

หลักเกณฑ์การประเมินผลด้านการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจ

หลักเกณฑ์การประเมินผลด้านการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจ มีความแตกต่างกันตามระบบการประเมินผลในปัจจุบัน ซึ่งมี 2 ระบบ ดังนี้

1. การประเมินผลระบบปัจจุบัน ใช้กับรัฐวิสาหกิจ กลุ่ม BB และ C ซึ่งในปี 2557 นี้ รัฐวิสาหกิจกลุ่ม BB จะเปลี่ยนไปใช้ระบบ SEPA คงเหลือแต่รัฐวิสาหกิจกลุ่ม C เท่านั้น ที่ยังคงใช้ระบบปัจจุบัน โดยการประเมินผลระบบปัจจุบัน องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการองค์กรประกอบด้วย

- บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- การบริหารความเสี่ยง
- การควบคุมภายใน
- การตรวจสอบภายใน
- การบริหารจัดการสารสนเทศ
- การบริหารทรัพยากรบุคคล

ในแต่ละเกณฑ์วัด จะประเมินโดยพิจารณา 3 ด้าน คือระบบหรือกระบวนการ ที่มีอยู่ การปฏิบัติจริง และผลลัพธ์ที่ปรากฏ ซึ่งในบางประเด็นจะพิจารณาโดยการเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลฯ ด้วยกัน และเปรียบเทียบกับหลักการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) แต่ในบางประเด็นจะไม่พิจารณาโดยการเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจ แต่จะพิจารณาจากปัจจัยเฉพาะของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ เช่น ความจำเป็นขององค์กร สภาพธุรกิจ และการดำเนินการตามนโยบาย เป็นต้น โดยมีหลักเกณฑ์การกำหนดน้ำหนักในแต่ละหัวข้อ ดังตารางนี้

ตาราง การกำหนดน้ำหนักการประเมินผลการบริหารจัดการองค์กรระบบปัจจุบัน

การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กรระบบปัจจุบัน	น้ำหนัก (ร้อยละ)
1. บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (1) บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ (ร้อยละ 90) (2) การพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ (ร้อยละ 10)	6
2. การบริหารความเสี่ยง (1) เกณฑ์การพิจารณาการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM (2) เกณฑ์เพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง	7
3. การควบคุมภายใน (1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) (ร้อยละ 34) (2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) (3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) (ร้อยละ 42) (4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications) (5) การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring) (ร้อยละ 24)	4

การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กรระบบปัจจุบัน	น้ำหนัก (ร้อยละ)
<p>4. การตรวจสอบภายใน</p> <p>(1) บทบาทและความรับผิดชอบของคณะหน่วยงานตรวจสอบภายใน (ร้อยละ 8)</p> <p>(2) ความเป็นอิสระ (ร้อยละ 8)</p> <p>(3) ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบกับหน่วยงานตรวจสอบภายในฝ่ายบริหาร และผู้สอบบัญชี (ร้อยละ 8)</p> <p>(4) ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี และองค์กรกำกับดูแลอื่น (ร้อยละ 8)</p> <p>(5) บุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรม (ร้อยละ 8)</p> <p>(6) การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ระยะยาว (ร้อยละ 10)</p> <p>(7) การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ (ร้อยละ 14)</p> <p>(8) การรายงานและปิดการตรวจสอบ (ร้อยละ 12)</p> <p>(9) การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงาน และการควบคุมดูแล (ร้อยละ 9)</p> <p>(10) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบเพียงพอประกอบวิชาชีพพึงปฏิบัติ (ร้อยละ 15)</p>	6
<p>5. การบริหารจัดการสารสนเทศ</p> <p>(1) การพิจารณาแผนแม่บทสารสนเทศ (ร้อยละ 10)</p> <p>(2) การบริหารการจัดการสารสนเทศ (ร้อยละ 90)</p>	6
<p>6. การบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>(1) การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ 20)</p> <p>(2) การมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM) และระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: HRD) (ร้อยละ 40)</p> <p>(3) การมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ 40)</p>	6
รวม	35

สำหรับวิธีการประเมินผลฯ ประเมินโดยคณะกรรมการสาขาที่รับผิดชอบแต่ละรัฐวิสาหกิจ โดยอาศัยข้อมูลจากกระทรวงการคลัง กระทรวงเจ้าสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มหาวิทยาลัยของที่ปรึกษา และการพบปะและสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องเบื้องต้นและจากเอกสารต่างๆ

2. การประเมินผลระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) เริ่มนำมาใช้ในการประเมินผลปี พ.ศ. 2555 เป็นระบบที่มีการประยุกต์รูปแบบการประเมินตนเอง (Self Assessment) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เข้ากับการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจระบบปัจจุบัน ปัจจุบันใช้กับรัฐวิสาหกิจ กลุ่ม A BA รวมถึงกลุ่ม BB ในปี 2557 นี้ โดยการประเมินผลในระบบ SEPA องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการองค์การจะเรียกว่าหมวดกระบวนการ ประกอบด้วย 6 หมวด ดังนี้

- การนำองค์กร
- การวางแผนยุทธศาสตร์
- การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- การมุ่งเน้นบุคลากร
- การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

การดำเนินการทุกหมวด มุ่งสู่ผลลัพธ์ทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้า การเงินและตลาด และการดำเนินงานภายใน รวมถึงด้านบุคลากร การกำกับดูแลที่ดี และความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม ซึ่งระบบทั้งหมดอยู่บนพื้นฐานของการวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ (หมวดที่ 4) โดยมีหลักเกณฑ์การกำหนดน้ำหนักในแต่ละหัวข้อ ดังตารางนี้

ตารางที่ 3 การกำหนดน้ำหนักการประเมินผลการบริหารจัดการองค์การระบบ SEPA

การประเมินการบริหารจัดการองค์การ	คะแนน
1. การนำองค์กร (1) การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (70 คะแนน) (2) การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม (50 คะแนน)	120
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (1) การจัดทำยุทธศาสตร์ (40 คะแนน) (2) การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ (40 คะแนน)	80
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (1) ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (55 คะแนน) (2) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (55 คะแนน)	110
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (1) การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ (ร้อยละ 40) (2) การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (ร้อยละ 40)	80
5. การมุ่งเน้นบุคลากร (1) สภาพแวดล้อมของบุคลากร (ร้อยละ 45) (2) ความผูกพันของบุคลากร (ร้อยละ 55)	100

การประเมินการบริหารจัดการองค์กร	คะแนน
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติ (1) การออกแบบระบบงาน (ร้อยละ 50) (2) การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (ร้อยละ 60)	110
รวม	600

จากนั้นนำมากำหนดค่าเกณฑ์วัดระดับ 1-5 และมีค่าปรับเกณฑ์วัดในแต่ละระดับตามที่ได้ระบุไว้ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี โดยให้คะแนนในแต่ละหัวข้อตามแนวทางการให้คะแนนตามระบบ SEPA โดยจะพิจารณาจากปัจจัยที่ใช้ประเมินหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6) ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ

(1) แนวทาง (Approach-A) หมายถึง วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล ความเหมาะสมของวิธีการที่ตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่างๆ ขององค์กร และระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ได้และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้

(2) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment-D) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา และการใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่ควรใช้

(3) การเรียนรู้ (Learning-L) หมายถึง การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้นโดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทาง โดยใช้นวัตกรรม และการแบ่งปันความรู้จากการปรับปรุงที่ดีขึ้นและนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

(4) การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการใช้แนวทางที่สอดคล้องเป็นทิศทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ การใช้ตัววัดสารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมกระบวนการและหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร และแผนงาน กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ การวิเคราะห์ การรับรู้ และการปฏิบัติ การมีความสอดคล้องกลมกลืนกันทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าหมายระดับองค์กร

สำหรับมิติการให้คะแนน ทั้ง 4 ปัจจัยจะต้องมีความเชื่อมโยงกันเพื่อเน้นว่า เมื่ออธิบายถึงแนวทางแล้ว รัฐบาลฯต้องชี้ให้เห็นถึงการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับข้อกำหนดเฉพาะของหัวข้อนั้นเสมอ เมื่ออธิบายถึงระดับการพัฒนาของกระบวนการ ควรแสดงให้เห็นว่าวงจรการเรียนรู้และการบูรณาการกับกระบวนการและหน่วยงานอื่นเกิดขึ้นได้อย่างไร ข้อมูลเบื้องต้นที่ส่งให้แก่รัฐบาลฯ จะสะท้อนจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงในปีถัดไปปัจจัยหนึ่งหรือทุกปัจจัยก็ได้ โดยมีขั้นตอนการพัฒนาองค์กรตามระบบ SEPA 4 ขั้นตอน คือ (1) การจัดทำรายงานผลการดำเนินการ (Organizational Performance Report: OPR) (2) การตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self Assessment: SA) เพื่อทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง [Strength and Opportunity for Improvement (OFI)] (3) การจัดทำแผนพัฒนาองค์กร (Opportunity for Improvement Roadmap) และ (4) การดำเนินการพัฒนาปรับปรุงองค์กร ตามตาราง

ตารางที่ การให้คะแนนการประเมินผลการบริหารจัดการองค์กรระบบ SEPA

	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
A	ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน	เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน	มีแนวทางอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน	มีแนวทางอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวม	มีแนวทางอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ	แนวทางอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ อย่างสมบูรณ์

	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%	
D	ไม่มีการนำแนวทางที่เป็นระบบไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติหรือมีเพียงเล็กน้อย	นำแนวทางไปปฏิบัติในชั้นเริ่มต้นเกือบทุกพื้นที่ ทำให้ไม่บรรลุตามข้อกำหนดพื้นฐาน	นำแนวทางไปปฏิบัติถึงแม้ว่าบางพื้นที่อยู่ในชั้นเริ่มต้น	นำแนวทางไปปฏิบัติเป็นอย่างดีถึงแม้แตกต่างกันในบางพื้นที่	นำแนวทางไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มี ความแตกต่างที่สำคัญ	นำแนวทางไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ ไม่มีจุดอ่อน หรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใดๆ	
L	ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา	แสดงให้เห็นว่าเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหามาเป็นแนวคิดการปรับปรุงต่างๆ ไป	แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ	ประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้อุปกรณ์จริง เริ่มใช้ OL และนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล กระบวนการที่สำคัญ	ประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้อุปกรณ์จริง OL เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการ การวิเคราะห์ระดับองค์กร และการแบ่งปัน นำไปสู่การปรับปรุงให้ดีขึ้นและสร้างนวัตกรรม	ประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้อุปกรณ์จริง OL เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการทางองค์กร การวิเคราะห์และการแบ่งปัน นำไปสู่การปรับปรุงให้ดีขึ้นและสร้างนวัตกรรม	ประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้อุปกรณ์จริง OL เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการทางองค์กร การวิเคราะห์และการแบ่งปัน นำไปสู่การปรับปรุงให้ดีขึ้นและสร้างนวัตกรรม
I	ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร	แนวทางที่สอดคล้องกับหน่วยงานอื่น ส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา	เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรที่ระบุไว้ใน OP และ เกณฑ์หัวข้ออื่น	มีแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรที่ระบุไว้ใน OP และ เกณฑ์หัวข้ออื่น	มีแนวทางที่บูรณาการกับความ ต้องการขององค์กรที่ระบุไว้ใน OP และ เกณฑ์หัวข้ออื่น	มีแนวทางที่บูรณาการเป็นอย่างดีกับความต้องการขององค์กรที่ระบุไว้ใน OP และเกณฑ์หัวข้ออื่น	

ทั้งนี้กระบวนการจัดการคุณภาพองค์กรตามแนว SEPA เป็นไปตามรูปข้างล่าง

