนวทางจัดเตรียมทรัพยากรระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมตามการจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน โดยพิจารณาอย่างน้อยครอบคลุม

- เป้าหมายระยะเวลาที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ เช่น RTO, RPO เป็นต้น
- ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้แผนเป็นไปตามกลยุทธ์ เช่น เทคโนโลยีในการสำรองและกู้คืนข้อมูล ความพร้อมใช้งานสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง เป็นต้น เพื่อให้ รัฐวิสาหกิจมีทิศทางในการพัฒนาแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ทรัพยากรและงบประมาณ เพื่อจัดเตรียมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทั้งหมด

(5) การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศควรมีการระบุกระบวนการและขั้นตอนสนับสนุนการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและง่ายต่อการปฏิบัติ รวมทั้งมีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น อย่างน้อยครอบคลุม

- ข้อแผน วัตถุประสงค์ ขอบเขต และความสัมพันธ์กับแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ผังโครงสร้างของการบังคับบัญชาในการดำเนินงานตามแผน ผู้ปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบ และผู้ปฏิบัติที่หน้าที่แทนในกรณีที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ รวมถึงการบันทึก การเปลี่ยนแปลงของแผน
- รายละเอียดของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น โครงสร้างสถาปัตยกรรม แผนภาพระบบ เครือข่าย สื่อสาร เป็นต้น
- ขั้นตอนในการประกาศใช้แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การตอบสนองต่อเหตุการณ์ ฉุกเฉินและแผนการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ
- ขั้นตอนในการดำเนินการกู้คืนระบบ โดยควรระบุรายละเอียดอย่างชัดเจนและเพียงพอ เพื่อให้สามารถใช้เป็น checklist ควบคุมไม่ให้มีการข้ามหรือละเลยขั้นตอนที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ รส. ควรจัดทำเอกสารหรือคู่มือประกอบการกู้คืนในแต่ละระบบ ในกรณีที่มีการปรับปรุงหรือเพิ่มเติมขั้นตอนนอกเหนือจากที่ระบุในแผนขณะปฏิบัติงานจริง รส. ควรมีกระบวนการรายงานและขออนุมัติจากผู้บริหารตามที่กำหนดในโครงสร้างการบังคับบัญชา พร้อมทั้งนำขั้นตอนดังกล่าวมาปรับปรุงแผนให้เป็นปัจจุบัน
- ขั้นตอนในการกลับคืนสู่ภาวะปกติ (return to normal) และการประกาศยกเลิกแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พร้อมเอกสารประกอบการทำงานภายใต้แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรจัดเก็บไว้ในสถานที่ปลอดภัยและมีความพร้อมใช้ในสถานที่ปฏิบัติงาน หลักและสำรอง



(6) การสื่อสารและการฝึกอบรมแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รส. ต้องจัดให้มีการสื่อสารแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และจัดให้มีการฝึกอบรมแก่บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ใน การสื่อสารแผนฯ ต้องมีการระบุแนวทางที่สื่อสารที่ชัดเจนให้บุคลากรทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบถึงรายละเอียดในการจัดทำแผน ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผน
- จัดให้มีการฝึกอบรมแก่บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยอย่างน้อยคราวครอบคลุม วัตถุประสงค์ของแผน ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามแผน การประสานงาน และการสื่อสารกันระหว่างกลุ่ม ขั้นตอนในการรายงาน ระบบรักษาความปลอดภัย กระบวนการเฉพาะ ของแต่ละกลุ่มดำเนินงาน และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล เป็นต้น

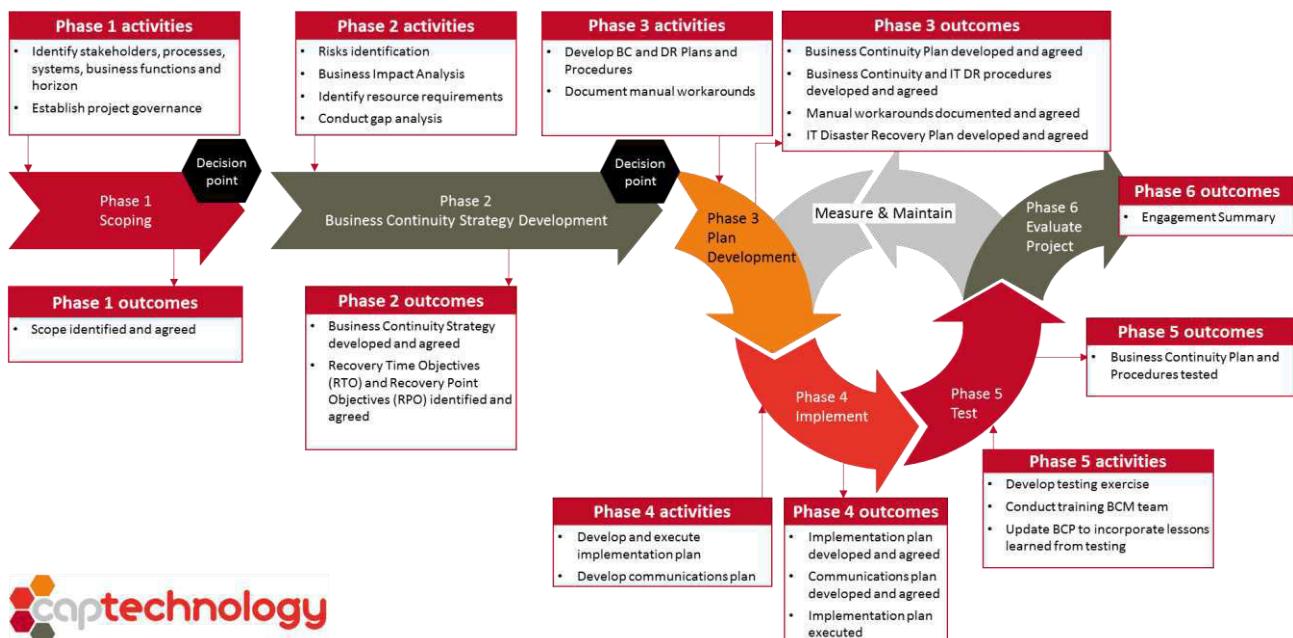
(7) การทดสอบ การปรับปรุง และการสอบทานแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- จัดให้มีแผนงานเพื่อทดสอบแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศประจำปี โดยมีรายละเอียด อย่างน้อย ครอบคลุมสถานการณ์จำลอง รูปแบบการทดสอบ วัน เวลา สถานที่ในการทดสอบ บทบาทหน้าที่ของ ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ แผนงานเพื่อทดสอบแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประจำปีในภาพรวม ควรได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย
- จัดให้มีการทดสอบแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งในระดับหน่วยงานและระดับองค์กร อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง โดยเฉพาะระบบงานหรือข้อมูลที่มีผลกระทบต่อการให้บริการลูกค้าหรือ ต่อ รัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ อาจพิจารณาการทดสอบระบบสำรองในลักษณะเสมือนจริง (DR live test) เพื่อให้มั่นใจว่า ระบบสำรองสามารถรองรับให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง
- กรณีระบบงานมีการเชื่อมโยงเครือข่ายสื่อสารหรือใช้บริการจากหน่วยงานภายนอก รัฐวิสาหกิจ ควรมี การทดสอบแผนฉุกเฉินร่วมกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ รส. มีความพร้อมใช้งานร่วมกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานภายนอก
- มีการรายงานผลการทดสอบต่อคณะกรรมการของ รส. หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย โดยมี รายละเอียดอย่างน้อยครอบคลุม วัตถุประสงค์ ขอบเขตการทดสอบ สถานการณ์จำลอง ระยะเวลาที่ใช้ ในการถูくるะบบที่ยึดกับ เป้าหมายที่กำหนด ข้อผิดพลาดและปัญหาหรืออุปสรรคที่พบ พร้อมทั้ง แนวทางปรับปรุงแก้ไข
- รส. ควรจัดให้มีการทบทวนและปรับปรุงแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ในการดำเนินงานตามแผน การเปลี่ยนสภาพแวดล้อมของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น เพื่อให้ แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจุบัน
- รส. อาจจัดให้มีการสอบทานแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยหน่วยงานภายนอกหรือภายในที่มี ความเป็นอิสระเพื่อยืนยันถึงความเหมาะสมสมของขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดทำแผนให้สามารถใช้งานได้จริง

ที่มา : หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน และแนวปฏิบัติ ในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย



กระบวนการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



ที่มา : captechnology

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

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

- กระบวนการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management Implementation) ของรัฐวิสาหกิจ*
- รัฐวิสาหกิจมีกรอบการจัดสรรงบประมาณ และกำกับให้การจัดสรร และใช้ทรัพยากรทั้งทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน เป็นไปอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการประเมินความความเสี่ยงด้านการจัดสรรทรัพยากร และมาตรการรองรับความเสี่ยงด้านการจัดสรรทรัพยากร ทุกโครงการที่สำคัญ
- รัฐวิสาหกิจมีนโยบายหรือแผนในการลดการใช้กระดาษและสาธารณูปโภคอื่นๆ เมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานในองค์กร
- รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารแนวทางหรือแผนการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management) ขององค์กร
- รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management) ขององค์กร



ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และแนวปฏิบัติที่กำหนดโดยยังคงถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

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

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทราบ การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล / จัดทำแผนปฏิบัติการ ดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้เพื่อนำไปปรับปรุงและทํางานต่อไป โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

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



การบริหารจัดการขีดความสามารถของระบบ (Capacity Management)

เพื่อให้ รัฐวิสาหกิจ สามารถบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเพียงพอรองรับต่อการดำเนินธุรกิจ และสามารถวางแผนการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศให้รองรับการใช้งานในอนาคต

- กำหนดมาตรฐานและระเบียบปฏิบัติเรื่องการบริหารจัดการขีดความสามารถของระบบ เพื่อประเมินและติดตามดูแลความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ครอบคลุมถึง ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบฐานข้อมูล ระบบเครือข่ายสื่อสาร และระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- มีการประเมินแนวโน้มการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อวางแผนรองรับการใช้งานในอนาคต (capacity planning) โดยครอบคลุมทั้งระบบหลักและระบบสำรอง
- มีกระบวนการหรือเครื่องมือในการติดตามประสิทธิภาพและความเพียงพอของการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของระบบ เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างทันท่วงที และสามารถตอบสนองความต้องการในการดำเนินงานทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง
- มีการกำหนดตัวชี้วัดการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (threshold และ trigger) ในระดับต่างๆ เพื่อให้มีการแจ้งเตือนผู้เกี่ยวข้องอย่างทันท่วงที และสามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการรับมือที่เหมาะสม รวมถึงการประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกรณีเกิดเหตุขัดข้อง
- จัดทำรายงานความเพียงพอของทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนำเสนอต่อคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายหรือผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องรับทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีการกำกับดูแลความพร้อมและความเพียงพอของระบบในการรองรับการให้บริการทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเพื่อพิจารณาแนวทางลดความเสี่ยงได้ทันการณ์

ที่มา : หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย



7.2 การบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management) (น้ำหนักร้อยละ 5)

- กระบวนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management) ของรัฐวิสาหกิจ*
- รัฐวิสาหกิจมีนโยบายหรือมาตรการด้านการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT) ที่ให้ความสำคัญกับ 4 องค์ประกอบ ดังนี้
 1. วัสดุจัดซื้ออุปกรณ์ (Equipment Lifecycle) ประกอบด้วย การจัดซื้อ (Procurement) การรีไซเคิลและการนำกลับมาใช้ซ้ำ (Recycle & Reuse) การกำจัด (Disposal)
 2. การใช้ไอทีของผู้ใช้งาน (End User Computing) ประกอบด้วย คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Personal Computing) แบ่งเป็น Desktop และ Mobile คอมพิวเตอร์ในแต่ละหน่วยงาน (Departmental Computing) การพิมพ์และวัสดุสิ้นเปลือง (Printing and Consumables)
 3. ระบบประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ในองค์กร (Enterprise Computing) ประกอบด้วย Data Center ICT Equipment, Data Center Environmental, Networking & Communications, Outsourcing & Cloud, Software Architecture
 4. การนำ ICT มาใช้ในการลดการปล่อยคาร์บอน (ICT as a Low – Carbon Enabler) ประกอบด้วย Governance & Compliance, Teleworking & Collaboration, Business Process Management, Business Applications, Carbon Emissions Management
- รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารนโยบายหรือมาตรการด้านการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT) ขององค์กร
- รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT) ขององค์กร



ระดับ 1 เริ่มมีแนวทางในการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- วัฏจักรของอุปกรณ์ (Equipment Lifecycle)
- การใช้อุปกรณ์ของผู้ใช้งาน (End User Computing)
- ระบบประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ในองค์กร (Enterprise Computing)
- การนำ ICT มาใช้ในการลดการปล่อยคาร์บอน (ICT as a Low – Carbon Enabler)

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

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

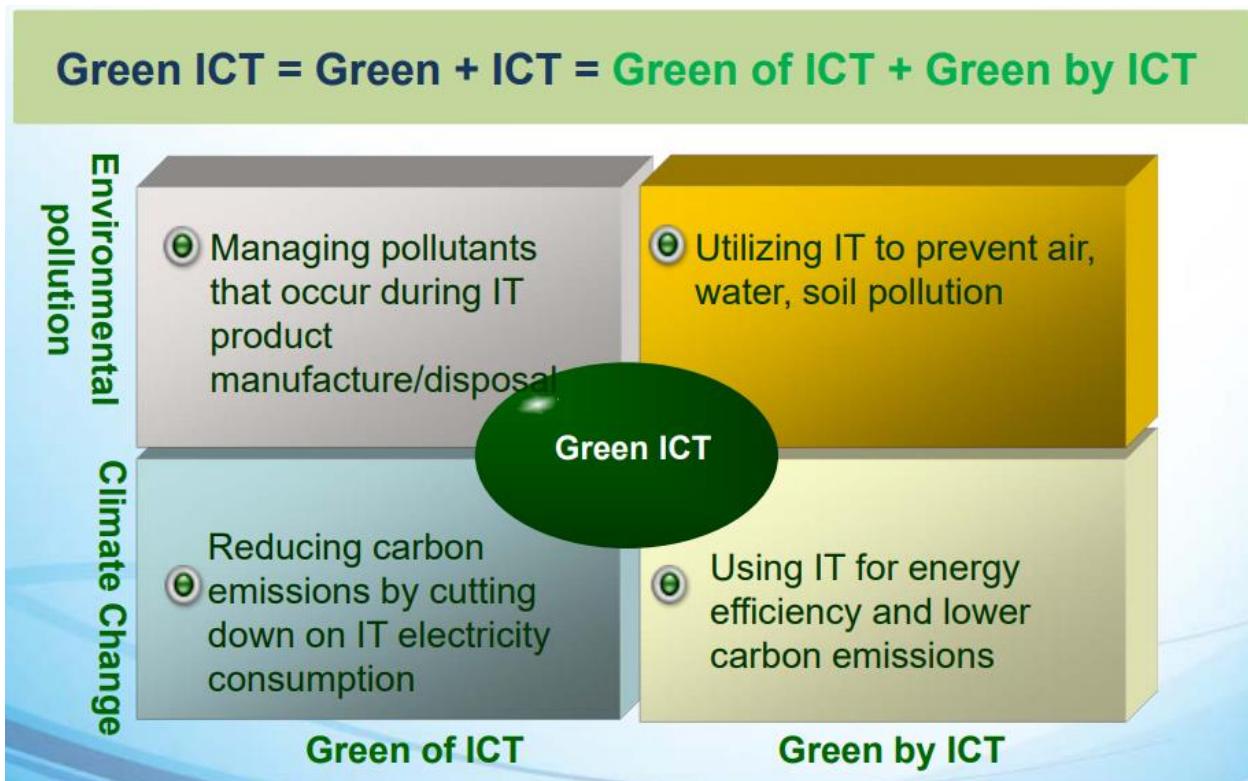
หมายเหตุ :

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



Green IT หรือ เทคโนโลยีสีเขียว คือ แนวคิดในการบริหารจัดการ และเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการการใช้พลังงาน ลดการใช้พลังงาน ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ลดการสร้างขยะ รวมถึงการนำขยะอิเล็กทรอนิกสมาร์ทเคลิ่มใหม่ ซึ่งเป้าหมายสูงสุด คือ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือขยะอิเล็กทรอนิกส์ต้องถูกนำกลับมาใช้ใหม่ได้ทั้งหมด และไม่มีส่วนประกอบที่ทำจากสารพิษ อุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ต้องใช้พลังงานน้อยลง

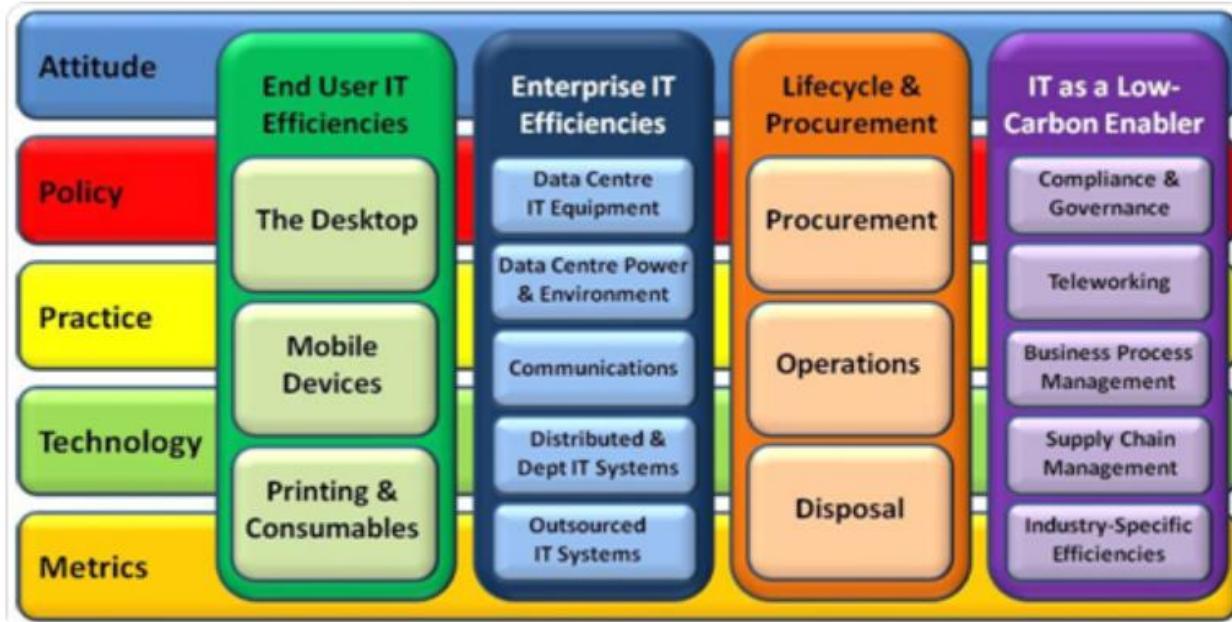
ความหมายของ Green ICT



ที่มา : สวทช.



กรอบการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม



ที่มา : ISACA



6) การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)

เกณฑ์ประเมินการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์และการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง (HCM Strategy) 2. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Management) 3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development) และ 4. กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment) โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่เกี่ยวข้องกับด้านบุคลากร รวมถึงมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในระดับประเทศและระดับสากล แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน HR ของโลก มาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงผลผลิตประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร ด้วยการสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้บุคลากรรู้คุณค่าของตนเองและคุณค่า ของงานที่ทำ ผ่านการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้โอกาสแก่บุคลากรในการเรียนรู้และการเติบโตในสายอาชีพ ทั้งนี้ นอกจากรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบทาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศในที่สุด

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

● วัตถุประสงค์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์

1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจ มีความตระหนัก และมีความเข้าใจเกี่ยวกับ การบริหารทุนมนุษย์ที่ดีอย่างถูกต้อง และสามารถนำเกณฑ์ประเมินผลฯ ไปพัฒนาระบบงานด้าน HCM ที่จะเป็นกลไกที่สร้างความเท่าเทียม (Equality) ความเสมอภาค (Equity) และ/หรือความแตกต่างที่เหมาะสม (Appropriate Difference) ในการสนับสนุนให้บุคลากรได้สร้างคุณค่าให้แก่ตนเองและองค์กร
2. รัฐวิสาหกิจ มีแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้าน HR ของโลก อีกทั้งมีมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทุนมนุษย์เทียบเท่าระดับประเทศและระดับสากล เช่น Thailand Quality Awards: TQA, Society for Human Resource Management: SHRM, Harvard Business Review: HBR, International Organization for Standardization: ISO เป็นต้น และเป็นกลไก เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



- กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารทุนมนุษย์

หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์ เกิดจากการประยุกต์มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้



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

- เกณฑ์การประเมินผลใหม่ด้าน HCM





1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติดี



- ─ 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)

- กระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สร้างความผูกพันต่องค์กร
- การจัดทำ Skill matrix สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุด รวมถึงการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม ค่านิยม โดยให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี
- สร้างและพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงการสร้างภาวะผู้นำ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

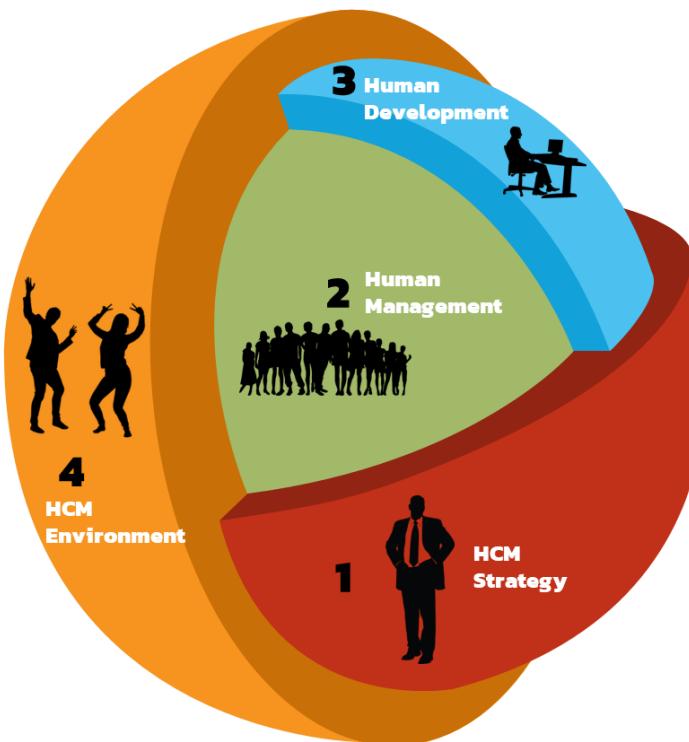


- หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์

HCM module of 4

**4. กลไกที่สนับสนุน
การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์**

“การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ให้สนับสนุน HCM โดยมีแนวทางการสร้างค่าบัcyim/วัฒนธรรมองค์กร และเติร์นพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการสร้างประสิทธิภาพนี้ต้องให้แก่บุคลากร และการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เกิดความปลอดภัยและมีสวัสดิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อ ความพูพันของบุคลากร นواjawak ที่จะสามารถใช้ความสามารถของตัวเองได้อย่างเต็มที่ ต้องมีการพัฒนาตามเงื่อนไขต่อไปนี้”



1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

“ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึง ความต้องการในด้านต่างๆ การเปลี่ยนแปลงด้าน Digital และ HC Risk โดยพิจารณา กันไปเชิง Quantitative/Qualitative โดยมีช่องทาง การเผยแพร่ที่เพียงพอ เพื่อให้การสื่อสารไปยังบุคลากร และมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงต้องส่งเสริมการ ทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR อย่างจริงจังและ ต่อเนื่อง กับการเป็นผู้นำในการร่วมกิจกรรม กระตุ้นให้บุคลากร ร่วมกิจกรรม การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น การกำกับติดตาม และการให้ข้อเสนอแนะที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ”

2. บริหารทุนมนุษย์

“การบริหารทุนมนุษย์ที่คำนึงถึงการจัดการอัตราชำสังที่สอดรับ กับการกิจกิจที่มีปัจจัยและอนาคต โดยการวิเคราะห์ Demand/Supply ของอัตราเข้าสังกัด การคาดคะเนของ Digital รวมถึงการพัฒนาผลตอบแทน/สิทธิประโยชน์ให้เกิด ความเป็นธรรม จูใจบุคลากรที่มีศักยภาพ และสอดคล้อง กับผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล ผ่านการประเมินผล การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ สามารถเป็น กลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างแท้จริง”

3. พัฒนาทุนมนุษย์

“การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องมีแนวทาง การพัฒนาของเด็กๆ นักเรียน บุคลากรที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม โดยให้มีทั้งความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-Skill/ Up-skill/ Re-skill) รวมถึง การปรับรูปแบบของการพัฒนา บุคลากรที่มุ่งเน้น Action learning อีกทั้ง การพัฒนาบุคลากร และผู้นำที่มีศักยภาพ และมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่เป็นรูปธรรม”



โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินอย่าง ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นอย่าง
1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง	30	1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (น้ำหนักร้อยละ 20) 1.2 การขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 10)
2. การบริหารทุนมนุษย์	25	2.1 อัตราがらสั่ง (น้ำหนักร้อยละ 7.5) 2.2 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 15) 2.3 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
3. การพัฒนาทุนมนุษย์	25	3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (น้ำหนักร้อยละ 10) 3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง (น้ำหนักร้อยละ 10) 3.3 การจัดการสายอาชีพ (น้ำหนักร้อยละ 5)
4. กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	20	4.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันของบุคลากร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง (น้ำหนักร้อยละ 5) 4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (น้ำหนักร้อยละ 3) 4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 2) 4.4 บทบาทของสายงาน HR (น้ำหนักร้อยละ 10)
รวม	100	



● รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารทุนมนุษย์

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 30)

1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (น้ำหนักร้อยละ 20)

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

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจ ขององค์กร และการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่เทียบ

ระดับ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจ ขององค์กร และการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่เทียบ

ระดับ 2 ยุทธศาสตร์มีความครบถ้วน เพียงพอ และเหมาะสม โดยต้องออกแบบให้สอดรับกับ วิสัยทัศน์ เจตนาرمณ์ นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ และ สคร. และกำหนดให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของแต่ละรัฐวิสาหกิจ

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

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

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานในการทบทวนยุทธศาสตร์ด้าน HR รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

หมายเหตุ :

- ในเกณฑ์ระดับ 1 นอกจากจะต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กร และการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่เทียบ แล้ว ต้องมีการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบท การดำเนินงานขององค์กร



1.2 การขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 10)

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

ระดับ 1 การกำหนดให้มีคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR โดยมีบทบาท/หน้าที่ที่ชัดเจนในการริเริ่มและกำหนด ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM รวมถึง มีบทบาทในการติดตาม สนับสนุนสายงาน HR และร่วมกิจกรรม ที่สำคัญของสายงาน HR

ระดับ 2 คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR กำหนดให้มีแนวทางในการติดตามและการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

ระดับ 3 คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนตามบทบาท/หน้าที่ที่กำหนด ขับเคลื่อน การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย รวมถึงมีส่วนร่วมในกิจกรรมประจำปีที่สำคัญด้าน HCM อย่างต่อเนื่อง

ระดับ 4 คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับองค์คณะอื่น ๆ เช่น คณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการด้าน HR คณะทำงานฯ ด้านยุทธศาสตร์องค์กร ด้านลูกค้าและตลาด ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม เป็นต้น

ระดับ 5 คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หมายเหตุ :

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



2. การบริหารทุนมุขย์ (น้ำหนักร้อยละ 25)

“การบริหารทุนมุขย์ที่คำนึงถึงการจัดการอัตรากำลังที่สอดรับกับภารกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยการวิเคราะห์อุปสงค์ อุปทาน ของอัตรากำลัง การทดสอบของเทคโนโลยี รวมถึงการพิจารณาผลตอบแทน/ สิทธิประโยชน์ให้เกิดความเป็นธรรม จูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพ และสอดคล้องผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กร ได้อย่างแท้จริง”

2.1 อัตรากำลัง (น้ำหนักร้อยละ 7.5)

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

ระดับ 2 การจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว โดยมีสาระสำคัญอย่างน้อย ดังนี้

- กระบวนการประมาณการอัตรากำลังที่พิจารณาจากอุปสงค์ อุปทานของอัตรากำลังขององค์กร (Demand and Supply) โดยการวิเคราะห์อัตรากำลังส่วนขาด และส่วนเกิน
- กระบวนการสรรหา คัดเลือก ที่เป็นระบบ ทั้งบุคลากรระดับบริหารและปฏิบัติการ รวมถึงแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากร (Job rotation) ที่ชัดเจน
- การวิเคราะห์และวางแผนการทดสอบอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึง การวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักขององค์กร และอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในภาพรวมขององค์กร
- การวิเคราะห์กระบวนการการทำงาน และใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD)

ระดับ 3 การดำเนินงานที่ครบถ้วนตามแผนอัตรากำลังประจำปี โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 แผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร อัตรากำลังภาครัฐและแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยสะท้อนให้เห็นถึงความเพียงพอเชิงปริมาณอย่างเหมาะสม ของอัตรากำลังที่จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนอัตรากำลังประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด



หมายเหตุ :

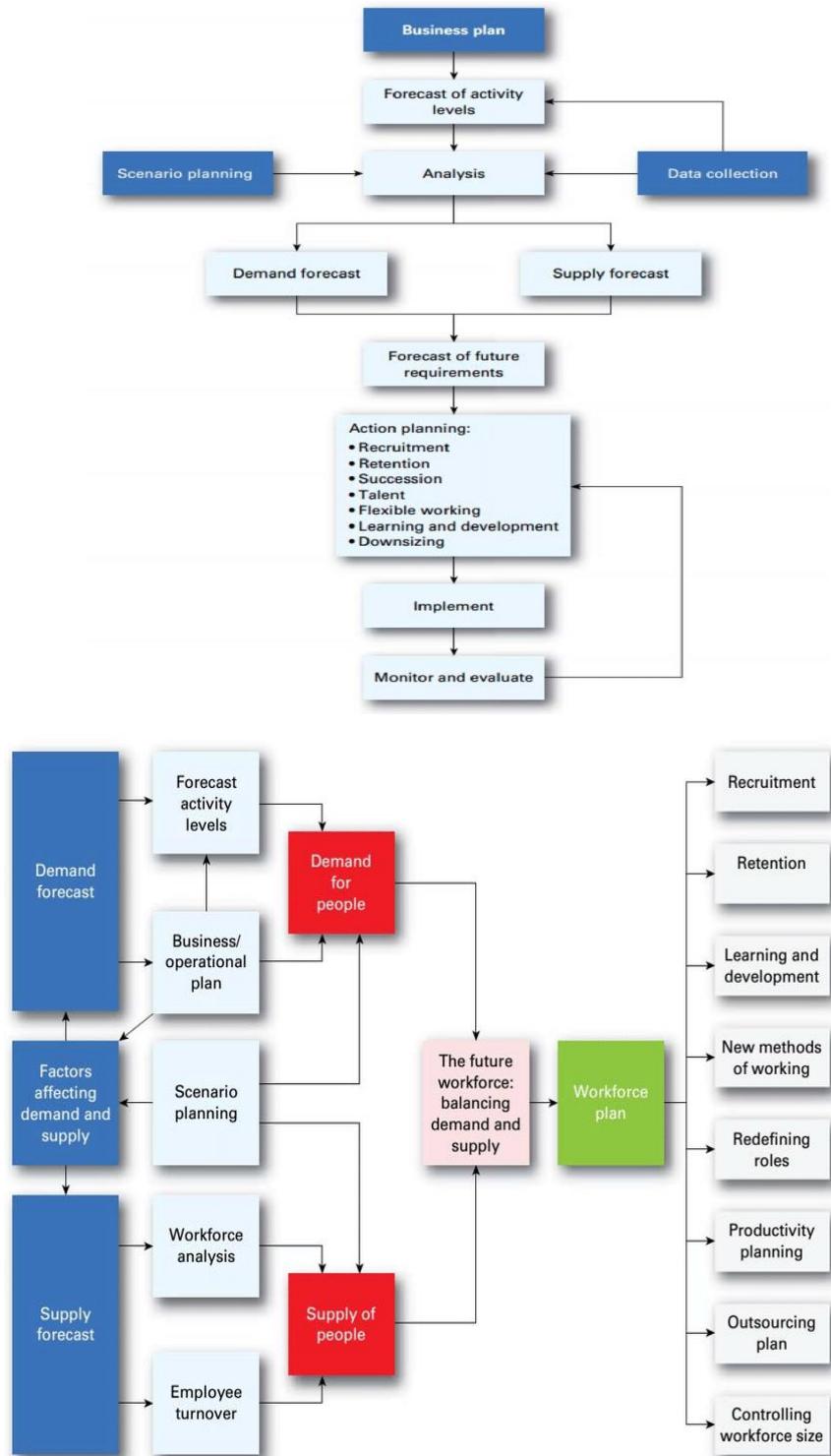
- โครงสร้างอัตรากำลัง (Workforce landscape) หมายถึง โครงสร้างที่สะท้อนให้เห็นถึงภาพรวมของอัตรากำลัง ซึ่งไม่ใช่เฉพาะจำนวนของบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน/สายงานเท่านั้น แต่ควรจะครอบคลุมข้อมูลอื่นที่เกิดจากความต้องการ/ความจำเป็นของการปฏิบัติงานและการดำเนินธุรกิจในหน่วยงาน/สายงานนั้น ๆ ซึ่งข้อมูลอื่นอาจหมายถึง
 - ข้อมูลภูมิประชากรศาสตร์ของหน่วยงาน/สายงาน (Demographic data) เช่น อายุ เพศ เป็นต้น
 - ข้อมูลขีดความสามารถที่จำเป็นของหน่วยงาน/สายงาน (Required Skill set)
 - การกำหนดหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน (Front/Middle/Back office) หรือรูปแบบอื่นที่เหมาะสม

ซึ่งการกำหนดโครงสร้างอัตรากำลังดังกล่าว ควรกำหนดให้มีลักษณะในเชิงเปรียบเทียบ (As is VS To be) และมีการสอบถามอย่างสมำเสมอตามสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจหรือการดำเนินงานที่อาจเปลี่ยนแปลงไป เพื่อประโยชน์ในการจัดการอัตรากำลังในมิติต่าง ๆ เช่น การสรรหา การโอนย้ายอัตรากำลัง เป็นต้น

ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดโครงสร้างอัตรากำลัง (Workforce landscape) ในรูปแบบอื่นได้ตามความเหมาะสม แต่ควรมีวัตถุประสงค์เดียวกันกับที่อธิบายข้างต้น คือ การจัดการอัตรากำลังให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด



ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี :



ภาพที่ HCM-1 : แนวทางการวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์

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



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

2.2 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 15)

ระดับ 1 การกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน

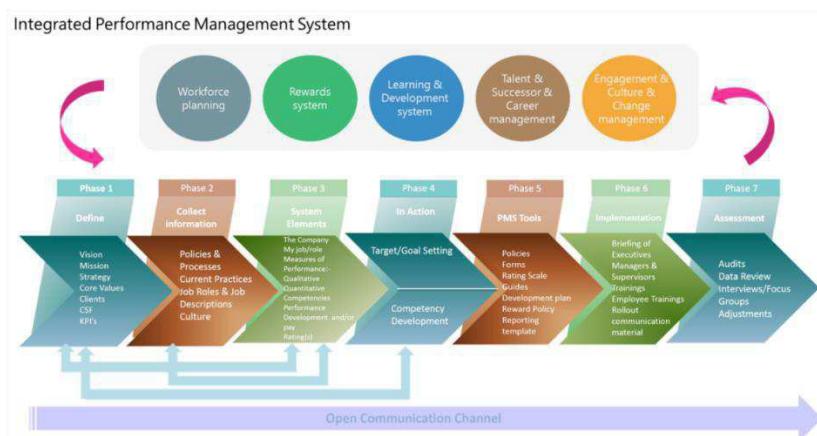
ระดับ 2 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ระดับสายงาน/หน่วยงานและระดับบุคคลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนธุรกิจ/แผนงานของสายงาน/หน่วยงาน และภาระงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ

ระดับ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจริงทั่วทั้งองค์กร โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 การใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเข้มข้นกับการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง (promotion) และการให้ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน การยกย่อง/ชมเชย รวมถึงการนำไปใช้ในระบบการเรียนรู้และการพัฒนา โดยนำผลการประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร/ ทีมงาน /หน่วยงาน

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี:



ภาพที่ HCM-2: ตัวอย่างระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

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



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

- 1) การระบุข้อมูลองค์กร เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยมหลัก ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น
 - 2) การเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น นโยบาย กระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน บทบาทและหน้าที่ของงาน เป็นต้น
 - 3) การพัฒนาระบบประเมินผล โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะเครื่องมือในการวัดประเมินผล ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative) และในเชิงคุณภาพ (Qualitative) รวมถึงเชื่อมโยงกับสมรรถนะของบุคลากร (Competency) และการจ่ายค่าตอบแทน โดยกำหนดระบบการจ่ายผลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในระบบ PMS ขององค์กร รวมถึงสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการทุ่มเท มุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน และรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร
 - 4) การตั้งเป้าหมายสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการกำหนดกรอบสมรรถนะที่บุคลากร จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Competency Framework)
 - 5) การพัฒนาเครื่องมือในการประเมินผล (PMS Tools) เช่น นโยบายด้านการประเมินผล แบบฟอร์ม การให้คะแนน (Rating Scale) เครื่องมือการพัฒนา นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน คู่มือการประเมินผลสำหรับบุคลากร และหัวหน้างาน เป็นต้น
 - 6) การนำไปปฏิบัติ โดยต้องมีการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในทุกระดับ ทั้งผู้ประเมิน และผู้ได้รับการประเมิน
 - 7) การประเมินผล โดยหลังจากผ่านรอบการประเมินผลรอบแรกไปแล้ว ควรมีการทบทวนและประเมินประสิทธิผลของระบบ PMS ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การตรวจสอบข้อมูล เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาปรับปรุงการดำเนินงาน
- ทั้งนี้ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรบูรณาการกับระบบบริหารทุนมนุษย์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การบริหารผลตอบแทน ระบบการเรียนรู้และพัฒนา การบริหารคนเก่ง การสืบทอดตำแหน่ง การบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการสร้างความผูกพันองค์กร ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึง การจัดการการเปลี่ยนแปลง



2.3 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

ระดับ 1 แนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของกลุ่ม/ส่วนบุคคลกร โดยมีการเปรียบเทียบโครงสร้าง
ผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์
เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits)

ระดับ 2 การปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิด
ความเป็นธรรมกับพนักงาน

ระดับ 3 การดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาฯ ได้ โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผล
การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 แนวทางการพัฒนาฯ สอดคล้องกับธรรมาภิบาลขององค์กร รวมถึงมีการนำความเห็น และความต้องการ
ของกลุ่มและส่วนบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาฯ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาฯ รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ
มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนา
อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หมายเหตุ :

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

- กลุ่มบุคคลกร หมายถึง การจำแนกบุคคลกรเป็นกลุ่มตามโครงสร้างระดับบังคับบัญชาของรัฐวิสาหกิจ
แต่ละแห่ง เช่น ระดับพนักงาน ระดับผู้บริหาร เป็นต้น
- ส่วนบุคคลกร หมายถึง การจำแนกบุคคลกรตามคุณลักษณะที่มีร่วมกันและสามารถอธิบายการจำแนกได้
อย่างมีเหตุผล เช่น ลักษณะงาน ทักษะ ช่วงอายุ (Generation) ระดับการศึกษา เพศ ศาสนา เป็นต้น



3. การพัฒนาทุนมุนช์ย์ (น้ำหนักร้อยละ 25)

“การพัฒนาทุนมุนช์ย์อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องมีแนวทางการพัฒนาของแต่ละกลุ่มบุคลากรที่แตกต่างกัน อย่างเหมาะสม โดยให้มีทั้งความรู้ และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะ การแข่งขัน (New-Skill/Up-skill/Re-skill) รวมถึง การปรับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง (Action learning) อีกทั้ง การพัฒนาบุคลากรและผู้นำที่มีศักยภาพ และมีส่วนทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นรูปธรรม”

3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 การออกแบบระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร ที่มีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

1. การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงรองรับการเปลี่ยนแปลง ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
2. การประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากรอย่างครบถ้วนและมีคุณภาพ เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคลประจำปี (Individual Development Plan: IDP) ที่มีการเพิ่มและเติมเต็มทักษะ (New-skill/Re-skill/Up-skill) รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดเรียนรู้ สิ่งใหม่ ไม่ยึดติดกับความรู้เดิม และเรียนรู้ด้วยมุมมองใหม่ (Learn/Unlearn/Relearn)
3. การวางแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) โดยคำนึงถึงการพัฒนา ให้บุคลากรมีทั้งความรู้ (Knowledge) และทักษะ/ความเชี่ยวชาญที่ครอบคลุมทักษะแบบ ผสมผสาน (Power skill) ได้แก่ Soft skill (เช่น Empathy, Adaptability เป็นต้น), Digital skill และ Analytical/Critical thinking) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ภาวะการแข่งขัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และนโยบายไทยแลนด์ 4.0 รวมถึงมีพัฒนา/ทัศนคติ (Attitude) ที่ดีในการทำงาน
4. การพัฒนาผู้นำ (Leadership development) ในทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง
5. การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) โดยการปรับรูปแบบของการพัฒนา บุคลากรที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว เช่น การสอนงาน (Coaching) การเรียนรู้ ระหว่างปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) การมอบหมายงาน/โครงการที่ต้องใช้ความร่วมมือ ระหว่างสายงาน (Cross functional) การเรียนรู้จากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ เป็นต้น รวมถึงการสร้างแนวคิดและสร้างความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง (Self-learning)
6. การพัฒนากลุ่มพนักงานเจ้างานออกและลูกจ้าง (Temporary & Outsourcing Development)
7. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร

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



ระดับ 3 การดำเนินงานที่ครบถ้วนตามแผนงานประจำปี โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

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

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

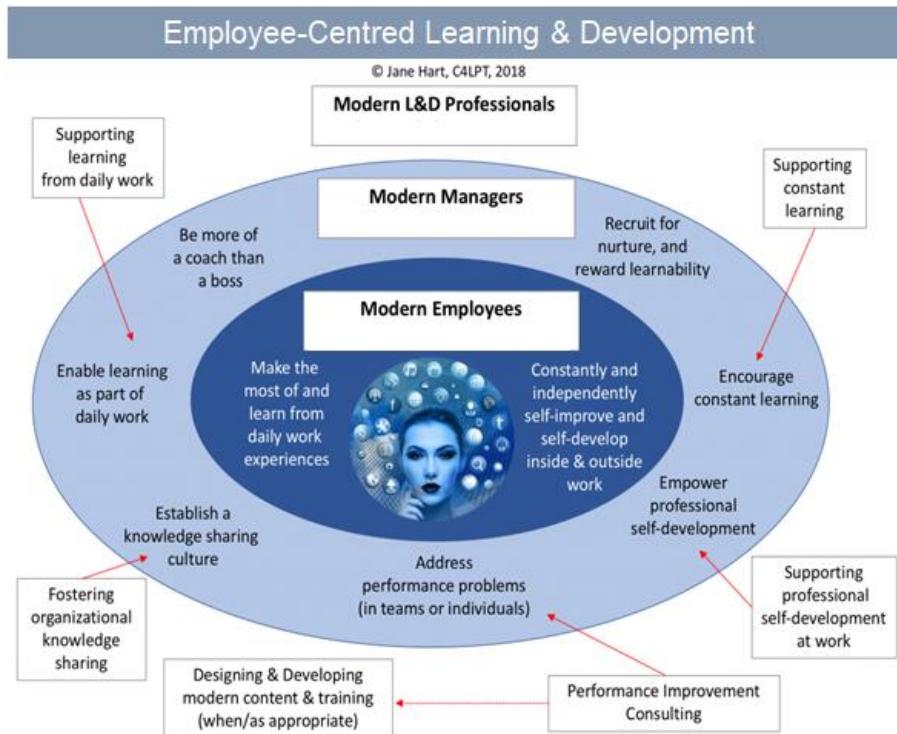
หมายเหตุ :

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



ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี:

การเรียนรู้และพัฒนาโดยให้บุคลากรเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้และพัฒนา



ภาพที่ HCM-3: แนวทางการพัฒนาทุนมุขย์

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

การท่องค์กรมีบุคลากรที่ชอบการค้นคว้า เรียนรู้สิ่งใหม่ และมีความคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา จะช่วยให้บุคลากรเหล่านี้ นำความคิดที่ได้เรียนรู้มาช่วยพัฒนาองค์กร ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องช่วยสร้างบรรยายให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้

ดังนั้นในอนาคต การเรียนรู้ด้วยตนเองจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากการเรียนรู้เพื่อนำมาพัฒนาตนเอง แล้ว บุคลากรจะเกิดการเรียนรู้เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางานของตนเองให้ดียิ่งขึ้นไป อีกทั้ง ในระดับหัวหน้างาน หรือผู้บริหารสายงาน (Line Manager) จะสามารถช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ได้ โดยการให้คำแนะนำ สนับสนุน ให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนกันทั้งตัวบุคคล และในทีมงานผนวกไปกับการทำงาน ซึ่งการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เพื่อนำมาพัฒนางาน จะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กร



3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลภายในที่เกี่ยวข้อง เช่น โครงสร้างอัตรากำลัง ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การเติบโตตามสายอาชีพ การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น รวมถึงข้อมูลจากแหล่งที่มาภายนอก เช่น ตลาดแรงงาน แนวปฏิบัติที่ดี เป็นต้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง และแผนการบริหารจัดการคนเก่ง

ระดับ 2 การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ที่มีความเป็นมาตรฐาน โดยครอบคลุมทุกกระบวนการ ตั้งแต่การวิเคราะห์ที่น้อย ทิศทางองค์กร ตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position) การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) การจัดทำแผนพัฒนา (Individual Development Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง และการติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) การจัดทำแผนงานการบริหารจัดการคนเก่ง ขั้นตอนการสรรหา และคัดเลือกคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ (Talent Acquisition) การจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง (Individual Development Plan) เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือการพัฒนาองค์กร

ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

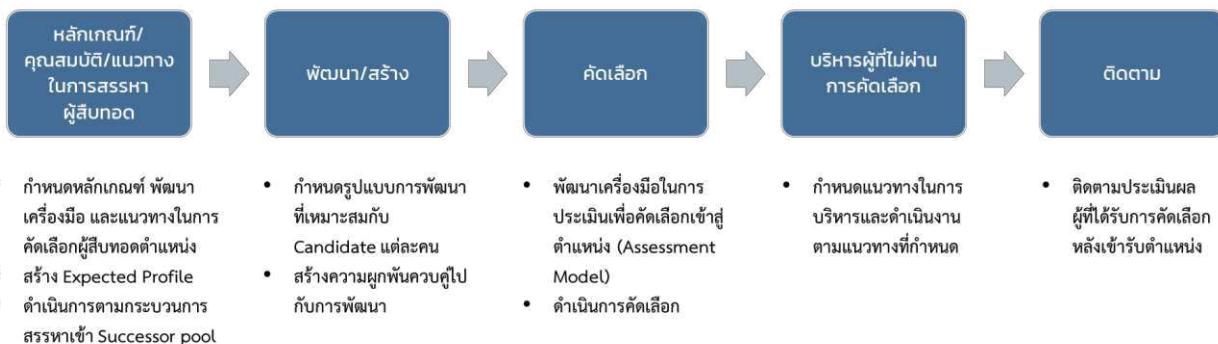
ระดับ 4 แผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้ และการพัฒนา แผนการจัดการความรู้ แผนงานการสร้างความผูกพัน เป็นต้น

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด



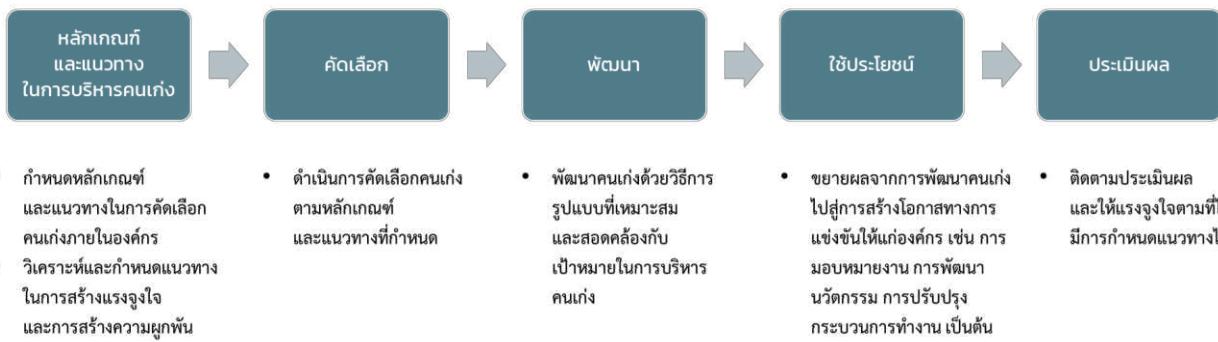
ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี:

กระบวนการคัดเลือกและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successors)



ภาพที่ HCM-4 : กระบวนการคัดเลือกและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successors)

กระบวนการคัดเลือกและพัฒนาคนเก่ง (Talents)



ภาพที่ HCM-5 : กระบวนการคัดเลือกและพัฒนาคนเก่ง (Talents)



ภาพที่ HCM-6 : กรอบแนวคิดของการเชื่อมโยงแผนสืบทอดตัวแห่ง (Succession plan)
และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) กับแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญและระบบงาน
ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

ที่มา : <https://joshbersin.com/2010/05/a-new-talent-management-framework/>

แผนสืบทอดตัวแห่งและการบริหารจัดการคนเก่ง ควรออกแบบให้ตอบโจทย์กับแนวทางการดำเนินงาน
ที่สำคัญหรือกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ และสอดคล้องกับระบบงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่สำคัญต่าง ๆ
 เช่น ระบบประเมินการปฏิบัติงาน ระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ ระบบการจัดการอัตรากำลัง ระบบการยกย่อง
 และให้รางวัล เป็นต้น



3.3 การจัดการสายอาชีพ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 แนวทางในการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning) ที่มีการจัดทำ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และการพัฒนาตามสายอาชีพ (Career Development) โดยมีหลักเกณฑ์การเคลื่อนย้ายและหมุนเวียนที่ชัดเจน รวมถึงการพัฒนาบุคลากร ที่สอดคล้องกับการเติบโตตามสายอาชีพ เพื่อให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางเจริญเติบโตของตำแหน่งงาน ภายใต้องค์กร

ระดับ 2 การกำหนดกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร เช่น คณะกรรมการ จัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management Committee : CMC) ศูนย์ประเมินสายอาชีพ (Career Assessment Center) การให้คำปรึกษาบุคลากรในการวางแผนในอาชีพ (Career Counselor) เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายของงานและอาชีพที่ตั้งไว้

ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือ กระบวนการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 แผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้ และการพัฒนา การสืบทอดตำแหน่ง การบริหารจัดการคนเก่ง การบริหารอัตรากำลัง เป็นต้น

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงาน เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หมายเหตุ :

- คณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management Committee: CMC) บทบาท และหน้าที่ คือการกำกับ ดูแล ให้การบริหารจัดการสายอาชีพของรัฐวิสาหกิจบรรลุผลตามที่คาดหวัง และเป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม รวมถึงการทบทวน ปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์ในด้านนี้ให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์ในช่วงเวลาต่าง ๆ นอกเหนือไปนี้ ยังมีหน้าที่ในการพิจารณาข้อเสนอในการปรับเลื่อนหรือโอนย้ายตำแหน่งของบุคลากรในทุกระดับ (ยกเว้นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่ต้องขอการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ) ทั้งนี้ คณะกรรมการจัดการสายอาชีพ ควรมีองค์ประกอบของผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นตัวแทนของทุกสายงาน โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทุนมนุษย์เป็นเลขานุการ
- ศูนย์ประเมินสายอาชีพ (Career Assessment Center: CAC) ศูนย์ประเมินสายอาชีพมีหน้าที่ในการจัดเตรียมการสอบ ออกแบบแบบทดสอบ สำหรับผู้ที่ได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่งหรือผู้ที่ต้องการโอนย้าย โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นการปรับเลื่อนตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีการทดสอบความพร้อมก่อนการเข้ารับตำแหน่ง (Pre-position assessment) หรือการโอนย้ายที่มีหลักเกณฑ์ให้ผ่านการทดสอบความรู้ ทักษะ ที่สำคัญในตำแหน่งงานที่ต้องการจะขอโอนย้าย (Pre-requisite knowledge) ซึ่งหลังจากที่มีการสอบเสร็จเรียบร้อยแล้ว ศูนย์ประเมินสายอาชีพจะทำการประมวลผล จัดทำรายงานและส่งสรุปผลสอบ ให้คณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพหรือหัวหน้างาน (ขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่งหรือระเบียบปฏิบัติของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง) ได้ใช้ประกอบการพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายตำแหน่งต่อไป



ทั้งนี้ ศูนย์ประเมินสายอาชีพอาจจัดตั้งขึ้นภายใต้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทุนมนุษย์ โดยมีหัวหน้างานในแต่ละกลุ่มงาน/สายงานค่อยให้คำแนะนำในการออกแบบแบบทดสอบอย่างไรก็ตาม ในการจัดตั้งศูนย์ประเมินสายอาชีพนั้น หากองค์กรยังไม่มีความพร้อมในด้านของบุคลากร หรือสถานที่ อาจทำเป็นในลักษณะของการจ้างเหมา (Outsource) สถาบันการศึกษาหรือบริษัทเอกชน ที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดสอบ และออกแบบแบบทดสอบ ให้ดำเนินการแทนในเรื่องดังกล่าว ซึ่งจะมีข้อดีในเรื่องของความโปร่งใสที่จะมากยิ่งขึ้น

- กลุ่มที่ปรึกษาสายอาชีพ (Career Counselor Group: CCG) มีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากร ในแต่ละกลุ่มงาน/สายงาน โดยให้คำแนะนำในการวางแผนสายอาชีพ (Career planning) และให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพที่อาจเกิดขึ้น โดยที่กลุ่มที่ปรึกษาอาชีพควรเป็นกลุ่มบุคลากรจากหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทุนมนุษย์ ร่วมกับหัวหน้างาน หรือตัวแทนที่ได้รับการคัดเลือกของแต่ละกลุ่มงาน/สายงาน ทั้งนี้ กลุ่มบุคลากรกลุ่มนี้ ควรได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอให้มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการให้คำปรึกษาด้านการวางแผนสายอาชีพ



4. กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (น้ำหนักร้อยละ 20)

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

4.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันของบุคลากร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการเปลี่ยนแปลง (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การมีแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ ความผูกพัน องค์กร ค่านิยมองค์กร และการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ระดับ 2 สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ มีลักษณะของการดำเนินงาน ดังนี้

- การสร้างความผูกพันองค์กร (Employee engagement) โดยทราบถึงระดับความผูกพัน และปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากร และมีการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กร
- การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) ครอบคลุมตลอดช่วงชีวิตการทำงานของบุคลากร (Employee journey) โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ด้าน HR หรือส่วนหนึ่งของการสร้างความผูกพันองค์กรของบุคลากร
- การเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (core value) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การจัดให้มี กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักรและปฏิบัติตนจนเกิด เป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ทั้งนี้ การเสริมสร้างค่านิยมต้องสะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลาย ความเสมอภาค การหลอมรวม ความสัมพันธ์ต่อกัน (Diversity Equity Inclusion & Belonging: DEI&B) และครอบคลุมถึงการทำงานของรัฐวิสาหกิจที่มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality focused)
- การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น (Changing Capability)
- การสื่อสารภายในองค์กร (Internal communication) ในเรื่องที่มีความสำคัญ ถูกออกแบบ ตามพฤติกรรมและความคาดหวัง (Preferences) ของบุคลากรผู้รับสารในแต่ละกลุ่มหรือส่วน

ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้



ระดับ 4 แผนงานมีความเขื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้ และการพัฒนา แผนงานการสร้างความผูกพัน ระบบธรรมาภิบาล เป็นต้น

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

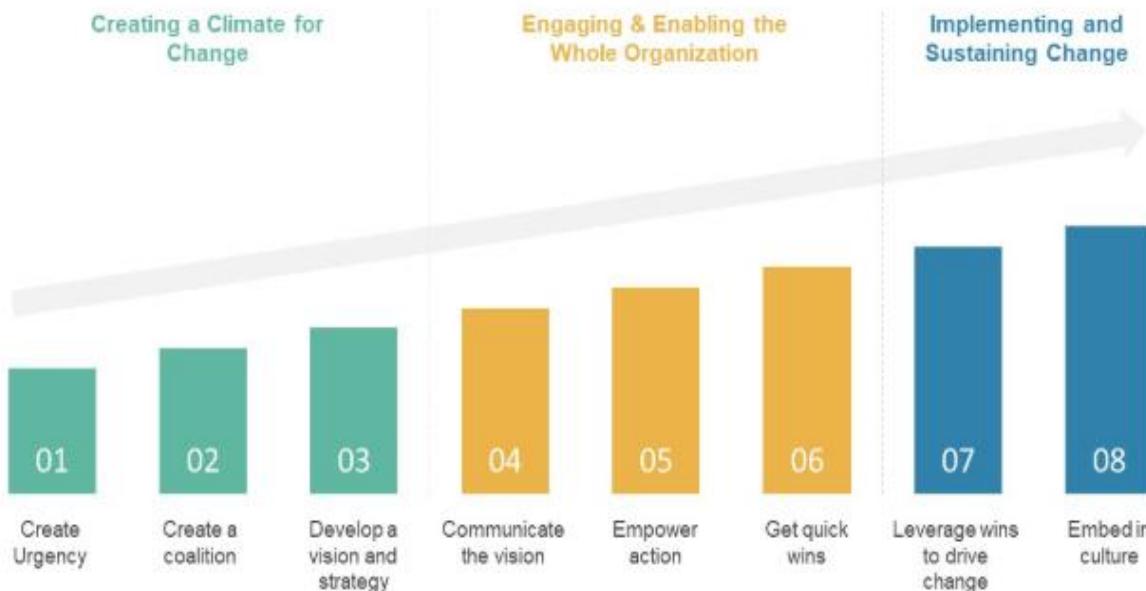
หมายเหตุ :

- การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) หมายถึง การสร้างประสบการณ์ และความประทับใจผ่านการดำเนินงาน/กิจกรรมท่องค์กร อาทิ ให้บุคลากรเข้าถึงได้ (Touch Point) ตลอดชีวิต การทำงานของบุคลากร (Employee Journey) ทั้งในด้านการทำงานและการดำเนินชีวิต ครอบคลุมตั้งแต่ การรับสมัคร (Attraction) การจ้างงาน (Hiring) การเริ่มทำงาน (Onboard Program) การสร้างความผูกพัน (Engagement) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การพัฒนาศักยภาพ (Development) จนถึงการออกจากองค์กร (Departure) เพื่อให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร มีความสุขกับการทำงาน และส่งผลให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ ต้องมีการวิเคราะห์ ความต้องการ และความคาดหวังของบุคลากรในแต่ละกลุ่มและส่วนพนักงาน (Employee segmentation) รวมถึงศึกษาแนวปฏิบัติ ที่ดีจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรตามเงื่อนไขอย่างเหมาะสม
- แนวโน้มการทำงานในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามีบทบาท เป็นอย่างมากในการทำงาน ส่งผลให้มีการปฏิบัติงานจากที่บ้านหรือสถานที่อื่น (Work from Home: WfH, Work from Anywhere: WfA) เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น รัฐวิสาหกิจควรมีแนวทางจัดการการเปลี่ยนแปลงรองรับ ในเรื่องดังกล่าวในมิติต่าง ๆ เช่น
 - การสร้างหรือสนับสนุนเทคโนโลยีแพลตฟอร์ม เทคโนโลยีการสื่อสาร ที่จะทำให้การ WfH, WfA เหมือนการปฏิบัติงานจากสถานที่ทำงาน
 - ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สามารถท่อนประสิทธิผลของการ WfH, WfA ได้อย่างแท้จริง
 - การพัฒนาระบบการเรียนรู้ของบุคลากรให้มีลักษณะที่เป็นเสมือนจริง (Virtual classroom) และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง (Self-Learning) ขณะที่ WfH, WfA
 - การมีแนวทางที่จะคงไว้ของการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะที่ WfH, WfA
 - การมีแนวทางที่จะส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ระหว่างการ WfH, WfA
 - การกำหนดระเบียบ วิธีปฏิบัติ (เช่น วิธีการมอบหมายงาน วิธีการประชุม เป็นต้น) รวมถึง การติดตามสำหรับการ WfH, WfA ที่ชัดเจน



ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี:

- การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตามแนวคิดของ John P. Kotter



ภาพที่ HCM-7: การจัดการการเปลี่ยนแปลงของ John P. Kotter

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

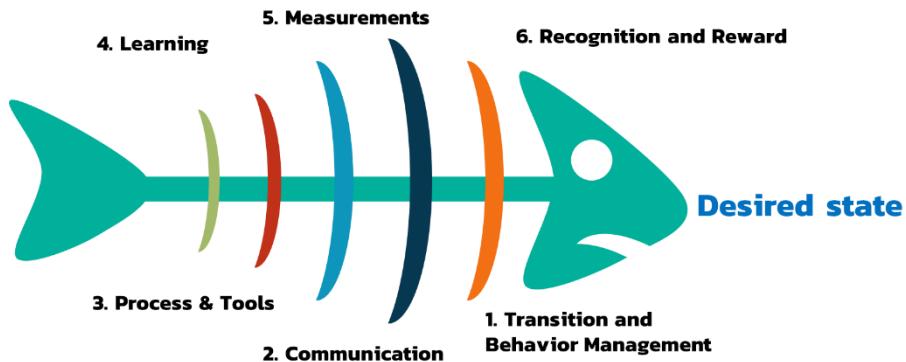
8 ขั้นตอนเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร

1. สร้างความเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง โดยการศึกษาสถานการณ์ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต เพื่อวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นว่าเป็นวิกฤตการณ์ หรือโอกาสทางธุรกิจ
2. สร้างกลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน โดยการสร้างบุคคล/กลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่สนับสนุน และนำกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติในองค์กร เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่กลุ่มบุคลากรเป้าหมาย (Change Targets) ในการเปลี่ยนแปลง เช่น พฤติกรรม ทัศนคติ อารมณ์ และความรู้ เป็นต้น
3. สร้าง/พัฒนา วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ในการจัดการการเปลี่ยนแปลง
4. สื่อสารวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง รวมถึงการใช้กลุ่มผู้นำ เป็นแบบอย่างในการสร้าง/เปลี่ยนพรุติกรรมของบุคลากรในองค์กร
5. กระจายอำนาจในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เพื่อลดอุปสรรคในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริม ให้บุคลากรกล้ายอมรับความเสี่ยง มีความคิด และการปฏิบัติที่แตกต่างจากเดิม
6. สร้างความสำเร็จระยะสั้น โดยการวางแผน เพื่อให้ผลจากการจัดการการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างชัดเจน รวมถึงยกย่องและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีส่วนในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
7. นำผลของการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการขยายการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
8. เข้มโดยพรุติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์กร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมและระบบขององค์กร นอกจากนี้ต้องกำหนดวิธีการในการพัฒนาผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และมีการสืบทอดตำแหน่งผู้นำอย่างต่อเนื่อง



- การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตามแนวคิดของ Robert Osterhoff

Change Management Process



ภาพที่ HCM-8: การจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Robert J. Osterhoff

ที่มา: Robert J. Osterhoff, 2003

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) โดยการมีส่วนร่วม และสนับสนุนจากผู้บริหารในกิจกรรมต่าง ๆ การปรับโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การจัดตั้งคณะทำงาน/หน่วยงาน ที่รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง การสร้างระบบการติดตามและประเมินผล และการกำหนดเป้าหมายแห่งความสำเร็จ ที่ชัดเจน
2. การสื่อสาร (Communication) ถึงเป้าหมายในการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และประโยชน์ ที่จะเกิดขึ้นทั้งต่องค์กรและบุคคลากร สร้างช่องทางให้บุคคลากรมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง
3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process & Tools) กำหนดกระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสมกับลักษณะ ขององค์กร ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์กร
4. การเรียนรู้ (Learning) โดยสร้างความเข้าใจและความตระหนัก โดยพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ และการประเมินผลและปรับปรุง
5. การวัดผล (Measurements) เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และนำผลดังกล่าว มาใช้ในการปรับปรุงแผนการดำเนินการ รวมถึงนำผลมาใช้สื่อสารให้แก่บุคคลากรให้ทราบถึงประโยชน์ ที่เกิดขึ้น โดยการวัดผลประกอบด้วย การวัดระบบ (System) การวัดผลลัพธ์ (Output) และประโยชน์ที่ได้รับ (Outcome)
6. การยกย่องเชียร์และให้รางวัล (Recognition and Reward) เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิด การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการมีส่วนร่วมของบุคคลากร ประกอบด้วย การค้นหาความต้องการของบุคคลากร การกำหนดแรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว การบูรณาการกับระบบที่มีอยู่ และการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรม ในแต่ละช่วงเวลา



4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (น้ำหนักร้อยละ 3)

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

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

ระดับ 3 การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มาใช้ได้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยมีเกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นต้น

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หมายเหตุ :

- การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HR Analysis) หมายถึง การนำข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรมาแปลงเป็นสารสนเทศ เช่น ข้อมูลด้านอัตรากำลัง ข้อมูลด้านการพัฒนาบุคลากร ข้อมูลด้านผลตอบแทนสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ เป็นต้น เพื่อการตัดสินใจในงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านธุรการ (Administration) งานด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)
- การคาดการณ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HR Analytics) หมายถึง การนำข้อมูลขององค์กรและการบริหารทุนมนุษย์มาวิเคราะห์คาดการณ์สถานการณ์/เหตุการณ์ที่มีความน่าจะเป็นในอนาคต อย่างมีระบบ มีเหตุผล โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือทางสถิติ รวมถึงเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจในงานต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านธุรการ (Administration) งานด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)



ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี:

แนวทางในการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน

ลำดับ	ข้อตอน	ค่าตอบ	แนวทาง	ผลลัพธ์	Key Factors
1	ประเมินხagaraสนในการนำ AI มาใช้	AI หมายเหตุ หน่วยงานหรือไม่	3 VS Framework	กระบวนการดำเนินโครงการเบื้องต้น	องค์ความรู้ในภาคในโลจี AI
2	กำหนดกรอบการดำเนินโครงการ AI	เริ่มตัวแอลอย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> • จำกัดกรอบโครงการนำร่อง • กำหนดตัวชี้วัด 	กระบวนการดำเนินโครงการ	องค์ความรู้ในภาคในโลจี AI
3	ประเมินความพร้อมด้านข้อมูล	มีข้อมูลพร้อมหรือไม่	<ul style="list-style-type: none"> • Data Selection • Data Quality Assessment (DQA) 	ข้อมูลสำหรับ Train ระบบ AI ที่มีคุณภาพ	ความพร้อมด้านข้อมูล
4	สร้างความร่วมมือในการพัฒนาระบบ AI	ควรดำเนินโครงการร่วมกับภาคล้วนอื่นอย่างไร	Sharing, Accountable และ Multi-Joint Partnerships	ความร่วมมือในการพัฒนาระบบ AI ที่โปร่งใสและตอบโจทย์โครงการ	ศักยภาพของภาคล้วนพัฒนาต่อ
5	สร้างจริยธรรมในระบบ AI	ประเมินค่านิยธรรมของโครงการ AI ที่ต้องคำนึงถึงปีอะไรบ้างและรับมืออย่างไร	Bias, Explainability, Human Autonomy, Job Risk, Privacy & Security	แนวทางการรองรับประเด็นปัญหาด้านจริยธรรมจากการดำเนินโครงการ AI	การกำกับดูแล

ภาพที่ HCM-9: ขั้นตอนการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน

ที่มา: เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์สำหรับการบริหารงานและการบริการภาครัฐ เวอร์ชัน 1.0, สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)



4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 2)

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

ระดับ 2 แผนงานด้านความปลอดภัยฯ ทั้งแผนงานระยะสั้นและระยะยาว มีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

1. การทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือ แผนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แผนงาน มีความครอบคลุม ชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การกำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัย สวัสดิภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Safety Security Health and Environment) ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงาน รวมทั้ง การประเมินดัชนีต่าง ๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา
3. การสร้างความตระหนัก และการจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัย และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และส่งเสริมให้พนักงาน เห็นถึงความสำคัญและนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง

ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ ตามที่กำหนดไว้

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

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หมายเหตุ :

- ในการดำเนินงานด้านความปลอดภัย สวัสดิภาพ อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รัฐวิสาหกิจ ควรให้ครอบคลุมและตระหนักถึงการดูแลสุขภาพจิตของบุคลากร (Mental health) เช่น การสร้างความมั่นใจให้แก่ บุคลากรถึงความปลอดภัยของอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การลดความเครียดในการปฏิบัติงาน การมีผู้เชี่ยวชาญ หรือช่องทางในการดูแลสุขภาพจิตให้แก่บุคลากรยามที่ต้องการ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริม สุขภาพจิต เป็นต้น



4.4 บทบาทของสายงาน HR (น้ำหนักร้อยละ 10)

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

ระดับ 2 หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีการพัฒนาระบบ/ทีมงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการดำเนินงานดังนี้

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

ระดับ 3 การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ 4 การปรับบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนยุทธศาสตร์ด้าน HR

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR

หมายเหตุ :

- การสนับสนุนและการให้ความร่วมมือจากผู้บริหารทุกระดับที่ระบุไว้ในเกณฑ์ประเมินผลระดับ 1 หมายรวมถึง บทบาทที่ผู้บริหารในระดับกลางและระดับต้นควรเข้าร่วมกิจกรรมเป็นตัวอย่างและกระตุ้นให้บุคลากรร่วมกิจกรรม การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น การกำกับติดตาม และการให้ข้อเสนอแนะ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร



- แนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการด้าน HR หรือ HR Audit หมายถึง การสอบทานกระบวนการซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทุนมนุษย์ และมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้น การสอบทานเชิงป้องกัน (Preventive approach) ในขั้นตอนการปฏิบัติงานในกระบวนการการทำงานที่สำคัญ ให้สามารถดำเนินการไปได้ตามที่กำหนดโดยไม่มีข้อผิดพลาด และเกิดผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ ในขณะที่ผลของการสอบทานสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ในขั้นต้น รัฐวิสาหกิจจะคัดเลือกระบวนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่สำคัญเพื่อทำการสอบทาน ในแต่ละปีได้จากการวิเคราะห์ในแต่ละมุมต่าง ๆ เช่น เป็นกระบวนการที่สนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร เป็นกระบวนการ หลักที่สนับสนุนการดำเนินงานหรือการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น สำหรับขั้นตอนต่อมา คือ การคัดเลือกขั้นตอน การปฏิบัติงานที่สำคัญในกระบวนการดังกล่าว อาจคัดเลือกขั้นตอนที่เป็นจุดที่ต้องควบคุมหรือจุดวิกฤต (Control point/Critical step) หรือเป็นขั้นตอนที่อาจเกิดความผิดพลาดได้ง่าย หรือเป็นขั้นตอนที่ผิดพลาดแล้วส่งผลกระทบ ต่อขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหลือทั้งหมด

โดยที่การสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการด้าน HR ในแต่ละปีนั้น ไม่จำเป็นต้องสอบทานกระบวนการ ทั้งหมด แต่ให้มีความชัดเจนในการกำหนดวิธีการคัดเลือกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญเพื่อใช้ ในการสอบทาน

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



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

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

- การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) (น้ำหนักร้อยละ 40)
- การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management: IM) (น้ำหนักร้อยละ 60)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

เกณฑ์ประเมินการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นหลักเกณฑ์ที่ เป็นการประเมินผ่านมุ่งมองในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติบทบาทผู้นำ/บุคลากร (Influence perspective) มิติกระบวนการ (Process perspective) และมิติผลลัพธ์ (Effect perspective) ด้านการจัดการความรู้ 6 ด้าน ได้แก่ 1. การนำองค์กร (KM Leadership) 2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Planning & Resources) 3. บุคลากร (People) 4. กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) 5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process) และ 6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results) โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์ของประเทศไทย มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในระดับประเทศและระดับสากล มาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ นอกจากรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีกลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงาน ด้าน KM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบถามการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ และนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้น จึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการดำเนินงาน ด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

● วัตถุประสงค์การประเมินการจัดการความรู้

1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีความตระหนัก และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ดีอย่างถูกต้อง 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 ที่เป็นที่ยอมรับทั่วไปและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้



1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติก่อ



2. เกณฑ์ประเมินผลในปัจจุบัน



3. Lessons learned จากผลการประเมินของ รส. ด้าน KM



4. ยุทธศาสตร์ของประเทศไทย



เกณฑ์การประเมินผล ใหม่ด้าน KM

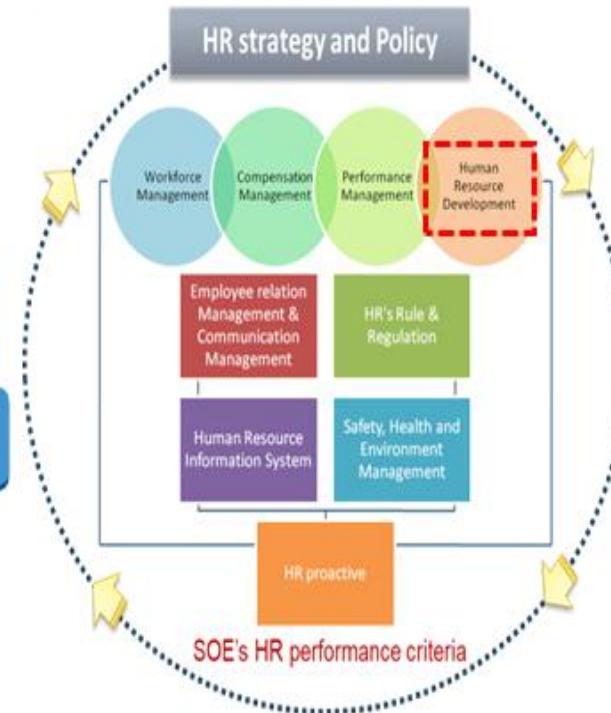




1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี



2. เกณฑ์ประเมินผลในปัจจุบัน



APO = Asian Productivity Organization

APQC = American Productivity & Quality Center

ISO = International Organization for Standardization



3. Lessons learned จากผลการประเมินของ รส. ด้าน KM

ประเด็นสำคัญสำหรับการพัฒนาในอนาคต จากการประเมินการจัดการความรู้ของ รส.

- ผู้นำและบุคลากรยังไม่ตระหนักร่วมกันและมีความเข้าใจในเรื่องของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง
- วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานของ รส. ไม่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้
- ขั้นตอนในกระบวนการจัดการความรู้ยังไม่เป็นมาตรฐาน
- การจัดการความรู้ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน Supply chain และ Value chain ยังไม่มีการจัดการอย่างเป็นระบบ
- การบูรณาการเรื่องความตระหนักร่องความเสี่ยงกับการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ยังไม่เกิดขึ้นจริง

4. ยุทธศาสตร์ของประเทศไทย





- หลักเกณฑ์การประเมินการจัดการความรู้

การประเมินการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 3 ด้าน ประกอบด้วย

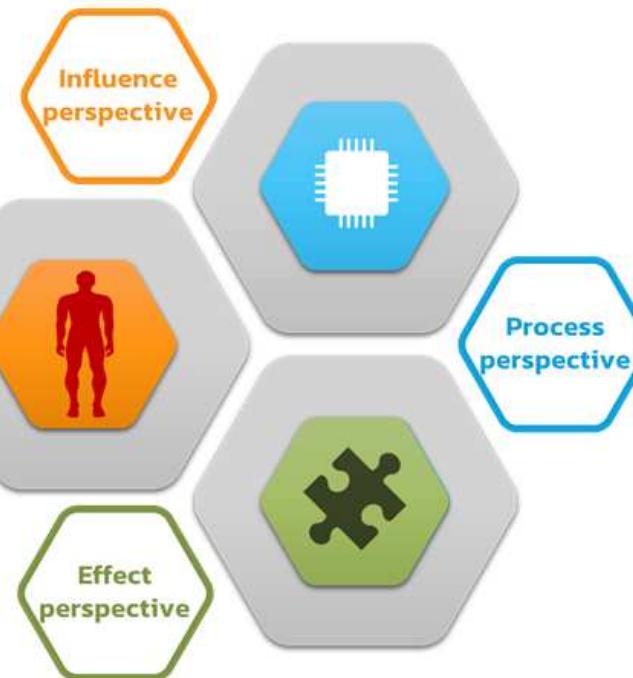
เกณฑ์ประเมินผลฯ ในมุมมอง 3 มิติ : KM's Triplex perspectives (IPE Perspectives)

I บทบาทผู้นำ/บุคลากร

- KM Leadership :** การนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหารที่มีหน้าที่คิดวางแผนและเป้าหมาย ของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมการเรียนรู้ขึ้นต่อเนื่อง
- Planning & Resources :** การนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปร่วมกับการตัดสินใจทางการเงิน ให้คำแนะนำและสนับสนุนการตัดสินใจทางการเงิน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรและใช้จ่ายงบประมาณในเชิงยั่งยืน สำหรับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนการจัดการความรู้
- People :** การนำบุคลากรมายังสถานะที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งโครงสร้าง และสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนให้บุคลากรมีพัฒนาการที่ต่อเนื่อง ไม่หยุดยั่ง การเรียนรู้โดยสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการจัดการความรู้

III ผลลัพธ์

- KM Results :** ผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต หรือบริการ ที่มีประสิทธิภาพและมีความน่าเชื่อถือ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ ลดต้นทุน หรือเพิ่มรายได้ ที่สามารถนำไปสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจ ผลกระทบทางสังคม หรือสิ่งแวดล้อม ที่มีผลต่อสังคม ประเทศ และโลก



II กระบวนการ

- KM Process :** กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้ร่วมงานได้ล้วน เสียงและภาพที่เก็บไว้ในไฟล์เพื่อสนับสนุนล่วงserin การเรียนรู้
- Operational Process :** การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบรวมทั้งการสร้างความตระหนัก ผ่านการจัดการความรู้ทั้งความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ



โดยสามารถแสดงหัวข้อประเมินอย่างหลักเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

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



- รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

1. การนำองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 8)

การนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหาร กำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.1 วิสัยทัศน์ / ทิศทาง / นโยบายด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 ผู้บริหารระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบายรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยวิสัยทัศน์ ทิศทาง การดำเนิน หรือนโยบายดังกล่าว คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ระดับ 2 ผู้บริหารระดับสูงแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พัฒนา ความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ การทำงาน ข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

ระดับ 3 ผู้บริหารระดับสูงสื่อวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย และเป้าหมายของการจัดการความรู้ ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ

ระดับ 4 การจัดการความรู้ มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงาน ที่สำคัญอื่น ๆ เช่น การพัฒนาระบบการเรียนรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน การพัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 ผู้บริหารระดับสูงติดตาม ดูแล และสนับสนุน การดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างจริงจังและสม่ำเสมอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

หมายเหตุ :

- ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูงตามคำนิยามและโครงสร้างระดับตำแหน่ง ของแต่ละรัฐวิสาหกิจ



1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ถึงความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมาย

ระดับ 2 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ระดับ 3 ผู้บริหารกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากร อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

ระดับ 4 ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการนำการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานในสายงานตนเอง

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงรูปแบบการมีส่วนร่วม ของผู้บริหาร ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร หรือความต้องการของแต่ละกลุ่มหรือส่วนบุคลากร

หมายเหตุ :

- ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ตามคำนิยามและโครงสร้างระดับตำแหน่งของแต่ละรัฐวิสาหกิจ

2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (น้ำหนักร้อยละ 4)

การนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุผลสำเร็จ โดยจัดสรรทรัพยากร และใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาสนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งการติดตามและประเมินผล

2.1 การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์และวางแผนงานด้านการจัดการความรู้

ระดับ 2 การใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้กลยุทธ์และแผนงานด้านการจัดการความรู้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบาย ด้านการจัดการความรู้ขององค์กร และมีการกำหนดเป้าหมาย การจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน รวมถึงตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

ระดับ 3 การถ่ายทอดแผนไปยังผู้เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ระดับ 4 การติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการความรู้ เพื่อประเมินความสำเร็จของ การดำเนินงาน และการดำเนินการที่จำเป็นหลังการติดตามผลเพื่อให้การบทวนแผนงานการจัดการความรู้ รวดเร็ว ทันการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลต่อกลยุทธ์/แผนงานการจัดการความรู้

ระดับ 5 การนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการบทวน/ติดตามผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุง การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และ/หรือ การปรับการจัดสรรทรัพยากร



หมายเหตุ :

- ในการวางแผนหรือการทบทวนแผนการจัดการความรู้นั้น รัฐวิสาหกิจควรใช้ข้อมูลป้อนกลับจาก การดำเนินงานที่ผ่านมา และจุดอ่อนหรือปัญหา (Pain Points) ที่มาจากการทำงาน อีกทั้ง ควรค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อใช้ในการกำหนดหรือ ปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน นโยบาย แผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ แผนงาน ตลอดจนเป้าหมาย ด้านการจัดการความรู้ขององค์กร ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร และแผนแม่บท (Functional strategy) ที่สำคัญขององค์กร (แผนแม่บทของ Enablers ในด้านอื่น ๆ)

2.2 การจัดสรรงบประมาณ (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และระบบสนับสนุนอื่นๆ (ทรัพยากร ที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น) มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม และถูกสื่อสาร ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

ระดับ 2 หลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรงบประมาณ ถูกจัดลำดับความสำคัญและได้คำนึงถึงความต้องการขององค์กรและ หน่วยงาน มาใช้ในการพิจารณาหลักเกณฑ์/แนวทาง

ระดับ 3 ทรัพยากรที่ได้จัดสรรครอบคลุมการดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญ

ระดับ 4 การจัดสรรงบประมาณทำได้สอดคล้องกับแผนงานการจัดการความรู้เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย

ระดับ 5 การปรับการจัดสรรงบประมาณที่ห่วงการดำเนินงาน พิจารณาจากการประเมินผลการจัดการความรู้ และ การทบทวนแผนการจัดการความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่ามีงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอและพร้อมต่อ การดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จ

3. บุคลากร (น้ำหนักร้อยละ 8)

การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นและ ส่งเสริมให้บุคลากรมีพัฒนาระบบที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ด้านการจัดการความรู้

3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมาย และ แนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม รวมถึง การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร

ระดับ 2 การสร้างความตระหนักรู้ ความเข้าใจ และแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพ บุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ



ระดับ 3 การสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทได้อย่างทั่วถึง

ระดับ 4 การยกย่องชมเชยต่อสาธารณะให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

ระดับ 5 การประเมินและปรับปรุงวิธีการในการสื่อ สร้างความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร และองค์กรภายนอก รวมทั้งกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำ และสร้างสรรค์ สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง

ระดับ 2 การกำหนดและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ อย่างยั่งยืน

ระดับ 3 วัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ ถูกสร้างขึ้น ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

ระดับ 4 การดำเนินการสำรวจหรือประเมินวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการสำรวจหรือประเมิน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการจัดการความรู้

3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การคัดเลือกและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ เพื่อให้มีความรู้และความสามารถเพียงพอในการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร

ระดับ 2 การกำหนดหน้าที่ของทีมงานการจัดการความรู้อย่างชัดเจนเพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน KM (KM audit)

ระดับ 3 ทีมงานการจัดการความรู้ สามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากรและส่งเสริม/สนับสนุน ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้ตามบทบาทหน้าที่

ระดับ 4 ทีมงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทบทวนที่ในการสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กร บรรลุผลสำเร็จ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้ รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้



หมายเหตุ :

- แนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการด้าน KM หรือ KM Audit หมายถึง การสอบทานกระบวนการซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ และมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้น การสอบทานเชิงป้องกัน (Preventive approach) ในขั้นตอนการปฏิบัติงานในกระบวนการทำงานที่สำคัญให้สามารถ ดำเนินการไปได้ตามที่กำหนดโดยไม่มีข้อผิดพลาด และเกิดผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ ในขณะที่ผลของ การสอบทานสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ในขั้นต้น รัฐวิสาหกิจจะคัดเลือกระบบการจัดการความรู้ที่สำคัญเพื่อทำการสอบทานในแต่ละปี ได้จากการวิเคราะห์ในแต่ละปี ฯ เช่น เป็นกระบวนการที่สนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร เป็นกระบวนการหลัก ที่สนับสนุนการดำเนินงานหรือการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น สำหรับขั้นตอนต่อมา คือ การคัดเลือกขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่สำคัญในกระบวนการดังกล่าว อาจคัดเลือกขั้นตอนที่เป็นจุดที่ต้องควบคุมหรือจุดวิกฤต (Control point/Critical step) หรือเป็นขั้นตอนที่อาจเกิดความผิดพลาดได้ง่าย หรือเป็นขั้นตอนที่ผิดพลาดแล้วส่งผลกระทบต่อขั้นตอน การปฏิบัติงานที่เหลือทั้งหมด

โดยที่การสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการด้าน KM ในแต่ละปีนี้ ไม่จำเป็นต้องสอบทานกระบวนการ ทั้งหมด แต่ให้มีความชัดเจนในการกำหนดวิธีการคัดเลือกระบบการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญเพื่อใช้ ในการสอบทาน

4. กระบวนการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 8)

กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ การปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้

4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ (น้ำหนักร้อยละ 6)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

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



ระดับ 2 กระบวนการจัดการความรู้ ถูกสื่อสารให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแต่ละขั้นตอน ได้อย่างถูกต้อง

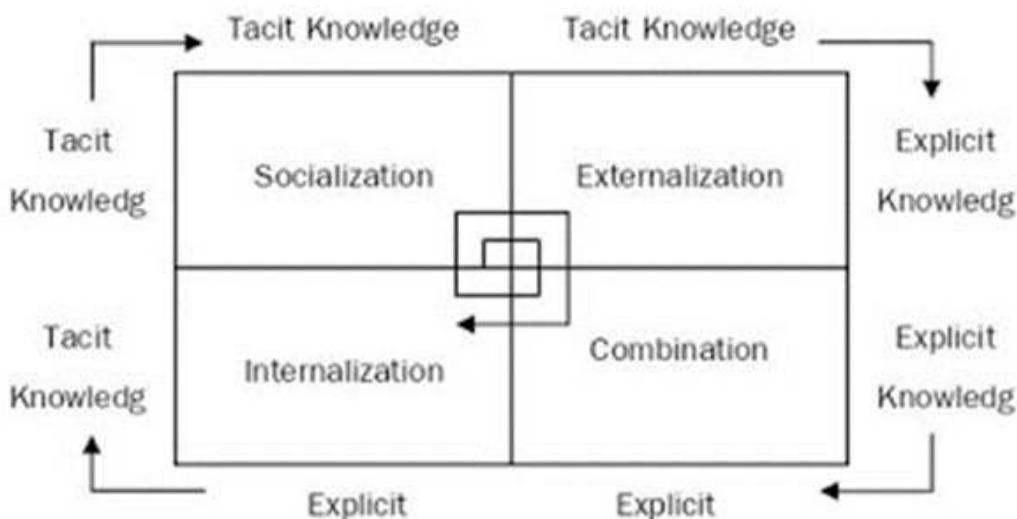
ระดับ 3 กระบวนการจัดการความรู้ถูกนำไปดำเนินการและปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้จริงในทุกขั้นตอน

ระดับ 4 การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม รวมถึงการทำหน้าที่ ความรู้ที่สำคัญสอดรับกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร โดยต้องมีการพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไป ให้บุคลากรมีความสามารถที่จะใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามที่คาดหวัง

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หมายเหตุ :

- เกลี่ยความรู้ (SECI Model) หมายถึง แผนภาพแสดงความสัมพันธ์การหลอมรวมความรู้ในองค์กรระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ใน 4 กระบวนการ เพื่อระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร เริ่มจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) การควบรวมความรู้ (Combination) และการผนึกฝังความรู้ (Internalization) และวนกลับมาเริ่มต้นทำซ้ำที่กระบวนการแรก เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นงานประจำที่ยั่งยืน



ภาพที่ KM-1: เกลี่ยความรู้ (SECI Model)

ที่มา : Nonaka & Takeuchi, 1995



การปรับเปลี่ยนและการสร้างความรู้ทั้งสองประเภทนี้เกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

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

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

3. Combination (C) การสร้าง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge ด้วยการรวมความรู้ประเภท Explicit Knowledge จากแหล่งต่าง ๆ มาสร้างเป็น Explicit Knowledge ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน เช่น หัวหน้างานทำการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งอกและในองค์กร รวมทั้งความรู้ที่มีอยู่เดิมมาสรุปเป็นความรู้ใหม่และเผยแพร่ หรือทำการเรียบเรียงความรู้จากภาษาต่างประเทศ เป็นต้น

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

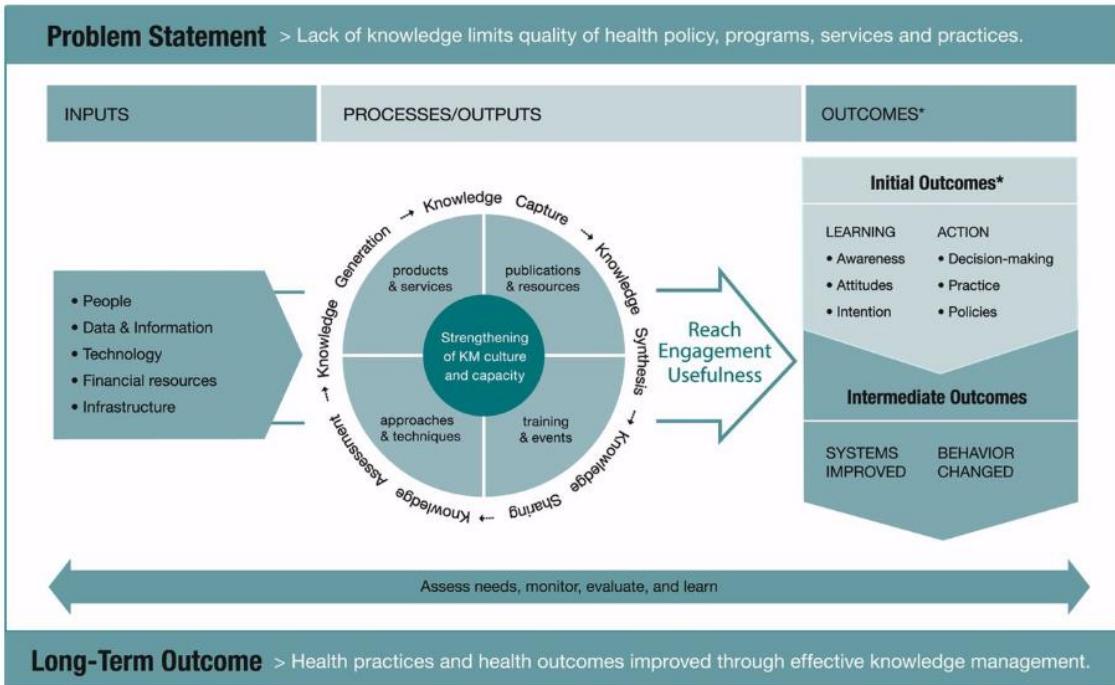
เมื่อดำเนินการปรับเปลี่ยนและการสร้างความรู้ 2 ประเภทนี้ไปจนครบรอบ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization ความรู้จะมีการพัฒนาขึ้นอีกระดับหนึ่ง โดย 4 กระบวนการนี้ สามารถเกิดต่อไปได้เรื่อย ๆ ทำให้ความรู้ในองค์กรพัฒนาขึ้นอย่างไม่สิ้นสุด มีลักษณะเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral)

- ในการกำหนด/ระบุความรู้ (Knowledge Identification) และการสร้าง/แสวงหาความรู้ (Knowledge creation/acquisition) ของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นขั้นตอนลำดับแรกและลำดับที่สองจากทั้งหมด 7 ขั้นตอน ของกระบวนการจัดการความรู้ตามเกณฑ์ประเมินผลฯ นั้น คำว่า “ความรู้” หมายถึง “ความรู้ที่สำคัญ (Critical knowledges) ที่จำเป็นต่อ การดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงความรู้ที่จำเป็นต่อความยั่งยืน และความรู้ที่ยังทันสมัยแต่อาจกำลังสูญหายจากการล้าอกรหรือเกษีณอายุของบุคลากรของรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ ความรู้ที่สำคัญดังกล่าว หมายรวมถึง ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบันของรัฐวิสาหกิจ เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานสากลต่าง ๆ เป็นต้น



ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี:

Knowledge Management for Global Health Logic Model



ภาพที่ KM-2: รูปแบบการจัดการความรู้ของ Global Health

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

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

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



โดยกระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอน จะช่วยสร้างการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง ซึ่งจะนำไปสู่ผลผลิต/ผลลัพธ์ ทั้งในเรื่องการสร้างความตระหนักในการเรียนรู้ ทัศนคติ และความตั้งใจที่จะเรียนรู้ในระดับบุคลากร โดยในระยะกลาง การจัดการความรู้จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคลากร รวมถึงในระยะยาว จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพที่เกิดจากการจัดการความรู้

4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสารสนเทศ/ความรู้ที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

ระดับ 2 การกำหนดวิธีการถ่ายทอด และเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญผ่านช่องทางที่มีประสิทธิผล

ระดับ 3 การถ่ายทอด และเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนดไว้

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

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงแนวทางการถ่ายทอด และเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

หมายเหตุ :

- กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง
 - บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรที่มีผลกระทบ และ/หรือ ได้รับผลกระทบจากกิจกรรม ผลิตภัณฑ์หรือบริการ และผลการดำเนินงานที่เกี่ยวเนื่องขององค์กร (อ้างอิงจาก AA1000SES)
 - บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สนใจ ได้รับประโยชน์ที่เกิดจากการตัดสินใจหรือการดำเนินการขององค์กร (อ้างอิงจาก ISO26000)
 - บุคคลหรือองค์กรที่สามารถสร้างผลกระทบ ได้รับผลกระทบ หรือตามการรับรู้รับทราบว่าเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจหรือกิจกรรม (อ้างอิงจาก ISO9000, ISO14001)
 - กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ หรืออาจได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการและความสำเร็จขององค์กร (อ้างอิงจาก TQA)
 - ทั้งนี้ การระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องสอดคล้องกับการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผลด้านที่ 4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder and Customer Management : SCM)
- รัฐวิสาหกิจความมีการจัดการความรู้ (Knowledge) สารสนเทศ (Information) และข้อมูล (Data) ให้ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งในหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน ทั้งในประเทศ/นอกประเทศ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง โดยควรแสวงหาโอกาสในการร่วมมือเพื่อใช้ประโยชน์ ของความรู้ สารสนเทศ และข้อมูลร่วมกัน รวมถึงควรแสดงบทบาทเชิงรุกที่ชัดเจน โดยเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) ในการเป็นหน่วยงานของรัฐหรือตัวแทนของประเทศ ที่มีความพร้อมและเต็มใจที่จะแบ่งปัน/ หมุนเวียน/แลกเปลี่ยน/ความรู้ สารสนเทศ และข้อมูล



5. กระบวนการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 4)

การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้ง การสร้างความตระหนักรู้ในการจัดการความรู้ดึงความลึกของกระบวนการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ

5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) พร้อมตัววัดที่สำคัญ

ระดับ 2 การกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และมีแนวคิด/วิธีการในการกำหนดที่มีความเป็นเหตุเป็นผล และมีที่มาที่ไป

ระดับ 3 การพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนอย่างมีประสิทธิผลและต่อเนื่อง โดยการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ และใช้การจัดการความรู้ เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ระดับ 4 กระบวนการทำงานที่สำคัญ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร และสอดรับกับการกำหนดความรู้ที่สำคัญและการสร้าง/แสวงหาความรู้ขององค์กร

ระดับ 5 การพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจาก การดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน โดยการนำความรู้ภายในและ/หรือภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- หากมีสถานการณ์ที่สำคัญต่าง ๆ เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (Incidents) เช่น เศรษฐกิจที่อยู่ในสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ และการปฏิบัติงานของบุคลากร สถานการณ์โรคระบาด สถานการณ์อุบัติภัยต่าง ๆ เป็นต้น รัฐวิสาหกิจควรนำการจัดการความรู้มาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Routine Operation) เพื่อรับรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และส่งผลให้การดำเนินธุรกิจหรือการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจสามารถเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง



5.2 การสร้างความตระหนักรเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2)

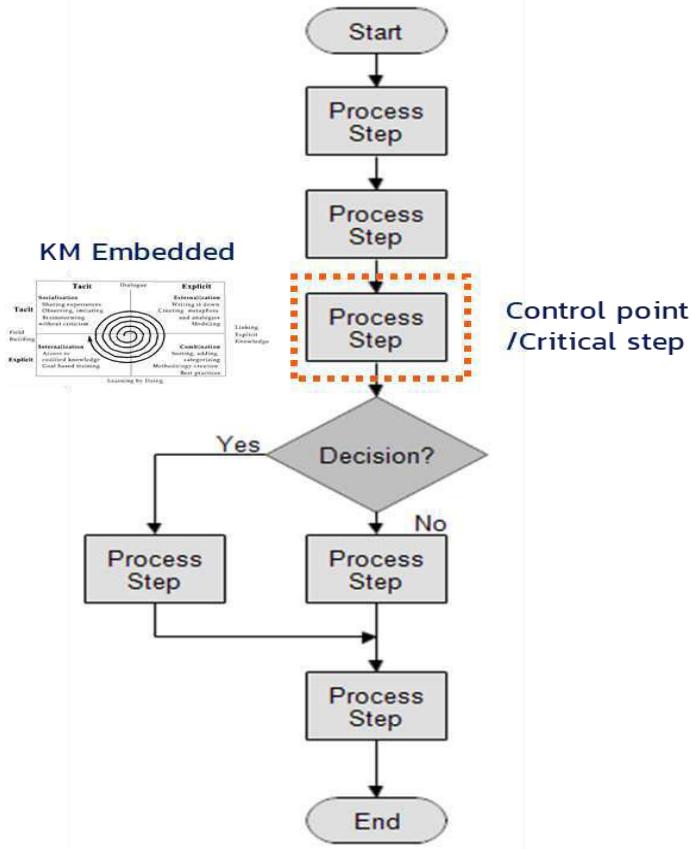
- ระดับ 1 การวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ระมัดระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมถึงการป้องกันไม่ให้มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต หรือมีการนำข้อมูลไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง
- ระดับ 2 การสื้อสาร และเปลี่ยน แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม ระมัดระวังหรือ จุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและความระมัดระวัง
- ระดับ 3 การสร้างความตระหนักรเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและ กระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง
- ระดับ 4 การสร้างความตระหนักรเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน มีความเชื่อมโยงกับ การบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการสร้าง ความตระหนักรเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

หมายเหตุ :

- เพื่อให้เกิดการบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร หน่วยงานหลักหรือคณะกรรมการที่รับผิดชอบ ด้านการจัดการความรู้ขององค์กรต้องมีการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ (Knowledge risk) ซึ่งครอบคลุมในมิติต่าง ๆ ได้แก่
 - Knowledge risk ที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากการปฏิบัติงาน เช่น การขาดการวิเคราะห์ระบุจุด ที่ต้องควบคุมในกระบวนการปฏิบัติงาน การขาดการถ่ายโอนความรู้ในจุดที่ต้องควบคุม การไม่ได้ใช้ความรู้ ที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ การระบุความรู้ที่สำคัญ (Critical knowledge) ไม่ถูกต้อง การสูญเสีย Critical knowledge ให้กับองค์กรหรือผู้รับจ้างภายนอก (Outsource) เป็นต้น
 - Knowledge risk ที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากบุคลากร/ทีมงานในองค์กร เช่น การสูญเสีย Critical knowledge จากบุคลากรที่เกษียณหรือลาออก การไม่แบ่งปันความรู้ในทีมงานหรือระหว่างสายงาน การยึดติดกับความรู้เดิมโดยไม่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือต่อยอดความรู้ให้เกิดคุณค่ากับตนเองและทีมงาน/ สายงาน/องค์กร (Learn, Unlearn, Relearn) เป็นต้น
 - Knowledge risk ที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากการมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น ความไม่พร้อมของระบบฯ การที่ระบบฯ ถูกเข้าถึงจาก บุคคลภายนอก การที่ระบบฯ ไม่สอดคล้องต่อการใช้งานของบุคลากรในแต่ละกลุ่มที่มีบริบทการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน เป็นต้น



ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี:



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

รัฐวิสาหกิจควรมีการวิเคราะห์และระบุจุดที่ควบคุม ระมัดระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) ตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ โดยมีการสร้างความตระหนักรถึงความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญแก่บุคลากร ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง เพื่อป้องกันไม่ให้มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต หรือมีการนำข้อมูลไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง หรือการป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงเพิ่มขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ



6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 8)

ผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ ที่องค์กรดำเนินการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพ และแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องของผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ และสามารถต่อยอดหรือขยายผลไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร

6.1 ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 8)

ระดับ 1 ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เข้มโยงกับวิสัยทัศน์/ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึง เป้าหมายการจัดการความรู้ ตามที่ระบุไว้ในข้อ 1 (การนำองค์กร) และข้อ 2 (การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน)

ระดับ 2 ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรตามที่ระบุไว้ในข้อ 3 (บุคลากร)

ระดับ 3 ผลการปรับปรุงกระบวนการและการพัฒนาที่เกิดจากการจัดการความรู้ตามที่ระบุไว้ในข้อ 4 (กระบวนการจัดการความรู้) และข้อ 5 (กระบวนการปฏิบัติงาน) รวมถึง ผลลัพธ์จากการบูรณาการการจัดการความรู้ ในเกิดขึ้นทั่วองค์กร เช่น การมุ่นเนียนบุคลากรแล้วสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง การทำงานที่มีข้อผิดพลาดน้อยลง เป็นต้น

ระดับ 4 นวัตกรรมซึ่งอาจเกิดจากการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้โดยตรง การใช้เครื่องมือปรับปรุงองค์กรอื่น ๆ หรือมาจากระบบ/กระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐาน เช่น การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

ระดับ 5 นวัตกรรมองค์กรที่ได้คิดค้น ได้ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้อย่างมีนัยสำคัญ



นวัตกรรม (Innovation Management: IM)

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงบางส่วน จนสามารถพัฒนาต่อยอดคิดค้น จนเกิดสิ่งใหม่ ทั้งมิติ ด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการทำงาน รวมถึงมิติรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือการกิจใหม่ขององค์กร (Business Model) ซึ่งสิ่งใหม่ที่ได้รับการปรับปรุง พัฒนาคิดค้นดังกล่าวต้องสามารถสร้างคุณค่า (Value) ใหม่ให้แก่ องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นมิติทางการเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน นอกจากนี้ นวัตกรรมไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะนวัตกรรมระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดขึ้นในระดับหน่วยงานภายใน ระดับ กระบวนการ จนถึงระดับบุคคล โดยนวัตกรรมจำเป็นต้องถูกพัฒนาเชื่อมโยงบูรณาการมาจากการฐาน 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) นวัตกรรมต้องเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 2) นวัตกรรมต้องมีความใหม่ (Newness) และ 3) นวัตกรรมต้องสร้างคุณค่าใหม่ (Value) โดยนวัตกรรมสามารถยกระดับทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถก้าวเข้าสู่มิติใหม่ ในการดำเนินการ ทั้งการสร้างคุณค่า ให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า สามารถ ตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนกระทั่งเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจและประเทศไทย นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในเฉพาะขอบเขตงาน ของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแห่งมุม ทุกรอบบวน การ และทุกหน่วยงาน ดังนั้นเพื่อให้นวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและสามารถนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน รัฐวิสาหกิจ ทุกแห่งจะเป็นจุดที่ต้องพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม มีระบบ และ เป็นมาตรฐานในทุกๆ ปัจจัยขับเคลื่อน เช่น ผู้บริหารระดับสูงควรชี้นำและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม จนพัฒนาสู่วัฒนธรรมองค์กร รัฐวิสาหกิจควรฝังหรือบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงาน ประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมเกิดจาก การสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร เป็นต้น

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการจัดการนวัตกรรม ได้ดังนี้

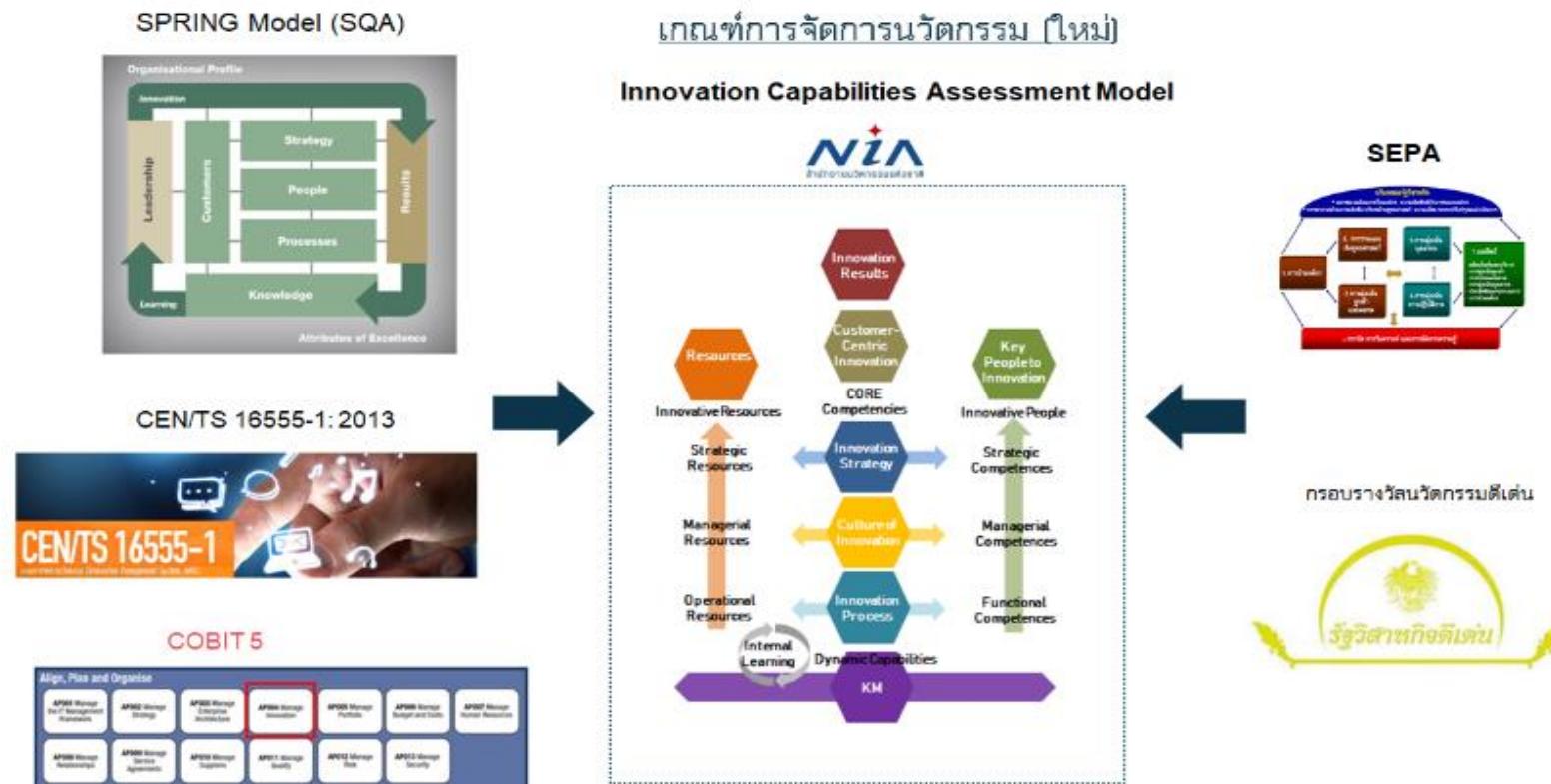
● วัตถุประสงค์การประเมินการจัดการนวัตกรรม

- คุณธรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของรัฐวิสาหกิจเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม ผ่านเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรม จนสามารถนำความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ไปปรับปรุงพัฒนา คิดค้นให้เกิดนวัตกรรม ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน หรือรูปแบบธุรกิจ/การกิจใหม่ ในทุกระดับ เช่น นวัตกรรมระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ระดับบุคคล ฯลฯ รวมถึงเพื่อพัฒนาสู่การเกิด นวัตกรรมในระดับอุตสาหกรรม ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค จนถึงระดับโลก ต่อไป
- รัฐวิสาหกิจมีการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืนอย่างเป็นระบบ ผ่านการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ ทั้ง 7 หัวข้อ ตามกรอบเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรมที่เป็นมาตรฐาน ได้แก่ 1) การนำองค์กร สู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน 2) ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม 3) นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม 5) วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม 6) กระบวนการนวัตกรรม และ 7) ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม
- รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และยกระดับผลการดำเนินงานในทุกมิติได้อย่างก้าวกระโดด และสามารถ ขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 ได้อย่างแท้จริง



- กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการจัดการนวัตกรรม

หลักเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการจัดการนวัตกรรมที่เป็นที่ยอมรับทั่วไปและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้





● หลักเกณฑ์การประเมินการจัดการนวัตกรรม

โดยสามารถแสดงเกณฑ์ประเมินย่อยของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

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



คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2567)
ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง

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



● รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรม

1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน (น้ำหนักร้อยละ 8)

1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 5)

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

หมายเหตุ :

- หากองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สะท้อนถึงนวัตกรรมอย่างชัดเจน ก็ไม่จำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านนวัตกรรมเพิ่มเติม
- รัฐวิสาหกิจต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมายด้านการเงินและไม่ใช่การเงินทั้งระดับผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) เพื่อสะท้อนการประเมินผลสำเร็จของการบรรลุได้ตามวิสัยทัศน์และ พันธกิจที่กำหนดและใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมเป็นหลักการพื้นฐานในการกำหนด วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรตั้งแต่ล่าง



1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะกรรมการด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3)

- ระดับ 1 การกำหนดคณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรมระดับองค์กร ที่มีการจัดทำกฎบัตร ซึ่งระบุอำนาจหน้าที่อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน เพย์แพร์ให้พนักงานรับรู้ทั่วทั้งองค์กร
- ระดับ 2 การกำหนดให้มีผู้บริหารระดับสูง และผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมอย่างชัดเจน รวมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรม ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พร้อมกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมการทำงานข้ามสายงาน เกิดความร่วมมือกันระหว่างสายงาน/ฝ่ายงาน
- ระดับ 3 คณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรมระดับองค์กร ผู้บริหารระดับสูง ผู้รับผิดชอบหลัก และคณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรม ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดโดยอย่างครบถ้วน
- ระดับ 4 การกำหนดรูปแบบของโครงสร้างในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร (ผู้รับผิดชอบหลัก และคณะกรรมการฯ) สอดคล้องกับระบบนวัตกรรมขององค์กร และเข้มโคงกับกระบวนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร
- ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงรูปแบบของโครงสร้างในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร (ผู้รับผิดชอบหลัก และคณะกรรมการ) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และหรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

หมายเหตุ :

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



2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 10)

2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมและนำไปสู่การปฏิบัติ (น้ำหนักร้อยละ 7)

- ระดับ 1 ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว
- ระดับ 2 ภาครัฐฯ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบาย ด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร และมีการกำหนดเป้าหมายการจัดการนวัตกรรม ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน รวมถึงตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว
- ระดับ 3 การสื่อสาร ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติและรับรู้อย่างทั่วถึง
- ระดับ 4 การกำหนดให้มีระบบติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการนวัตกรรม เพื่อประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน และการดำเนินการที่จำเป็นหลังการติดตามผลเพื่อให้การทบทวนแผนงาน การจัดการนวัตกรรม รวดเร็ว ทันการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลต่อกลยุทธ์/แผนงาน การจัดการนวัตกรรม
- ระดับ 5 การนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุง การดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม และ/หรือการปรับการจัดสรรงบประมาณ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา

หมายเหตุ :

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว ต้องตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายขององค์กร และเชื่อมโยงกับแผนงานสำคัญอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผน HCM เป็นต้น
- ภาครัฐฯ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรม เช่น
 1. นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม
 2. สัญญาณบวก/ทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีดิจิทัล ตลาด ความนิยม ของลูกค้า การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
 3. ครอบการบริหารจัดการความรู้ และครอบการพัฒนานวัตกรรมตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ
 4. แผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจ
 5. ผลการพัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรมในปีที่ผ่านมาของรัฐวิสาหกิจ
 6. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม
 7. ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร
 8. แผนแม่บทของ รัฐวิสาหกิจ อื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนปฏิบัติการดิจิทัล แผน HR Master Plan เป็นต้น



2.2 การจัดสรรทร์พยากรณ์ด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3)

- ระดับ 1 การกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทร์พยากรณ์ด้านนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การจัดสรรทร์พยากรณ์ทางการเงิน และไม่ใช่การเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ระดับ 2 การจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม เพื่อจัดสรรทร์พยากรณ์ทางการเงิน และไม่ใช่การเงินให้กับแต่ละแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจจัดสรรทร์พยากรณ์ทางการเงินและไม่ใช่การเงินครอบคลุมแผนการดำเนินงานด้านการจัดนวัตกรรมที่สำคัญ
- ระดับ 4 การจัดสรรทร์พยากรณ์สอดคล้องกับแผนงานด้านการจัดการนวัตกรรม และสอดคล้องกับแนวทางการจัดสรรทร์พยากรณ์ขององค์กร
- ระดับ 5 การประเมินความเพียงพอของทรัพยากรของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม เพื่อปรับปรุงการจัดสรรทร์พยากรณ์ระหว่างการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากการประเมินผลการจัดการนวัตกรรม และการทบทวนแผนการจัดการนวัตกรรม เพื่อให้มั่นใจว่ามีงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ และพร้อมต่อการดำเนินงาน การจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จ

3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 5)

3.1 ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนานวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 5)

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



4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)

4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1 การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ (และค่าเป้าหมาย) ขององค์กรในเชิงบูรณาการ จากทุกแหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ระดับ 2 การวัดและวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเบรียบเทียบในกลุ่มตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อทำให้ตัวชี้วัดบรรลุได้ตามเป้าหมาย ดีกว่าคู่แข่ง/คู่เทียบ และมีแนวโน้มของผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- ระดับ 3 การกำหนดแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ การตลาด และรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจบททวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา

หมายเหตุ :

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



5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 7)

5.1 การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3.5)

- ระดับ 1 การกำหนดให้มีค่านิยมที่สะท้อนถึงการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมอย่างซัพเจน และสื่อสารค่านิยมดังกล่าวแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม และจัดทำ/ทบทวนแผนการปลูกฝังค่านิยม และเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปี ที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม
- ระดับ 2 แผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปีที่ถูกออกแบบให้สอดคล้องกับบริบท และความต้องการในการพัฒนาด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กรในแต่ละปีที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน การให้ค่าตอบแทน รางวัล ยกย่อง ชมเชย เป็นต้น และการถ่ายทอด แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมประจำปีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 3 การดำเนินการตามแผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมประจำปีจนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
- ระดับ 4 การสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง เพื่อให้ แผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
- ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการสำรวจหรือประเมินรวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการปลูกฝัง ค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ให้มีผลลัพธ์ดีกว่าเป้าหมายและดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3.5)

- ระดับ 1 การวิเคราะห์และประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้น นวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร (Gap Analysis) และการจัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับและพัฒนา ความรู้ ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กรระยะยาว และประจำปี
- ระดับ 2 ถ่ายทอดแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการ นวัตกรรมองค์กรประจำปีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
- ระดับ 3 การดำเนินการตามแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กร ได้ครอบคลุมและบรรลุตามเป้าหมายของแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กรประจำปีได้ครบถ้วน
- ระดับ 4 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม เชื่อมโยงกับระบบแจ้งจูงใจและความก้าวหน้าในสาย อาชีพของผู้รับชอบด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร



ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการสำรวจหรือประเมินรวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้มีผลสำเร็จดีกว่าเป้าหมาย และดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา

6. กระบวนการนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 15)

6.1 การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 การวิเคราะห์และออกแบบโครงสร้างในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร เพื่อให้องรับทิศทางการดำเนินงานด้านการนวัตกรรมขององค์กร

ระดับ 2 การออกแบบระบบและกระบวนการจัดการนวัตกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่ครอบคลุมกระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม ทั้งในรูปแบบนวัตกรรมแบบปิด (Closed Innovation) และนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)

ระดับ 3 การออกแบบ Innovation Portfolio และกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม รวมทั้งการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม (Intellectual Property: IP)

ระดับ 4 ระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ และการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต และเชื่อมโยงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระบบเศรษฐกิจ (Business Ecosystem) ซึ่งเป็นแหล่งองค์ความรู้ เทคโนโลยี เทคนิคหรือความสามารถอื่น ๆ เพื่อนำมาใช้ในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินและปรับปรุงระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) เพื่อพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กรให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายและดีกว่าปีที่ผ่านมา

หมายเหตุ :

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



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

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

* ประยุกต์จากแนวคิดของ Christopher Meyer

** สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ

6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 4)

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

6.3 การพัฒนานวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 7)

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



หมายเหตุ :

- กระบวนการพัฒนาวัตกรรม เช่น Stage gate model เป็นต้น
- การพัฒนาวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจตามค่าเกณฑ์วัดในระดับ 2 อย่างน้อยต้องครอบคลุมการพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ และการพัฒนาวัตกรรมกระบวนการ

7. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 10)

7.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่มีความท้าทาย

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีผลสำเร็จตามตัวชี้วัดทุกด้านไม่เป็นไปตามเป้าหมายประจำปีที่กำหนด

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีผลสำเร็จตามตัวชี้วัดทุกด้านเป็นไปตามเป้าหมายประจำปีที่กำหนด

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีผลสำเร็จตามตัวชี้วัดทุกด้านดีกว่าเป้าหมายประจำปีที่กำหนดต่อเนื่อง 3 ปี ติดต่อกัน

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการทบทวน และวิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร และปรับปรุงและพัฒนาระบบ/กระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม โดยใช้ข้อมูลที่จัดเก็บในจัดเก็บในระบบฐานข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร

- การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่มีความท้าทาย โดยครอบคลุม 4 มิติ ตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ได้แก่

1) ผลลัพธ์ด้านการเงิน (Financial: F)

F1 - รายได้ที่เพิ่มขึ้น/ค่าใช้จ่ายที่ลดลง จากนวัตกรรมในภาพรวมของรัฐวิสาหกิจ

F2 - รายได้ที่เพิ่มขึ้น/ค่าใช้จ่ายที่ลดลง จากนวัตกรรมในแต่ละ BU/สายงาน

F3 - ร้อยละการใช้จ่ายงบประมาณด้านนวัตกรรม

2) ผลลัพธ์ด้านลูกค้าและผลิตภัณฑ์และบริการ (Customer: C)

C1 - ความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก จากนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่

C2 - ความพึงพอใจของบุคลากรภายใน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น จากนวัตกรรมกระบวนการทำงานใหม่

C3 - ความสำเร็จการจัดทำ/ทบทวนและดำเนินงาน ตามแผน/โครงการ ความร่วมมือด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานรัฐ/เอกชน/สถาบันการศึกษา

3) ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process: I)

I1 - ความสามารถในการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม (ประจำปี) ขององค์กร

I2 - รอบระยะเวลาเฉลี่ยตาม SLA ของกระบวนการจัดการนวัตกรรม จนออกสู่การใช้งานจริง

I3 - จำนวนทรัพย์สินทางปัญญา ขององค์กร ที่ทำการจดและได้รับการคุ้มครองทางกฎหมาย ตามแผนประจำปี



4) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth: LG)

- LG1 - ร้อยละจำนวนบุคลากรภายใน ที่มีส่วนร่วมในการให้ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ เพื่อนำไปสู่ การสร้างนวัตกรรม ต่อจำนวนบุคลากรภายในทั้งหมด
 - LG2 - ร้อยละจำนวนหน่วยงาน (ที่เล็กที่สุด) ที่มีนวัตกรรม ของหน่วยงาน
 - LG3 - ความสำเร็จการนำระบบดิจิทัล/IT มาใช้ในกระบวนการจัดการนวัตกรรมได้ตามเป้าหมาย
- รัฐวิสาหกิจมีผลสำเร็จของทุกตัวชี้วัดที่กำหนดเป็นไปตามเป้าหมาย แนวโน้ม และ/หรือ สามารถเทียบเคียงกับ คู่แข่ง/คู่เทียบ



8) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit: IA)

เกณฑ์การประเมินด้านตรวจสอบภายใน อ้างอิงจากมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นสากล ได้แก่ มาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing) ที่กำหนดโดยสถาบันผู้ตรวจสอบภายในของสหรัฐอเมริกา (The Institute of Internal Auditors : IIA) และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ คู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2555 และแนวปฏิบัติที่ดีที่เกี่ยวข้องต่างๆ ซึ่งการตรวจสอบภายในถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของฝ่ายบริหารในการทำหน้าที่ให้ความเชื่อมั่น (Assurance service) และให้คำปรึกษา (Consulting service) โดยการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลกิจการ และการดำเนินงานในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ ในการปฏิบัติงานตรวจสอบให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยรับตรวจสอบในการสนับสนุนด้านต่างๆ เช่น จัดเตรียมเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการทำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนสมบูรณ์ พร้อมที่จะตรวจสอบได้ ชี้แจงและตอบข้อซักถามต่างๆ พร้อมทั้งหาข้อมูลเพิ่มเติมให้ผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการตรวจสอบภายใน ได้ดังนี้

- **วัตถุประสงค์การประเมินการตรวจสอบภายใน**

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



- กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการตรวจสอบภายใน

หลักเกณฑ์ประเมินการตรวจสอบภายใน เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับทั้งใน และต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้



1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี



+ 2. เกณฑ์การประเมินผลในปัจจุบัน

=
เกณฑ์ประเมินผลฯ ด้าน IA



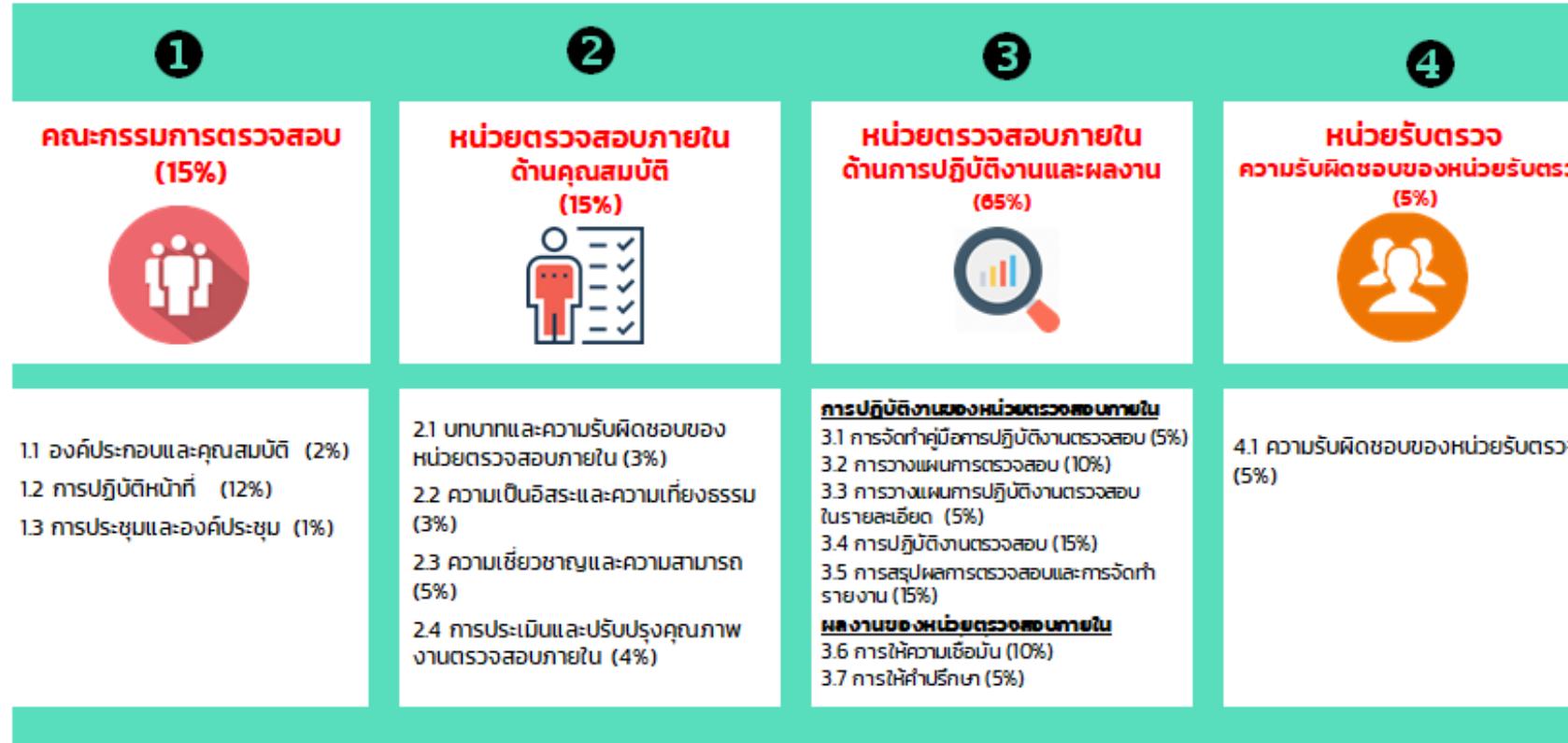
+ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้อง





- หลักเกณฑ์การประเมินการตรวจสอบภายใน

การประเมินการตรวจสอบภายในประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 4 ด้าน ประกอบด้วย





โดยสามารถแสดงเกณฑ์ประเมินย่อย ของ 4 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการตรวจสอบภายใน ได้ดังนี้

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



● รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการตรวจสอบภายใน

1. คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) (น้ำหนักร้อยละ 15)

1.1 องค์ประกอบและคุณสมบัติ (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 การกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติรวมถึงความเป็นอิสระและเที่ยงธรรมของคณะกรรมการตรวจสอบไป
ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ

ระดับ 2 การกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการตรวจสอบครบถ้วนตามแนวปฏิบัติของคณะกรรมการ
ตรวจสอบของรัฐวิสาหกิจ หรือ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) รวมทั้งกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง
(สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ) ไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ

ระดับ 3 กำหนด Skill Matrix ของคณะกรรมการตรวจสอบตามองค์ประกอบและคุณสมบัติที่กำหนด และนำไปใช้
ในการสรรหา/แต่งตั้ง

ระดับ 4 การประเมินองค์ประกอบ คุณสมบัติ ประสบการณ์ และทักษะของคณะกรรมการตรวจสอบ อย่างเป็นทางการ
อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจรับทราบ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวนการกำหนดองค์ประกอบ
และคุณสมบัติ เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

หมายเหตุ :

- องค์ประกอบ คุณสมบัติ และลักษณะต้องห้าม ของคณะกรรมการตรวจสอบตามคู่มือการปฏิบัติงาน
ของคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ ครอบคลุมประเด็น ดังนี้
 - 1) คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นกรรมการตรวจสอบ
 - 2) คณะกรรมการตรวจสอบมีจำนวนตั้งแต่ 3 - 5 คน โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องพิจารณาจำนวน
กรรมการตรวจสอบให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ ควรมีจำนวนที่เพียงพอเพื่อให้
ได้รับประโยชน์จากการตรวจสอบและประสิทธิภาพที่หลากหลาย แต่ไม่ควรมีมากเกินไปจนกระทบ
ต่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
 - 3) คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องพิจารณากำหนดควรการดำเนินการตรวจสอบโดยตำแหน่ง
ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ ไม่ควรเกินคราวละ 4 ปี และไม่ควรเกิน 2 ครั้ง
ติดต่อกัน
 - 4) หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในทำหน้าที่เป็นเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบโดยตำแหน่ง
 - 5) ประธานกรรมการตรวจสอบและกรรมการตรวจสอบจะพ้นจากตำแหน่งเมื่อครบวาระการดำรง
ตำแหน่ง หรือพ้นจากตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจ หรือขาดคุณสมบัติ หรือมีลักษณะต้องห้าม
ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
 - 6) ประธานกรรมการตรวจสอบและกรรมการตรวจสอบต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้
 - 6.1) เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจในรัฐวิสาหกิจแห่งนั้น
 - 6.2) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นอิสระและเที่ยงธรรม และสามารถอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้
การปฏิบัติหน้าที่กรรมการตรวจสอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล



6.3) คณะกรรมการตรวจสอบองค์ความรู้ที่เพียงพอเกี่ยวกับลักษณะการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ การเงินและการบัญชี การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และภูมายา ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ องค์ความรู้ข้างต้นเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญในเบื้องต้น หากคณะกรรมการตรวจสอบ มีองค์ความรู้ที่มีความสำคัญอื่นก็จะทำให้คณะกรรมการตรวจสอบนั้นมีความสมบูรณ์มากขึ้น เช่น องค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

- 7) ประธานกรรมการตรวจสอบและกรรมการตรวจสอบต้องไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้
- 7.1) ไม่เป็นข้าราชการประจำที่ดำรงตำแหน่งในกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจนั้น
 - 7.2) ไม่เป็นกรรมการที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย ระเบียบ/วิธีการปฏิบัติ รวมถึงการมีส่วนร่วม ในการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจ
 - 7.3) ไม่เป็นพนักงาน ลูกจ้าง ที่ปรึกษา ผู้ที่ได้รับเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนประจำ จากรัฐวิสาหกิจ
 - 7.4) ไม่เป็นผู้ที่โอนย้าย ลาออกจาก เกษียณอายุ หรือพ้นสภาพจากรัฐวิสาหกิจที่เคยสังกัดภายใน ระยะเวลา 2 ปี ก่อนวันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการตรวจสอบ
 - 7.5) ไม่เป็นผู้มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ ไม่ว่าในขณะดำรงตำแหน่งประราน กรรมการตรวจสอบและกรรมการตรวจสอบ หรือภายในระยะเวลา 1 ปี ก่อนวันที่ได้รับ การแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการตรวจสอบและกรรมการตรวจสอบ
 - 7.6) ไม่เป็นบุพการิ ผู้สืบสันดาน หรือคู่สมรส ของกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจที่ตนเป็นกรรมการตรวจสอบ หรือผู้ตรวจสอบภายในของบริษัทที่รัฐวิสาหกิจนั้นมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย และการดำเนินงานของบริษัท

- องค์ประกอบ และคุณสมบัติของคณะกรรมการตรวจสอบตามคู่มือของ ก.ล.ต. (พิจารณาเพิ่มเติมกรณีเป็น รัฐวิสาหกิจประเภทจดทะเบียนและกระจายหุ้นใน ตลาด).
- องค์ประกอบ และหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) (พิจารณาเพิ่มเติมกรณีเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทสถาบันการเงิน)
- กฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ กำหนดแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งสามารถพิจารณา จ้างที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญได้
- กรณีที่ประธานกรรมการตรวจสอบหรือกรรมการตรวจสอบพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ หรือกรณีที่ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบเพิ่มขึ้น ในระหว่างที่กรรมการตรวจสอบซึ่งแต่งตั้งไว้แล้ว ยังมีภาระการดำรงตำแหน่งเหลืออยู่ ให้ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งแทนตำแหน่งที่ว่างหรือเป็นกรรมการตรวจสอบ เพิ่มขึ้นอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของกรรมการตรวจสอบซึ่งได้แต่งตั้งไว้แล้ว กรณีเมื่อครบกำหนด ตามวาระการดำรงตำแหน่ง หรือประธานกรรมการตรวจสอบหรือกรรมการตรวจสอบพ้นจากตำแหน่งก่อนครบ วาระ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องเร่งแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบรายใหม่ให้ครบโดยเร็ว โดยไม่ควรล่าช้ากว่า 3 เดือน นับแต่วันที่องค์ประกอบของคณะกรรมการตรวจสอบไม่ครบถ้วน
- วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ต้องกำหนดรูปแบบการประเมินทั้งแบบประเมิน ตนเองเป็นรายบุคคล และแบบประเมินทั้งคณะ โดยแบบสอบถามการประเมินต้องสอดคล้องตามที่ คู่มือตรวจสอบฯ ปี 2566 กำหนด



- หากรัฐวิสาหกิจมีเหตุสุดวิสัยในการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ตามหมายเหตุในเรื่องวาระการดำเนินการ ตำแหน่งและคุณสมบัติ (องค์ความรู้) รัฐวิสาหกิจจะต้องแสดงข้อมูลให้เห็นว่า เหตุสุดวิสัยดังกล่าวเป็นปัจจัยภายนอกที่รัฐวิสาหกิจไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อให้คณะกรรมการฯ ด้านการตรวจสอบภายใต้พิจารณา

1.2 การปฏิบัติหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 12)

ระดับ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก เพื่อจัดทำกฎบัตร รวมถึงคู่มือปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

ระดับ 2 กฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบของรัฐวิสาหกิจมีความครบถ้วน*

ระดับ 3 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบเฉพาะของรัฐวิสาหกิจ และการกำหนดแผนปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยสามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน

ระดับ 4 การสอบทานการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ ในทุกประเด็นที่มีความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงสอดคล้องการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มีสาระสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ และมีบทบาทในการสอบทานการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร ตามเกณฑ์ Enabler ทั้ง 7 ด้าน รวมทั้งมีบทบาทในการติดตามการดำเนินงานตามข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ ตามที่หน่วยงานกำกับได้ให้ไว้กับรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวนกฎบัตร คู่มือ และแผนปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

หมายเหตุ :

1. องค์ประกอบของกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบของรัฐวิสาหกิจครอบคลุมประเด็น ดังนี้

- เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ
- องค์ประกอบ คุณสมบัติ วาระการดำเนินการตำแหน่ง องค์ประชุม และการลงมติ
- บทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบในด้านต่างๆ โดยคำนึงถึงขนาด ความซับซ้อนขององค์กร ลักษณะของอุตสาหกรรม และโครงสร้างของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- การปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ เช่น แผนการปฏิบัติงาน การประชุม (ความถี่ และผู้ร่วมประชุม) การเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และการให้ความรู้กับกรรมการตรวจสอบ เป็นต้น
- ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหาร หน่วยตรวจสอบภายใน และผู้สอบบัญชี
- ความรับผิดชอบในการรายงาน ความรับผิดชอบอื่น รวมถึงอำนาจในการตรวจสอบเป็นกรณีพิเศษ
- การประเมินตนเอง
- การสอบทานกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ
- การพัฒนาตำแหน่ง



2. ผลจากการทบทวนกฎบัตร คู่มือปฏิบัติงาน และแผนปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ต้องให้กฎบัตร คู่มือปฏิบัติงาน และแผนปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบทันต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น กฎ ระเบียบ และเทคโนโลยี เป็นต้น
3. หน่วยงานกำกับ หมายถึง กระทรวงเจ้าสังกัด กระทรวงการคลัง (สคร.) สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน รัฐวิสาหกิจกลุ่มสถาบันการเงิน รวมถึงข้อสังเกตของ บปท. รัฐวิสาหกิจในตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงข้อสังเกต ของ ก.ล.ต.
4. ประเด็น/แนวทางการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบครอบคลุมบทบาทตามที่คู่มือตรวจสอบฯ ปี 2566 กำหนด ประกอบด้วย
 - การพิจารณางบการเงินและรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้อง นโยบายการบัญชีและวิธีปฏิบัติทางการบัญชี มาตรฐานการรายงานทางการเงินการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีที่สำคัญ และเหตุผล ของการเปลี่ยนแปลง
 - การบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการเกิดทุจริตภายในรัฐวิสาหกิจ การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน
 - การกำกับดูแลกิจการของรัฐวิสาหกิจ
 - การสอบทานแผนการตรวจสอบประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการตรวจสอบดังกล่าวจะช่วยให้เกิด การยกระดับประสิทธิภาพการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง รวมทั้งบทบาทการประสานงาน และการประเมินผลการตรวจสอบ
 - การพิจารณา_r่วมกับผู้สอบบัญชีถึงแผนการตรวจสอบของผู้สอบบัญชี ปัญหาหรือข้อจำกัด ใน การปฏิบัติงานสอบบัญชี
 - การพิจารณา_r่วมกับผู้ตรวจสอบภายในในถึงปัญหาหรือข้อจำกัดในการปฏิบัติงานตรวจสอบและทบทวน กระบวนการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ในกรณี ที่รัฐวิสาหกิจใช้บริการจากหน่วยงานภายนอก (Outsource) เพื่อการตรวจสอบและสอนทานระบบ การควบคุมภายใน คณะกรรมการตรวจสอบควรประเมินการปฏิบัติงานของหน่วยงานดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ
 - การพิจารณา_r่วมกับผู้ตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชี ว่าได้มีการวางแผนเพื่อทบทวนวิธีการ และการควบคุมการประมวลข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และสอบถามเกี่ยวกับโครงการรักษา ความปลอดภัยโดยเฉพาะ เพื่อป้องกันการทุจริตหรือการใช้คอมพิวเตอร์ไปในทางที่ผิดโดยพนักงาน หรือบุคคลภายนอก
 - การพิจารณาบทหน่วยการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือรายการที่เกี่ยวโยงกัน
 - การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ คำสั่งที่เกี่ยวข้อง หรือวิธี ปฏิบัติงาน
 - การปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
 - การประเมินตนเองเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย
 - การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Environment, Social, and Governance : ESG)



1.3 การประชุมและองค์ประชุม (น้ำหนักร้อยละ 1)

ระดับ 1 คณะกรรมการตรวจสอบกำหนดปฏิทินการประชุมและวาระการประชุมล่วงหน้าอย่างชัดเจน โดยมีความถี่ในการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง และวาระประชุมคณะกรรมการตรวจสอบต้องครอบคลุมบทบาทหน้าที่ตามกฎหมาย รวมถึงระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 2 การได้รับข้อมูลประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วัน

ระดับ 3 การเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบในการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบทั้งหมดที่ได้จัดให้มีขึ้นในรอบปี

ระดับ 4 การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และการให้ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในกรอบทบทวนกระบวนการจัดประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านคุณสมบัติ (น้ำหนักร้อยละ 15)

2.1 บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก รวมถึงกฎหมาย รวมถึงความสอดคล้องกับกฎหมาย ในการจัดทำกฎหมาย และจารยาระบบที่หน่วยตรวจสอบภายใน

ระดับ 2 กฎหมายของหน่วยตรวจสอบภายในมีความสอดคล้องกับกฎหมาย คณะกรรมการตรวจสอบ และมีความครบถ้วน* ตามมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดี

ระดับ 3 การหารือความต้องการ ความคาดหวัง รวมถึงพันธกิจของงานตรวจสอบภายใน กับผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ เพื่อนำความเห็นมาจัดทำร่างกฎหมาย และการนำเสนอกฎหมายต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการตรวจสอบเพื่อนำมุ่งมั่น รวมถึงการสื่อสารกฎหมายให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบ

ระดับ 4 การดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่ระบุไว้ในกฎหมายอย่างครบถ้วน

ระดับ 5 การทบทวน/ปรับปรุงกฎหมาย อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

หมายเหตุ :

* องค์ประกอบของกฎหมายของหน่วยตรวจสอบภายใน ควรครอบคลุมประเด็น ดังนี้

- พันธกิจ และวัตถุประสงค์การตรวจสอบ
- อำนาจ และภาระหน้าที่ (ซึ่งครอบคลุมการป้องกันทุจริต คอร์รัปชันภายในองค์กร และการสอบทาน Enablers)
- สถานะของหน่วยตรวจสอบภายใน
- ลักษณะความสัมพันธ์ในการรายงาน/ประสานงาน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน คณะกรรมการตรวจสอบ ฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจ ผู้สอบบัญชี และหน่วยงานกำกับดูแล เป็นต้น
- อำนาจในการเข้าถึงข้อมูล บุคลากร และทรัพย์สินที่จำเป็นต้องได้ต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตรวจสอบ รวมถึงบริษัทในเครือ บริษัทร่วม และหรือบริษัทที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)



- มาตรฐานการปฏิบัติงาน
- ประมวลจรรยาบรรณ ที่ผู้ตรวจสอบภายในควรถือปฏิบัติ

2.2 ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม (น้ำหนักกร้อยละ 3)

ระดับ 1 การกำหนดโครงสร้างหน่วยตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระ

ระดับ 2 การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการเปิดเผยหรือการดำเนินการเพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงผลกระทบที่มีต่อความเป็นอิสระหรือเที่ยงธรรม รวมถึงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ตรวจสอบภายในที่อาจเกิดขึ้น

ระดับ 3 การดำเนินการตามนโยบายเกี่ยวกับการเปิดเผยหรือการดำเนินการเพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงผลกระทบที่มีต่อความเป็นอิสระหรือเที่ยงธรรม รวมถึงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ตรวจสอบภายในที่อาจเกิดขึ้น

ระดับ 4 หน่วยงานตรวจสอบภายในได้รับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอสอดคล้องกับแผนการจัดสรรทรัพยากร หน่วยงานตรวจสอบภายในสามารถเข้าพบและเข้าร่วมเกี่ยวกับการตรวจสอบได้อย่างเป็นอิสระ และได้รับการยอมรับเกี่ยวกับความเป็นอิสระจากผู้ให้บริหารและหน่วยรับตรวจ

ระดับ 5 การทบทวนและยืนยันถึงความเป็นอิสระต่อคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีละครั้ง

หมายเหตุ :

- หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในจะต้องมีสถานภาพอย่างน้อยเที่ยบเท่ากับผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจหรือหัวหน้าของหน่วยงานสำคัญอื่นๆ ในรัฐวิสาหกิจ
- หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความเป็นอิสระ และไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในกิจกรรมที่ตรวจสอบเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปด้วย ความเที่ยงธรรม รวมทั้งต้องไม่ตรวจสอบงานที่ตนเคยทำหน้าที่บริหารหรือปฏิบัติงานภายใต้ระยะเวลาหนึ่งปีก่อนการตรวจสอบ และผู้ตรวจสอบภายในไม่ควรเป็นกรรมการในคณะกรรมการใดๆ ของรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานภายใต้สังกัดอันมีผลกระทบต่อความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และการเสนอความเห็นในการตรวจสอบ
- หน่วยตรวจสอบภายในต้องกำหนดนโยบายการสับเปลี่ยนผู้ตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ โดยทั่วไปจะทำอย่างน้อยทุก 3 - 5 ปี เพื่อให้เกิดความเป็นอิสระ และความเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงาน อีกทั้งต้องดำเนินการสับเปลี่ยนผู้ตรวจสอบตามนโยบายที่กำหนด
- ผู้ตรวจสอบภายในต้องเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์และทำการดำเนินการเพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งของผลประโยชน์อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร
- หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และสำเนาถึงหัวหน้ารัฐวิสาหกิจรับทราบ
- หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในสามารถเข้าพบและเข้าร่วมประชุมกับหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหาร และ/หรือคณะกรรมการตรวจสอบได้อย่างเป็นอิสระ
- หากบุคคลภายนอกเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบภายใน และให้บริการอื่นแก่รัฐวิสาหกิจพร้อมกันด้วย อาจทำให้ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรมด้อยลงไปได้ คณะกรรมการตรวจสอบควรพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคคลภายนอกที่มีการปฏิบัติงานหลายประเภทให้แก่รัฐวิสาหกิจว่าจะมีผลกระทบต่อความเป็นอิสระ



และความเที่ยงธรรมหรือไม่ หากคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาอนุมัตให้บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงาน
หลายประเภทให้แก่รัฐวิสาหกิจปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ให้บุคคลภายนอกเปิดเผยรายละเอียด
การปฏิบัติงานนั้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

- หน่วยตรวจสอบภายในได้รับการจัดสรรกรอบอัตรากำลัง/ทรัพยากรอย่างเพียงพอ หมายถึง รัฐวิสาหกิจต้องมี
การกำหนดกรอบอัตรากำลังของหน่วยตรวจสอบภายในที่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์การบริหารทุนมุนช์ย์
ข้อ 2.1 อัตรากำลัง และ รัฐวิสาหกิจต้องสรรหาบุคลากรหน่วยตรวจสอบภายในให้ได้ เมื่อน้อยกว่าร้อยละ 70
ของกรอบอัตรากำลังที่กำหนด

2.3 ความเขี่ยวชาญและความสามารถ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การวิเคราะห์ทักษะ ความรู้ และความสามารถอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบ รวมทั้งประเด็นที่
เกิดขึ้นใหม่ๆ

ระดับ 2 การวิเคราะห์ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน สอดคล้องกับการวิเคราะห์
สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่งที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึง
การประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล
(Individual Development Plan: IDP) ของผู้ตรวจสอบ

ระดับ 3 กำหนดแนวทาง/แผนการสรรหา การพัฒนา และรักษาบุคลากรด้านการตรวจสอบภายในที่มีความรู้
ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบ พร้อมทั้งดำเนินงานครบถ้วน มีการพัฒนาบุคลากร
ด้านการตรวจสอบภายในให้มีความรู้ความสามารถครบถ้วนตามทักษะที่กำหนด ทั้ง Technical Skills และ
Soft Skills

ระดับ 4 การสนับสนุนเพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในพัฒนาตนเองในการเป็น Certified Internal Auditor (CIA) หรือ
ประกาศนียบัตรทางวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยหน่วยตรวจสอบภายในมีผู้ตรวจสอบได้รับประกาศนียบัตร
ทางวิชาชีพอย่าง 40 ของจำนวนผู้ตรวจสอบภายในทั้งหมด อีกทั้งหัวหน่วยตรวจสอบภายในมีความรู้
และความสามารถเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตรวจสอบ และมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในกระบวนการทบทวนทักษะ ความรู้ และความสามารถ
อื่นๆ ที่จำเป็นของหน่วยตรวจสอบภายใน อย่างสม่ำเสมอ

หมายเหตุ :

1. การพัฒนาบุคลากรด้านการตรวจสอบภายในให้มีความรู้ความสามารถครบถ้วนตามทักษะที่กำหนด
ผู้ตรวจสอบภายในต้องได้รับการพัฒนา/ฝึกอบรมทางวิชาชีพตรวจสอบไม่น้อยกว่า 40 ชั่วโมง ต่อคน ต่อปี
ทั้งนี้ ผู้ตรวจสอบภายในควรได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับช่องว่างจากการประเมิน
สมรรถนะรายบุคคล ซึ่งจัดการอบรมโดยองค์กร/สถาบัน/หน่วยงาน ทางวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับ เช่น
สถาบันฯ สถาบันฯ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย สำนักงานพัฒนา
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เป็นต้น
2. ทักษะของหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน เช่น



- มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงความรู้ ทักษะ เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล
 - มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะกรรมการรัฐมนตรี ประกาศ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
 - มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ
 - มีความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับธุรกิจและมีความสามารถในการประเมินความเสี่ยง
 - มีมุ่งมองในภาพรวมการดำเนินงานขององค์กรและสามารถแสดงให้เห็นได้ในฐานะของผู้ตรวจสอบภายในใน
 - มีทักษะในการคิดวิเคราะห์และสามารถระบุประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และประเด็นความยั่งยืนขององค์กร
 - มีความรู้ในแต่ละสายงานภายในองค์กร
 - การนำแนวทางของผู้บริหารมาใช้ โดยการปฏิบัติหน้าที่ที่สามารถสื่อสารได้เทียบเท่าระดับผู้บริหาร (C - suite)
 - มีทักษะการสื่อสารที่สามารถสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหาร
3. ทักษะ ความรู้ ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน เช่น
- ความรู้ทางธุรกิจและอุตสาหกรรม
 - การวางแผนเชิงกลยุทธ์
 - การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
 - การกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร
 - ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - การตรวจสอบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยี (Cyber Security) รวมถึงการดำเนินงานที่สอดคล้องตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (Personal Data Protection Act : PDPA)
 - การตรวจสอบภายใน
 - การตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของบัญชีและการเงิน
 - ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานโครงการต่างๆ
 - การให้คำแนะนำปรึกษา
 - มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร
 - ทักษะด้านอื่นที่จำเป็นต่องค์กร
4. ประกาศนียบัตรทางวิชาชีพ ประกอบด้วย
- วุฒิบัตรผู้ตรวจสอบภายในวิชาชีพรับอนุญาต (The Certified Internal Auditor - CIA)
 - ประกาศนียบัตรการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Certification in Control Self Assessment - CCSA)
 - ประกาศนียบัตรผู้ตรวจสอบภายในด้านการบริการการเงิน (Certified Financial Service Auditor - CFS)
 - Certified Government Auditing Professional – CGAP
 - ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต (Certified Public Accountant – CPA)
 - Certified Fraud Examiners - CFE
 - Certified Bank Auditor – CBA



- วุฒิบัตรผู้ตรวจสอบภายใน ระบบสารสนเทศรับอนุญาต (Certified Information Systems Auditor - CISA)
- Certified Information Security Management – CISM
- Certified Information Systems Security Professional – CISSP
- Certified Professional Internal Audit of Thailand – CPIAT

2.4 การประเมินและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน (หน้าที่ 4)

กรณีที่ 1 รัฐวิสาหกิจที่ได้รับการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในจากบุคคลภายนอกในปีที่ 1

ระดับ 1 การกำหนดแนวทางการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบภายในทั้งการประเมินภายในองค์กร และภายนอกองค์กร

ระดับ 2 การกำหนดแนวทางในการนำผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในโดยหน่วยรับตรวจมาประกอบ การพิจารณาวัดผลงานของผู้ตรวจสอบภายใน

ระดับ 3 การดำเนินการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบตามแนวทางที่กำหนดอย่างครบถ้วนทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณา การจัดทำแผนปรับปรุงจากการประเมินคุณภาพของงานตรวจสอบ (รอบถัดไป) รวมถึงการดำเนินการ ตามแผนปรับปรุงฯ (รอบก่อนหน้า)

ระดับ 4 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณา หรือ ผู้บริหารสูงสุด หรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (กรณีที่คณะกรรมการตรวจสอบว่างเว้น)

รายงานผลการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในจากบุคคลภายนอกมีคุณภาพครบถ้วน ตามเกณฑ์กำหนด

การนำผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในโดยหน่วยรับตรวจมาประกอบการพิจารณาวัดผลงาน ของผู้ตรวจสอบภายใน

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการประเมิน คุณภาพงานตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

กรณีที่ 2 รัฐวิสาหกิจที่ได้รับการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในจากบุคคลภายนอกใน ปีที่ 2 ถึงปีที่ 5

ระดับ 1 การกำหนดแนวทางการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบภายในทั้งการประเมินภายในองค์กร และภายนอกองค์กร

ระดับ 2 การกำหนดแนวทางในการนำผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในโดยหน่วยรับตรวจมาประกอบ การพิจารณาวัดผลงานของผู้ตรวจสอบภายใน

ระดับ 3 การดำเนินการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบตามแนวทางที่กำหนดอย่างครบถ้วนทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณา



การจัดทำแผนปรับปรุงจากผลการประเมินคุณภาพของงานตรวจสอบ (รอบถัดไป) รวมถึงการดำเนินการตามแผนปรับปรุงฯ (รอบก่อนหน้า)

ระดับ 4 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณา หรือผู้บริหารสูงสุด หรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (กรณีที่คณะกรรมการตรวจสอบว่างเว้น)

มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลต่อองค์กรและ/หรือการปฏิบัติงานตรวจสอบ เพื่อทบทวนแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบที่ได้จากการประเมินโดยบุคคลภายนอก (แผนปรับปรุง ระยะยาวยังคงแผนปรับปรุงประจำปี) ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

การนำผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในโดยหน่วยรับตรวจสอบมาประกอบการพิจารณาวัดผลงานของผู้ตรวจสอบภายใน

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

หมายเหตุ:

- ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 แนวทางการประเมินภายในองค์กร และภายนอกองค์กรภายในองค์กร：
 1. จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในโดยหน่วยรับตรวจสอบทุกครั้งภายหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานตรวจสอบ
 2. จัดให้ผู้ตรวจสอบภายในประเมินตนเองเป็นรายบุคคล
 3. จัดให้หน่วยตรวจสอบภายในมีการประเมินตนเอง (Self Assessment Report: SAR) ที่สอดคล้องกับเกณฑ์ SE-AM โดยมีความถือย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง และสอดคล้องตามหลักเกณฑ์การประเมินการประกันคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน: การประเมินภายในองค์กรของกรมบัญชีกลาง ตามระยะเวลาที่กำหนด

ภายนอกองค์กร : หน่วยตรวจสอบภายในได้รับการประเมิน หรือ เคยได้รับการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในจากบุคคลภายนอก อย่างน้อยทุก 3-5 ปี โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีความเป็นอิสระ โดยที่รายงานการประเมินผลต้องสอดคล้องกับมาตรฐาน การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในระดับสากล และ/หรือ มาตรฐานการประเมินตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด

โดยที่：
1. บุคคลภายนอกที่เป็นผู้ประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบ ประกอบด้วย กรมบัญชีกลาง และ/หรือ บริษัท/บุคคลผู้ที่ได้รับอนุญาต
2. หน่วยตรวจสอบภายในได้รับการประเมิน หมายถึง หน่วยตรวจสอบภายในได้รับการประเมินจากบุคคลภายนอก (จากกรมบัญชีกลาง และ/หรือ บริษัท/บุคคลที่ได้รับอนุญาต) ภายในปีบัญชีประเมินผลการดำเนินงานของ สคร.

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

- ค่าเกณฑ์วัดระดับ 4 การประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในจากบุคคลภายนอก โดยรายงานการประเมินการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในมีองค์ประกอบหลักครบถ้วนตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 คือ รายงาน



การประเมินผลต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในระดับสากล และ/หรือมาตรฐานการประเมินตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด และมีองค์ประกอบเพิ่มเติมครบถ้วน ดังนี้

- แนวทางการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในที่กระทรวงการคลังกำหนด ได้แก่ เกณฑ์ประเมิน SE-AM
- การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน กับหน่วยตรวจสอบภายในที่มีผลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในที่ดี (Best Practice) ทั้งในระดับประเทศ และ/หรือระดับสากล
- การประเมินต้องครอบคลุมถึงผลการปฏิบัติงานตรวจสอบในรอบปีปัจจุบันที่ทำการประเมิน
- กรณีที่คณะกรรมการตรวจสอบบ่วงเว้น หน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจจะต้องรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา และผู้บริหารสูงสุดเพื่อทราบ
- กรณีที่รัฐวิสาหกิจไม่สามารถรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และคณะกรรมการตรวจสอบได้ เนื่องจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและคณะกรรมการตรวจสอบของรัฐวิสาหกิจไม่ได้รับการพิจารณาค่าคะแนนที่ระดับ 4 ในประเด็นย่อยที่ 2.4 การประเมินและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน

การประเมินผลการดำเนินงานประเด็นย่อย 2.4 ตามเกณฑ์ประเมินผลประจำปีบัญชี

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

หากในปีงบประมาณนี้ กรมบัญชีกลางไม่สามารถปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดได้ (ซึ่งเป็นเหตุที่เกิดจากกรมบัญชีกลางเอง) และรัฐวิสาหกิจไม่มีการจ้างประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในจากบุคคลภายนอก (บริษัท/บุคคล ที่ได้รับอนุญาต) ในรอบเวลา 3 – 5 ปี ทั้งนี้ โดยที่รัฐวิสาหกิจได้จัดส่งเอกสารล่วงหน้าให้แก่ กรมบัญชีกลางตามที่กำหนด แต่ได้รับแจ้งภายหลังว่าการดำเนินงานของกรมบัญชีกลางไม่สามารถดำเนินการได้ทันในรอบปี ต้องเลื่อนไปในปีถัดไป

- ผลการประเมิน: ตามกรณีข้างต้นรัฐวิสาหกิจจะได้คะแนนสูงสุดที่ระดับ 3 หากรัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการได้ครบถ้วนในค่าเกณฑ์วัดระดับที่ 3 รวมถึงดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่กรมบัญชีกลางกำหนด พร้อมทั้งพิสูจน์ให้คณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ด้านการตรวจสอบภายใน ทราบถึงสาเหตุที่ไม่ได้รับการดำเนินการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบจากกรมบัญชีกลาง

3. หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านการปฏิบัติงานและผลงาน (น้ำหนักร้อยละ 65)

การปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

3.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก เพื่อประกอบการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบ โดยคู่มือฯ สอดคล้องกับกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน

ระดับ 2 คู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบสอดคล้องกับบริบท/วัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีและมาตรฐานวิชาชีพ



ระดับ 3 การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบที่มีองค์ประกอบครบถ้วน รวมถึงมีการอนุมัติและการสื่อสารคู่มือปฏิบัติงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ

ระดับ 4 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในให้มีการปฏิบัติตามคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบภายในอย่างครบถ้วน

ระดับ 5 การทบทวน/ปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

หมายเหตุ :

องค์ประกอบของคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบ ควรครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้

- บทบาทและความรับผิดชอบ
- แนวทางการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบเชิงผู้ประกอบวิชาชีพพึงปฏิบัติ
- แนวทางในการประเมินกระบวนการกำกับการดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน รวมถึงกระบวนการบริหารจัดการองค์กรด้านต่างๆ
- การสอบทานงานครบถ้วนทั้งด้านกลยุทธ์ (S) การดำเนินงาน (O) การเงิน (F) การปฏิบัติตามกฎหมายเบียบกฎหมายนโยบาย (C) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
- แนวทางในการบันทึก และจัดเก็บเอกสาร
- การสื่อสารและการรายงาน
- แนวทางในการให้คำแนะนำปรึกษา
- การติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ
- การฝึกอบรมและการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน
- การวัดผลงานและติดตามวัดผลงาน

3.2 การวางแผนการตรวจสอบ (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 กำหนดกระบวนการในการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี ของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 2 การจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ความเสี่ยง ที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ และแผนของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 3 การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปีของรัฐวิสาหกิจ การจัดทำแผน การตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปีตามฐานความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบครบถ้วน และการอนุมัติและการสื่อสารแผนการตรวจสอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 4 แผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปีมีการประเมินความเสี่ยงในระดับกิจกรรม การตรวจสอบอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ (พิจารณาการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงเกณฑ์ การประเมินทั้ง 7 หัวข้อ เพื่อมุ่งเน้นในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับฝ่ายบริหาร



ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ดำเนินงานในการปรับเปลี่ยน แผนการตรวจสอบ กรณีพบประเด็นสำคัญที่ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงาน

หมายเหตุ :

1. องค์ประกอบของแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ ควรประกอบด้วย：
 - เป้าหมายของแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ที่เข้มโถงกับเป้าหมายขององค์กร
 - กระบวนการหลัก และกระบวนการย่อย
 - ความเสี่ยงที่สำคัญ/ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
 - ลำดับความสำคัญในการตรวจสอบ/ระดับความเสี่ยง
 - ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง
 - จำนวน Mandays รวมตลอดระยะเวลาของแผน
 - จำนวน Mandays สำหรับแต่ละปีที่ใช้สำหรับการตรวจสอบ
2. องค์ประกอบของแผนการตรวจสอบประจำปี ควรประกอบด้วย：
 - เป้าหมายของแผนการตรวจสอบประจำปีที่เข้มโถงกับแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์
 - โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ
 - วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ
 - ระดับความเสี่ยง/ลำดับความสำคัญ
 - ระยะเวลาการในการปฏิบัติงานตรวจสอบ/Mandays ในแต่ละโครงการ/กิจกรรมกระบวนการ และการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน รวมถึงงบประมาณ
 - ผู้รับผิดชอบหลักและผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานตรวจสอบในแต่ละโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ
 - แผนการตรวจสอบกำหนดกิจกรรมในการเป็นผู้ประสานงานและแลกเปลี่ยนความรู้/การให้บริการ ให้คำแนะนำปรึกษา (Consulting)
3. การจัดทำแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ นอกจากการถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีแล้ว ต้องกำหนด：
 - แผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน
 - แผนการพัฒนา และสร้างบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์
 - หน่วยตรวจสอบต้องมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงของรัฐวิสาหกิจ อยู่ตลอดเวลา และต้องมีการประเมิน ความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจเผชิญอยู่ตลอด ดังนั้น ผู้ตรวจสอบภายในควรทบทวนแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ และแผนตรวจสอบประจำปีอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
4. การอนุมัติแผนการตรวจสอบระยะยาว และแผนการตรวจสอบประจำปี หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน เสนอแผนการตรวจสอบระยะยาว (ถ้ามี) แผนการตรวจสอบประจำปีและการจัดสรรทรัพยากร การตรวจสอบ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญระหว่างวด รวมถึงสื่อสารถึงผลกระทบที่เกิดจาก ข้อจำกัดในทางทรัพยากรที่จะมีต่อแผนงาน ต่อผู้บริหารสูงสุดพร้อมกับการนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาอนุมัติ ภายในเดือนสุดท้ายของปีงบประมาณหรือปีปฏิบัติหรือปีพิเศษแล้วแต่กรณี ทั้งนี้ ให้เสนอความเห็นและประเด็นที่ผู้บริหารสูงสุดไม่เห็นชอบเพื่อเสนอต่อกองการตรวจสอบ พิจารณา



3.3 การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบในรายละเอียด (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 มีการกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนการตรวจสอบภายในรายละเอียด โดยแผนการตรวจสอบภายในในรายละเอียดเป็นลายลักษณ์อักษร

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

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

ระดับ 4 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบ (Audit Program) ให้มีประสิทธิภาพ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการบททวน/ปรับปรุงกระบวนการวางแผนตรวจสอบภายในในรายละเอียด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตรวจสอบ

หมายเหตุ :

- กรณีที่การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจมีบริษัทในเครือ บริษัทร่วม และหรือบริษัทที่เกี่ยวข้อง ผู้ตรวจสอบภายในควรพิจารณาประเมินความเสี่ยงขององค์กรที่มีความเกี่ยวข้องนั้นว่า การปฏิบัติงานขององค์กรนั้นมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจหรือไม่ หากมีความเสี่ยงเกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ผู้ตรวจสอบภายในควรร่วมการตรวจสอบบริษัทในเครือ บริษัทร่วม และหรือบริษัทที่เกี่ยวข้องนั้นไว้ในแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนตรวจสอบประจำปีของรัฐวิสาหกิจ
- วัตถุประสงค์ของการแจ้งแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบล่วงหน้าอย่างเป็นทางการ เพื่อให้หน่วยรับตรวจสอบทราบถึงวัตถุประสงค์การตรวจสอบ (เบื้องต้น) ขอบเขตการตรวจสอบ (เบื้องต้น) จุดมุ่งเน้นการตรวจสอบ (เบื้องต้น) ระยะเวลาในการเข้าตรวจสอบ (เบื้องต้น) ขอบเขตเอกสาร (เบื้องต้น) สำหรับการเตรียมความพร้อมในการรับการตรวจสอบและการให้ความร่วมมือแก่ผู้ตรวจสอบภายใน
- การสื่อสารแผนปฏิบัติงานตรวจสอบล่วงหน้า 60 วัน ไม่บรวมร่องตรวจสอบพิเศษที่นอกเหนือจากแผนปฏิบัติงานประจำปี เช่น งานตรวจสอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หรือคณะกรรมการตรวจสอบ หรือผู้บริหารสูงสุด งานตรวจสอบพิเศษที่เกิดจากการขยายขอบเขตการดำเนินงาน และงานตรวจสอบประเภทไม่แจ้งให้หน่วยรับตรวจสอบทราบล่วงหน้า (Surprise Check) เป็นต้น

3.4 การปฏิบัติงานตรวจสอบ (น้ำหนักร้อยละ 15)

ระดับ 1 มีการกำหนดวิธีการตรวจสอบ (Audit Tools) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การตรวจสอบครบถ้วน

ระดับ 2 ดำเนินการตรวจสอบครบถ้วนกิจกรรมตรวจสอบที่กำหนดในแนวทางการตรวจสอบ พร้อมทั้งมีการจัดทำกระดาษทำการรองรับทุกวิธีการตรวจสอบ



ระดับ 3 มีการสรุปผลการปฏิบัติงานเบื้องต้น (การจัดทำ Memo สรุปผล) ครบถ้วนทุกประเด็น พิริยมทั้งสามารถเชื่อมโยงระหว่าง แนวทางการตรวจสอบ กับ กระดาษทำการได้ครบ อีกทั้งสามารถเชื่อมโยงระหว่างกระดาษทำการหลัก กับ กระดาษทำการย่อยได้ครบถ้วน

ระดับ 4 มีการสอบทานการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีการนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน ตรวจสอบภายใน

3.5 การสรุปผลการตรวจสอบและการจัดทำรายงาน (หน้ากากอ้อยละ 15)

ระดับ 1 การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบมีความครบถ้วน

ระดับ 2 ผู้ตรวจสอบดำเนินการปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบ **เยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ** ตามแนวทางที่กำหนดโดยย่างครบถ้วน

ระดับ 3 การปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ การนำเทคโนโลยี และเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลอื่นๆ เข้ามาช่วย ในการปฏิบัติงานตรวจสอบ

ระดับ 4 หน่วยตรวจสอบภายในสามารถให้ข้อเสนอแนะในเชิงกลยุทธ์ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้รวมถึงการสรุปประเด็นจากการตรวจสอบเป็นองค์ความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในหน่วยตรวจสอบภายในและองค์ความรู้ขององค์กร

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงแนวทาง ในการปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบ (การกำหนดวิธีการตรวจสอบ เครื่องมือ การตรวจสอบ แนวทางในการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ) เพื่อให้การปฏิบัติงานตรวจสอบ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

หมายเหตุ :

1. การปฏิบัติงานตรวจสอบและการสอบทานงาน
 - 1.1 การประชุมเปิดการตรวจสอบ
 - 1.2 การระบุ วิเคราะห์ และบันทึกงานที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การตรวจสอบ และปฏิบัติงานตามแนวทางที่ถูกต้อง
 - 1.3 การรวบรวมหลักฐานที่เพียงพอเกี่ยวข้องและเชื่อถือได้เพื่อใช้ประกอบผลการตรวจสอบ
 - 1.4 การสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบภายใน
2. การสื่อสารและการรายงานผลการตรวจสอบต่อหน่วยรับตรวจ คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหาร สูงสุด
 - 2.1 การประชุมปิดการตรวจสอบ
 - 2.2 การเปิดเผยข้อเท็จจริงที่มีสาระสำคัญ (พิจารณาจาก Working paper และการสรุปผลการตรวจสอบ) รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของผลการตรวจสอบ และข้อเสนอแนะ



- 2.3 การรายงานผลการตรวจสอบอย่างทันกาลต่อหัวหน้าหน่วยรับตรวจ (เฉลี่ยภายใน 7 วันหลังจาก การประชุมปิดตรวจ)
- 2.4 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในรายงานผลการตรวจสอบตามแผนการตรวจสอบ ต่อคณะกรรมการ ตรวจสอบอย่างน้อยไตรมาสละครั้ง **ทั้งนี้ หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในต้องสรุปรายงานผล การตรวจสอบเพื่อแนบเสนอไม่เกิน 2 เดือน นับจากวันที่ดำเนินการตรวจสอบแล้วเสร็จ หากกรณี เรื่องที่ตรวจสอบเป็นเรื่องที่จะมีผลเสียหายต่อรัฐวิสาหกิจให้รายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการ ตรวจสอบทันที**
ทั้งนี้ หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรจัดทำรูปแบบของรายงานผลการตรวจสอบให้สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้汇报งาน โดยทั่วไปรายงานผลการตรวจสอบ ประกอบด้วย
- 1) วัตถุประสงค์การตรวจสอบ
 - 2) ขอบเขตการตรวจสอบ
 - 3) บทคัดย่อสำหรับผู้บริหาร เป็นการสรุปภาพรวมผลการตรวจสอบ และนำเสนอเฉพาะประเด็น สำคัญที่มีความเสี่ยงสูง
 - 4) ผลงานที่เป็นที่น่าพอใจของหน่วยรับการตรวจสอบ
 - 5) รายละเอียดของข้อตรวจสอบ ซึ่งจะระบุ
 - ข้อตรวจสอบ ปัญหา ผลกระทบและความเสี่ยง
 - ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
 - ความเห็นของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับข้อตรวจสอบ และแผนในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข
 - ประเด็นอื่นที่ควรพิจารณา

3. การติดตามผลการตรวจสอบ

- 3.1 การติดตามข้อเสนอแนะ
- 3.2 การจัดทำทะเบียนควบคุมการติดตาม (การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตาม และเก็บ รวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ)
- 3.3 การรายงานผลการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ
- 3.4 การหารือกับผู้บริหารหน่วยรับตรวจ และ/หรือผู้บริหารสูงสุด เกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรคในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการตรวจสอบ เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขเพิ่มเติม

ผลงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

3.6 การให้ความเชื่อมั่น (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 การตรวจสอบภายในด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายเบี่ยบ ข้อบังคับ ช่วยให้ เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของการควบคุมภายใน หรือการบริหารความเสี่ยง หรือการกำกับ ดูแล



ระดับ 2 การตรวจสอบภายในด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายเบียบ ข้อบังคับ ช่วยให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแล

ระดับ 3 การประเมินผลด้านการให้ความเชื่อมั่นของหน่วยตรวจสอบภายใน โดยคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารระดับสูง

ระดับ 4 ผลจากการปฏิบัติงานตรวจสอบด้านการให้ความเชื่อมั่น ทำให้เกิดการเพิ่มมูลค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ รวมถึงการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ ซึ่งครอบคลุมการดำเนินการตามเกณฑ์การประเมิน Enabler ทั้ง 7 ด้าน

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ใน การทบทวน/ปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในด้านการให้ความเชื่อมั่น เพื่อให้หน่วยตรวจสอบภายในได้รับความเชื่อมั่น ในการปฏิบัติงานตรวจสอบจากคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

3.7 การให้คำปรึกษา (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 หน่วยตรวจสอบภายในกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานด้านการให้คำปรึกษาอย่างชัดเจนทั้งระยะสั้น และระยะยาว

ระดับ 2 หน่วยตรวจสอบภายในกำหนดแนวทางการให้คำปรึกษาที่ชัดเจน และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายบทบาท ที่ปรึกษาในแต่ละระยะ

ระดับ 3 หน่วยตรวจสอบภายในมีการดำเนินการให้คำปรึกษาแก่ฝ่ายบริหารรูปแบบเชิงรุกครบตามแผนที่กำหนด และมีผลลัพธ์จากการดำเนินงานเป็นไปตามแผนกำหนด ตลอดจนได้รับการประเมินความเชื่อมั่นด้านการให้คำปรึกษาจากคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 4 ฝ่ายบริหารขอรับคำปรึกษาจากหน่วยตรวจสอบภายใน ซึ่งคำปรึกษาที่มอบให้แก่ฝ่ายบริหารส่งผลให้เกิด การเพิ่มมูลค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของ องค์กร และครอบคลุมการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมิน Enabler ทั้ง 7 ด้าน

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ใน การทบทวน/ปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบด้านการให้คำปรึกษา เพื่อให้หน่วยตรวจสอบภายในมีเป้าหมายการดำเนินงาน ด้านการให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น และหน่วยตรวจสอบภายในได้รับความเชื่อมั่น ใจ การให้คำปรึกษาจากคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น



หมายเหตุ :

1. การปฏิบัติงานตรวจสอบด้านการให้ความเชื่อมั่น ประกอบด้วย

- Financial Audit – การให้ความเชื่อมั่นต่อรายงานการเงิน การให้ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติตามมาตรฐานบัญชีและระบบการเงินของรัฐวิสาหกิจ
- Operation and Performance Audit – การให้ความเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติงานในระบบงานของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงระบบงาน Enablers ทั้ง 7 ด้าน ตามแนวทางที่ สคร. กำหนด
- Compliance Audit – การให้ความเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศที่เกี่ยวข้อง
- Security Audit – การให้ความเชื่อมั่นต่อความมั่นคง ปลอดภัยของระบบสารสนเทศ

2. หน่วยตรวจสอบภายในต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการให้ความเชื่อมั่น และด้านการให้คำปรึกษา จากคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยประเด็นการประเมินควรครอบคลุมอย่างน้อย

การให้ความเชื่อมั่น : 1) กิจกรรมการตรวจสอบช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร 2) กิจกรรมการตรวจสอบประจำปีช่วยยกระดับประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร 3) กิจกรรมการตรวจสอบประจำปีช่วยยกระดับประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงขององค์กร 4) กิจกรรมการตรวจสอบประจำปีช่วยยกระดับประสิทธิภาพการควบคุมภายในขององค์กร เป็นต้น

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

3) แนวทางการให้คำปรึกษาที่ชัดเจน ครอบคลุมทั้งการดำเนินงานในรูปแบบ 1) เชิงรุก เช่น การเผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ความรู้ให้กับองค์กรจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการปฏิบัติงานในอีกการวิเคราะห์แนวนิ่ม การบริหารธุรกิจในอนาคตตามทิศทางองค์กร การวิเคราะห์กฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจในอนาคต และ 2) แนวทางรองรับการรับคำปรึกษาจากฝ่ายบริหาร ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของผู้ตรวจสอบภายในที่สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินการด้านการให้คำปรึกษา

4. รายงานผลการให้คำปรึกษาของหน่วยตรวจสอบภายใน หน่วยตรวจสอบภายในต้องแสดง

- การจัดทำรายงานผลการให้คำปรึกษา
- การแสดงผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมของบทบาทการให้คำปรึกษาในรายงานประจำปีของหน่วยตรวจสอบภายใน

4. หน่วยรับตรวจ (น้ำหนักร้อยละ 5)

4.1 ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจไว้อย่างชัดเจน

ระดับ 2 การสื่อสารบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ เพื่อให้ผู้บริหารหน่วยรับตรวจ และพนักงานของหน่วยรับตรวจรับทราบ

ระดับ 3 หน่วยรับตรวจดำเนินการตามบทบาทและความรับผิดชอบที่กำหนด โดยให้ความร่วมมือในการประสานงาน และข้อมูลอย่างครบถ้วนเพียงพอ



ระดับ 4 การประเมินการให้ความร่วมมือของหน่วยรับตรวจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานร่วมกัน และแจ้งให้ผู้บริหารสายงานของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อทราบ

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการบทวนกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

หมายเหตุ :

- บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ เช่น จัดเตรียมเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนสมบูรณ์ พร้อมที่จะตรวจสอบได้ การตอบชี้แจงและตอบข้อซักถามต่างๆ พร้อมทั้งหาข้อมูลเพิ่มเติมให้ผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น



TRIS
THE VALUE OF INDEPENDENCE