



ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ
(เกณฑ์และวิธีการประเมิน)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

มกราคม 2556

สารบัญ

ส่วนที่ 1: ความเป็นมา	3
ส่วนที่ 2: หลักการการบริหารรัฐวิสาหกิจสู่ความเป็นเลิศ	
ค่านิยมและแนวคิดหลัก	7
องค์ประกอบของเกณฑ์	17
ส่วนที่ 3: การเปลี่ยนแปลงจากเกณฑ์ ปี 2554 และคำอธิบายการอ่านเกณฑ์	22
ส่วนที่ 4: เกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ	
คะแนนของหมวดและหัวข้อต่างๆ	26
<u>เกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ</u>	
บริบทของรัฐวิสาหกิจ	28
หมวด 1 การนำองค์กร	35
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	48
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	62
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	73
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	83
หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	95
หมวด 7 ผลลัพธ์	105
รูปแบบของหัวข้อ	113
ระบบการให้คะแนน	114
ตารางการให้คะแนน	118
อธิธานศัพท์	122
ส่วนที่ 5: การพัฒนาองค์กรตามระบบ SEPA	142

ส่วนที่ 1 ความเป็นมา

ความเป็นมา

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา รัฐบาลได้มุ่งมั่นในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้ดียิ่งขึ้น โดยได้พยายามปรับปรุงการดำเนินงานรวมทั้งการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่องโดยในปี 2538 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยมีหลักการเพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจจากการใช้กฎระเบียบมาตรฐานบังคับกับรัฐวิสาหกิจทุกแห่งเป็นการกำกับดูแลผลงานของรัฐวิสาหกิจและกำหนดให้มีแรงจูงใจ (ค่าตอบแทน) ทั้งในทางบวก (รางวัล) และในทางลบตามระดับผลงาน โดยได้แต่งตั้งให้มีคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจขึ้นเพื่อรับผิดชอบการดำเนินการตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการประเมินผลฯ

คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้พิจารณาปรับปรุงระบบประเมินผลฯ เป็นระยะๆ ตลอดมา เพื่อให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยมีการปรับปรุงที่สำคัญ ได้แก่ การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กรใน 6 ด้าน ได้แก่ บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล ในปี 2547 การนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาใช้ในปี 2549 การจัดทำแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction: SOD) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำกับและพัฒนารัฐวิสาหกิจ ในปี 2550 นอกจากนี้ ในปี 2550 คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้เห็นชอบให้มีการปรับปรุงระบบประเมินผลฯ เพื่อให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลของภาครัฐในการยกระดับการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจให้เข้าสู่มาตรฐานสากลอันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศ โดยได้เห็นชอบให้มีการประยุกต์รูปแบบระบบการประเมินตนเอง (Self- Assessment) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เข้ากับระบบประเมินผลฯ ปัจจุบัน โดยคณะกรรมการประเมินผลฯ ได้มีมติให้ใช้ชื่อระบบประเมินผลฯ ที่ปรับปรุงใหม่นี้ว่า **ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA)** ซึ่งได้มีการนำมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจอย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่ปี 2554 เป็นต้นมา โดยได้แบ่งกลุ่มรัฐวิสาหกิจเพื่อทยอยเข้าสู่ระบบดังกล่าว นอกจากนี้ คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจเพื่อทำหน้าที่พิจารณาแนวทางการนำระบบ SEPA มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

เกณฑ์ SEPA ได้อิงเกณฑ์และวิธีการประเมินตนเองของ TQA อีกทั้งยังได้เชื่อมโยงมุมมองของการพัฒนาประเทศตามบริบทของรัฐวิสาหกิจเข้าไว้ในเกณฑ์ด้วย ขณะที่ระบบ SEPA เป็นระบบที่เน้นการประเมินตนเองของรัฐวิสาหกิจและการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้ประเมินภายนอก เพื่อนำไปปรับปรุงรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่องผ่านการจัดทำบันทึกข้อตกลงประจำปีตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

คู่มือระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (เกณฑ์และวิธีการประเมิน) (ฉบับปรับปรุง ณ มกราคม 2556) เป็นการประยุกต์เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ฉบับปี 2555 – 2556 เข้ากับเกณฑ์การประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กรทั้ง 6 ด้าน และเกณฑ์ EVM ภายใต้บริบทที่เหมาะสมกับรัฐวิสาหกิจไทย โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากความทันสมัยของเกณฑ์กับความต่อเนื่องในการเรียนรู้ของรัฐวิสาหกิจจากเกณฑ์ฉบับก่อนหน้า ซึ่งเป็นไปตามกรอบหลักการที่กำหนดโดยคณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ พร้อมทั้งได้มีการเปิดรับฟังข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม โดยคู่มือเล่มนี้จะนำมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่เข้าสู่ระบบ SEPA ตั้งแต่ปี 2556 เป็นต้นไป

सर. มีความมุ่งหวังที่จะให้ระบบ SEPA เป็นกลไกสำคัญกลไกหนึ่งที่สนับสนุน และส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจไทยยกระดับความสามารถของการดำเนินการสู่ระดับสากล สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ตลอดจนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและชุมชนของประเทศต่อไป

ส่วนที่ 2 หลักการการบริหารรัฐวิสาหกิจสู่ความเป็นเลิศ

ค่านิยมและแนวคิดหลัก

ค่านิยมและแนวคิดหลัก

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ จัดทำขึ้นบนค่านิยมและแนวคิดหลัก 12 ประการ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการบูรณาการผลการดำเนินงานและเป้าประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน ภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ อันนำไปสู่การประเมินผลองค์กร ประกอบด้วย

1) การมุ่งเน้นความสมดุล

รัฐบาลจัดตั้งรัฐวิสาหกิจขึ้น เพื่อตอบสนองนโยบายภาครัฐในการพัฒนาประเทศทางเศรษฐกิจและสังคม โดยมีวัตถุประสงค์และแนวทางการจัดการที่แตกต่างกัน เช่น เพื่อการบริการสาธารณะและสามารถเลี้ยงตัวเองได้ เพื่อหารายได้เข้ารัฐ หรือทั้งสองอย่าง นอกจากนี้ บางรัฐวิสาหกิจจะเน้นผลลัพธ์ทางสังคม ถึงแม้วัตถุประสงค์ของแต่ละรัฐวิสาหกิจอาจมีจุดมุ่งเน้นที่แตกต่างกัน แต่รัฐวิสาหกิจต้องตระหนักถึงคุณค่าที่จะมอบให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล และต้องคำนึงถึงความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะสั้นและระยะยาวด้วย

รัฐวิสาหกิจต้องเรียนรู้ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามภารกิจหลักที่รัฐบาลมอบหมายและสังคมโดยรวม รวมทั้งรับทราบความกังวลของสาธารณะที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการ การดำเนินการ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์อย่างสมดุล

ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจเป็นบริษัทจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ รัฐวิสาหกิจต้องคำนึงถึงผลตอบแทนของธุรกิจ และรักษาความสมดุลกับความต้องการและความคาดหวังของสังคมด้วย

2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงของรัฐวิสาหกิจควรกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม มีความคาดหวังสูง และสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า สร้างสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ผู้นำระดับสูงควรจัดทำยุทธศาสตร์ ระบบ และกระบวนการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีนวัตกรรม สร้างความรู้และขีดความสามารถ และทำให้รัฐวิสาหกิจมีความยั่งยืน โดยค่านิยมและยุทธศาสตร์ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจของรัฐวิสาหกิจ ผู้นำระดับสูงควรสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม และมีความมุ่งมั่นในการทำให้รัฐวิสาหกิจประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำระดับสูงควรมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติการและผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ส่วนคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งผู้นำระดับสูงด้วย

นอกจากนั้น ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและเสริมสร้างจริยธรรม มีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงานบุคลากร การพัฒนาผู้บริหารในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการและการยกย่องชมเชยบุคลากร ในการเป็นแบบอย่างที่ดีผู้นำระดับสูงควรเสริมสร้างจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อมๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วองค์กร

3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

เนื่องจากลูกค้าเป็นผู้ตัดสินผลการดำเนินการและคุณภาพ ดังนั้น รัฐวิสาหกิจต้องคำนึงถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงองค์กร ที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้า ซึ่งจะนำไปสู่การได้ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจ ความนิยม การกล่าวถึงในทางที่ดี ความภักดี และการขยายธุรกิจ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้านี้ประกอบด้วย การเข้าใจความปรารถนาของลูกค้าและผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความปรารถนาของลูกค้า และโอกาสด้านตลาดในอนาคต

คุณค่าในมุมมองของลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า อาจมาจากประสบการณ์ทั้งหมดที่ลูกค้ามีกับองค์กร รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความภักดีต่อองค์กร

ถึงแม้ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า มีความหมายมากกว่าการลดของเสียและความผิดพลาด หรือเพียงแค่ผลิตภัณฑ์และบริการมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ หรือข้อร้องเรียนจากลูกค้าลดลง แต่ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อภาพลักษณ์ของรัฐวิสาหกิจในมุมมองลูกค้า ดังนั้นจึงเป็นส่วนสำคัญในความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า นอกจากนี้ความสำเร็จขององค์กรในการแก้ปัญหาของเสีย ความผิดพลาดในการให้บริการก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

รัฐวิสาหกิจที่มีความเป็นเลิศด้วยการมุ่งเน้นลูกค้า ไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะและคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ความแตกต่างนั้นอาจหมายถึง การเสนอสิ่งใหม่หรือสิ่งที่ปรับปรุงใหม่ให้แก่ลูกค้า การนำเสนอผลิตภัณฑ์ร่วมกับการบริการ การผลิตและบริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย กลไกที่หลากหลายในการเข้าถึงของลูกค้า การตอบสนองอย่างรวดเร็ว หรือความสัมพันธ์พิเศษกับลูกค้า

ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า จึงเป็นแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการรักษาลูกค้าไว้และความภักดีของลูกค้า การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และการเติบโตของธุรกิจ รัฐวิสาหกิจต้องมีความไวต่อความต้องการของลูกค้า ตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า รัฐวิสาหกิจต้องรับฟังเสียงของลูกค้า และคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด ดังนั้น ความเป็นเลิศ

ที่มุ่งเน้นลูกค้าจำเป็นต้องคำนึงถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยีและสิ่งที่คุณแข่งขันนำเสนอ รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า สภาวะแวดล้อม และตลาด

4) การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

การที่รัฐวิสาหกิจจะบรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ต้องมีแนวทางที่นำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ในเรื่อง การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของ แนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์ และแนวทางใหม่ๆ การเรียนรู้ ต้องได้รับการปลูกฝังลงไปแนวทางปฏิบัติของรัฐวิสาหกิจ โดยการเรียนรู้นั้นจะต้อง

- 1) เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน
- 2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร
- 3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ
- 4) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และ
- 5) เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมาย

แหล่งการเรียนรู้ในรัฐวิสาหกิจรวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากลูกค้า การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)

การเรียนรู้ของรัฐวิสาหกิจส่งผลในด้านต่างๆ ดังนี้

- 1) การเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าผ่านผลิตภัณฑ์และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่
- 2) การสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ
- 3) การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ และรูปแบบธุรกิจ
- 4) การลดความผิดพลาด ของเสีย ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- 5) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองลูกค้าและการลดรอบเวลา
- 6) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร
- 7) การเพิ่มสมรรถนะขององค์กรในการทำหน้าที่ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ความสำเร็จของบุคลากรและผู้นำขึ้นอยู่กับโอกาสในการเรียนรู้และการได้ใช้ทักษะใหม่ รัฐวิสาหกิจ ควรลงทุนด้านการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล โดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสต่างๆ ในการก้าวหน้า และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โอกาสดังกล่าวอาจรวมถึงการหมุนเวียนภาระงานและการได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น ตามความรู้และทักษะที่แสดงให้เห็น ส่วนการสอนงานในขณะปฏิบัติงานนั้นเป็นวิธีการฝึกอบรมที่คุ้มค่า และทำให้

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

เกิดความเชื่อมโยงมากยิ่งขึ้นกับความต้องการและลำดับความสำคัญที่มีต่อองค์กร วิธีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมอาจมีหลายวิธีรวมถึงการเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และการสื่อสารผ่านดาวเทียม

การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้

- 1) ทำให้บุคลากรที่มีความผูกพัน มีความพึงพอใจ และมีทักษะหลากหลายอยู่กับองค์กร
- 2) เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
- 3) สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร
- 4) มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้นวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองลูกค้า การปรับตัว นวัตกรรม และมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้ห้องค์กรอยู่ในตลาดได้อย่างยั่งยืน และมีความได้เปรียบในผลการดำเนินการ รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและมีแรงบันดาลใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

5) การเห็นคุณค่าของบุคลากรและลูกค้า

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับความผูกพันของบุคลากร ซึ่งเกิดจากการได้ทำงานที่มีความสำคัญ องค์กรมีทิศทางชัดเจนและการมีภาระรับผิดชอบต่อผลดำเนินงาน รวมทั้งการมีบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจ และความร่วมมือกัน นอกจากนี้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของภูมิหลัง ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงบันดาลใจของบุคลากรและลูกค้า

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความผูกพัน มีความพึงพอใจ ได้รับการพัฒนาและมีความสุข ซึ่งต้องอาศัยวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น และที่ทำให้มีผลการดำเนินการดี วิธีปฏิบัติงานนี้ต้องปรับให้เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวซึ่งแตกต่างกัน ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากรได้แก่

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- 2) การยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลบุคลากรที่เพิ่มจากระบบค่าตอบแทนตามปกติ
- 3) การพัฒนาและการสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรภายในองค์กร
- 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น และสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าเสี่ยงอย่างฉลาด และสร้างนวัตกรรม
- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น

ความร่วมมือภายในอาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหารซึ่งอาจนำสู่โอกาสการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงานหรือการจัดการงาน เช่น การมีทีมงานที่มีสมรรถนะสูง ความร่วมมือภายในองค์กรอาจเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกรัฐวิสาหกิจอาจเป็นการร่วมมือกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ องค์กรระดับชุมชน และสถาบันการศึกษาต่างๆ ความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์หรือการเป็นพันธมิตรเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ความร่วมมือดังกล่าวอาจช่วยให้เข้าสู่ตลาดใหม่หรือเป็นพื้นฐานสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ รวมทั้งรัฐวิสาหกิจอาจนำความสามารถพิเศษขององค์กร หรือความสามารถในการนำองค์กรไปผสมผสานกับความเข้มแข็งและความสามารถของลูกค้าที่เสริมกัน เพื่อดำเนินการในประเด็นที่มีผลกระทบร่วมกัน การร่วมมือกันดังกล่าวอาจเป็นความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

ความสำเร็จของการร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรจะก่อให้เกิดการพัฒนาวัตถุประสงค์ระยะยาวร่วมกัน ซึ่งเป็นการสร้างพื้นฐานสำหรับการลงทุนร่วมกันและความเชื่อถือนระหว่างกัน ดังนั้น รัฐวิสาหกิจและลูกค้าควรตกลงกันในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ วิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ แนวทางในการประเมินความก้าวหน้า วิธีการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลง การให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกัน เพื่อช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร

6) ความคล่องตัว

ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น รัฐวิสาหกิจต้องมีความคล่องตัว เพื่อความสำเร็จขององค์กรในสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

รัฐวิสาหกิจต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อยๆ ในการนำผลิตภัณฑ์และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ออกสู่ตลาด รวมทั้งต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นใหม่ๆ หรือที่กำลังเกิดขึ้นในสังคม การปรับปรุงที่สำคัญด้านการลดเวลาในการตอบสนองลูกค้าทำให้รัฐวิสาหกิจต้องการระบบงานใหม่ การลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการหรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการมอบอำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการตอบสนองต่อความท้าทายแข่งขัน คือ รอบเวลา ในการออกแบบถึงการนำผลิตภัณฑ์และบริการออกสู่ตลาด หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบสนองต่อ ตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รัฐวิสาหกิจต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอน (เช่น Concurrent Engineering) เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิดไปจนถึงการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์และการนำไปปฏิบัติ

ผลการดำเนินการในด้านเวลามีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน และรอบเวลากลายเป็นตัววัดหลัก ในกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่นๆ ที่สำคัญด้วย และผลักดันให้มีการปรับปรุง ต่างๆ ในเรื่องระบบงาน องค์กร คุณภาพ ต้นทุน และผลิตภาพไปพร้อมๆ กัน

7) การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน การสร้างรัฐวิสาหกิจให้มีความยั่งยืน ต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ทั้งใน ระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด การมุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนและการเป็นผู้นำในตลาด รัฐวิสาหกิจต้องมีแนวคิดในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ค้า ผู้ถือหุ้น สาธารณชน และชุมชนของรัฐวิสาหกิจ

การวางแผนงานของรัฐวิสาหกิจจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังของลูกค้า โอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่และความร่วมมือทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรและความต้องการในการจ้างงาน การขยายตัวของตลาดโลก การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านอี-บิสซิเนส การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าหรือส่วนตลาด การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความต้องการ และความคาดหวังของชุมชนและสังคมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงยุทธศาสตร์ของคู่แข่ง

ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้น อนาคตครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคลากรและผู้ส่งมอบ การบรรลุแผนสี่บทต่อตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้าง โอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความกังวลของสาธารณะ

8) การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญต่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์บริการ แผนงาน กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบธุรกิจ ที่สร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรช่วยนำรัฐวิสาหกิจ สู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมอาจเกี่ยวข้องข้องกับการกล้าเสี่ยงอย่างฉลาด ปัจจุบันนวัตกรรมไม่ใช่หน้าที่งาน ของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น เพราะนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการทุกด้าน ทุกกระบวนการและ ทุกกระบวนการ ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ รัฐวิสาหกิจ

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

ควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวัน และสนับสนุนด้วยระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร กระบวนการสร้างนวัตกรรมที่เป็นระบบควรครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่ และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็ว จึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ

9) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อรัฐวิสาหกิจ การวัดผลดังกล่าวควรมาจากความต้องการทางธุรกิจและยุทธศาสตร์ และควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการผลิตและผลลัพธ์ที่สำคัญ การจัดการผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท การวัดผลการดำเนินการควรครอบคลุม

- 1) ผลการดำเนินการด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการ
- 2) การเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ด้านตลาด และการแข่งขัน
- 3) ผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ บุคลากร คู่ค้า ต้นทุนและการเงิน
- 4) ผลสัมฤทธิ์ด้านการกำกับดูแลและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

รัฐวิสาหกิจควรจำแนกข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการวิเคราะห์ เช่น จำแนกตามตลาด ตามกลุ่มผลิตภัณฑ์ และตามกลุ่มบุคลากร

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศออกมาเพื่อสนับสนุนการประเมินผลการตัดสินใจ การปรับปรุง และนวัตกรรม โดยการใช้ข้อมูลเพื่อบ่งบอกถึงแนวโน้ม การคาดการณ์และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่ชัดเจน การวิเคราะห์จะสนับสนุนการวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การบรรลุผล การจัดการการเปลี่ยนแปลงและการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่งหรือเปรียบเทียบกับ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญต่อการเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่เหมาะสมที่สุด ที่สามารถแสดงปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการทั้งด้านลูกค้า การปฏิบัติการ การเงิน และสังคม กลุ่มตัววัดหรือตัวชี้วัดที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้าและผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจจะเป็นพื้นฐานที่ชัดเจนในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร ตัววัดและตัวชี้วัดอาจจำเป็นต่อการสนับสนุน

การตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการตรวจติดตาม อาจทำให้มีการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น

10) ความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

ผู้นำรัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบที่มีต่อประเทศชาติและสังคม พฤติกรรมที่มีจริยธรรมและการเป็นองค์กรที่ดีในสังคม ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันดังกล่าวครอบคลุมถึงการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์และบริการ นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การกระจายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การใช้และการกำจัดผลิตภัณฑ์ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยตรงไปตรงมา และจัดให้มีข้อมูลและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ รวมทั้งรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะ รัฐวิสาหกิจควรมีตัววัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบของภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

การออกแบบผลิตภัณฑ์มีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบ มีผลกระทบต่อกระบวนการผลิตและของเสียที่เป็นขยะทั่วไปและขยะอุตสาหกรรม ดังนั้น ยุทธศาสตร์การออกแบบที่มีประสิทธิผล จึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

นอกจากนั้น รัฐวิสาหกิจไม่ควรเพียงแต่ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัดหรือประเทศเท่านั้น แต่ควรใช้ข้อกำหนดเหล่านี้เป็นโอกาสในการปรับปรุงเพื่อให้สามารถ “ปฏิบัติได้ดีกว่าที่กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องบังคับใช้กับรัฐวิสาหกิจ”

รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตามโดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีของสังคม หมายถึง การเป็นผู้นำและสนับสนุนจุดประสงค์ที่สำคัญด้านเศรษฐกิจและสังคมตามข้อจำกัดด้านทรัพยากรของรัฐวิสาหกิจ จุดประสงค์ดังกล่าว อาจหมายถึง การปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิธีปฏิบัติของรัฐวิสาหกิจและอุตสาหกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับ การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมต้องมีตัววัดที่เหมาะสม และผู้นำองค์กรที่ต้องรับผิดชอบต่อตัววัด

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

เหล่านั้น นอกจากนี้ยังรวมถึงการเป็นองค์กรหลักและสนับสนุนองค์กรอื่นๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ร่วมดำเนินการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการแข่งขันในภาคส่วนที่รัฐวิสาหกิจดำเนินธุรกิจ การเป็นแบบอย่างในการบริหารจัดการ การพัฒนาตลาดทุน การเป็นตลาดแรงงาน รวมทั้งการดำเนินการตามภารกิจ การจัดตั้งรัฐวิสาหกิจด้วย

11) การมุ่งเน้นผลลัพธ์

การวัดผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ เพื่อใช้สร้างคุณค่าและให้ความสมดุลของคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ คู่ค้า สาธารณะ และชุมชน การสร้างคุณค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถสร้างความภักดีนำไปสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจ และช่วยเหลือสังคมด้วยเพื่อรักษาความสมดุลของคุณค่าที่บางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจควรมีความชัดเจนเรื่องความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่างๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใดๆ

12) การมีมุมมองเชิงระบบ

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจทำให้มีมุมมองในเชิงระบบต่อการจัดการรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์และให้มุ่งสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด รวมทั้งค่านิยมและแนวคิดหลัก และแนวทางการให้คะแนนเป็นองค์ประกอบพื้นฐานและกลไกในการบูรณาการระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการสังเคราะห์ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร

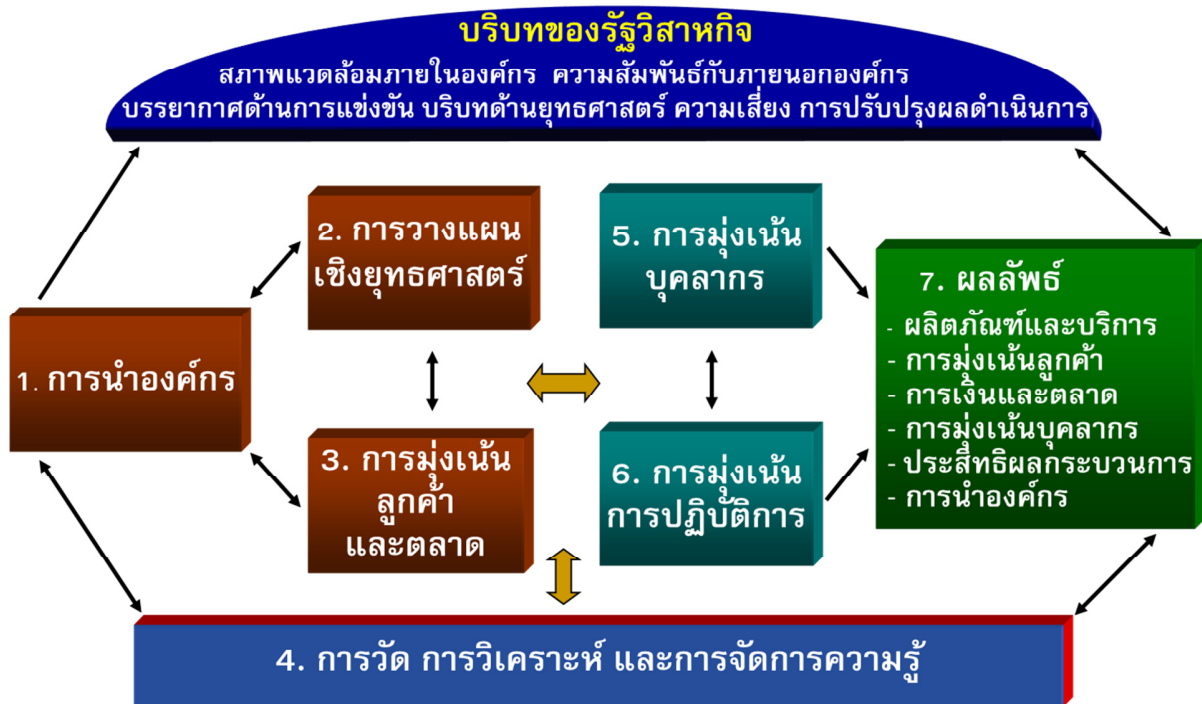
การสังเคราะห์ หมายถึงการมองภาพรวมของรัฐวิสาหกิจและสร้างตามคุณลักษณะที่สำคัญของธุรกิจ รวมถึงความสามารถพิเศษขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติ การความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึงการใช้การเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างคำถามในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์ เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่างๆ มีความสอดคล้องกัน การบูรณาการเป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์และนำสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

การมีมุมมองเชิงระบบครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และลูกค้าซึ่งผู้นำระดับสูงตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการตามผลลัพธ์ที่ได้ นอกจากนี้ มุมมองในเชิงระบบยังรวมถึงการใช้ตัววัดและตัวชี้วัด ความสามารถพิเศษขององค์กร และความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างยุทธศาสตร์ที่สำคัญนั้นคือการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์เข้ากับกระบวนการที่สำคัญ และการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมและการให้ความสำคัญต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งรัฐวิสาหกิจ และองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จของรัฐวิสาหกิจ

องค์ประกอบของเกณฑ์



รูปที่ 2.1 องค์ประกอบของเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA Framework)

องค์ประกอบของเกณฑ์แบ่งออกเป็น 7 หมวดคือ

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ
7. ผลลัพธ์

บริบทของรัฐวิสาหกิจ

บริบทของรัฐวิสาหกิจ เป็นการอธิบายวิธีการปฏิบัติการณ์ขององค์กร สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติการณ์ และความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการดำเนินการขององค์กรโดยรวม

ระบบการปฏิบัติการณ์

ระบบการปฏิบัติการณ์ประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของรูปที่ 2.1 ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการณ์และผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุการนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กร หมวดต่างๆ เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่ยุทธศาสตร์ และลูกค้า ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและแสวงหาโอกาสในการดำเนินการในอนาคต

การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการณ์ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยบุคลากรและกระบวนการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินงานสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมที่ดีขององค์กร

การปฏิบัติการณ์ทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้า การเงิน และตลาด การดำเนินงานภายใน ผลลัพธ์ด้านบุคลากร การกำกับดูแลกิจการ และความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของรูปที่ 2.1 แสดงการเชื่อมโยงกลุ่มการนำองค์กรเข้ากับกลุ่มผลลัพธ์ ซึ่งความเชื่อมโยงดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ ลูกศรนี้ยังชี้ถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการนำองค์กร (หมวด 1) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ส่วนลูกศรที่มีหัว 2 ข้างนั้น แสดงความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับในระบบการจัดการผลการดำเนินการที่มีประสิทธิผล

พื้นฐานของระบบ

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และในการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

โครงสร้างเกณฑ์

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดในรูปที่ 2.1 หน้า 17 นี้ ประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นพิจารณาต่างๆ

หัวข้อ

หัวข้อทั้งหมดมี 18 หัวข้อ แต่ละหัวข้อมุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญ โดยชื่อและคะแนนของแต่ละหัวข้อ แสดงอยู่ที่หน้า 26

ประเด็นพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อ มีประเด็นพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น รัฐวิสาหกิจจึงควรตอบคำถามตามข้อกำหนดต่างๆ ของแต่ละประเด็นพิจารณา

คุณลักษณะสำคัญ

1. เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญในระดับองค์กร ประกอบด้วย:

- ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
- ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด
- ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ
- ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

การใช้ตัววัดในมุมมองต่างๆ เหล่านี้ร่วมกัน จะช่วยให้ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจมีความสมดุล นั่นคือ ไม่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งเกินไประหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ วัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2. เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการและสามารถปรับใช้กับทุกรัฐวิสาหกิจ และไม่ได้กำหนดว่า:

- รัฐวิสาหกิจควรมีโครงสร้างอย่างไร
- รัฐวิสาหกิจควรหรือไม่ควรที่จะมีหน่วยงานด้านวางแผน ด้านจรรยาบรรณ ด้านคุณภาพ หรือหน้าที่อื่นๆ
- รัฐวิสาหกิจควรบริหารหน่วยงานที่ต่างกัน ด้วยวิธีการเดียวกัน

ปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกันไปตามรัฐวิสาหกิจและอาจปรับเปลี่ยนตามความต้องการและยุทธศาสตร์ที่ผันแปรไป

การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ เพราะว่า

- 1) จุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่วิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างองค์กร รัฐวิสาหกิจควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนด การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้รัฐวิสาหกิจปรับปรุงทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในระดับพื้นฐานด้วยนวัตกรรม
- 2) การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ประเภทและขนาดขององค์กร ความสัมพันธ์ระดับรัฐวิสาหกิจ ระดับการพัฒนาของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งขีดความสามารถและความสำนึกรับผิดชอบของบุคลากร
- 3) การมุ่งเน้นข้อกำหนดแทนที่จะเน้นวิธีปฏิบัติจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ การสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ ในขณะที่เดียวกันสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย

3. สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบ (System Perspective) เพื่อให้เป้าประสงค์ของรัฐวิสาหกิจสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร

มุมมองในเชิงระบบที่มุ่งเน้นให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เป็นรากฐานของระบบประเมินฯ ที่บูรณาการระหว่างค่านิยมและแนวคิดหลัก (SEPA Core Values) บริบทของรัฐวิสาหกิจ เกณฑ์ประเมินฯ แนวทางการให้คะแนน การมุ่งเน้นผลลัพธ์ ความเป็นเหตุและผล และการเชื่อมโยงของหมวดต่างๆ ของเกณฑ์

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของเกณฑ์ เกิดจากตัววัดที่ได้มาจากกระบวนการและยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ที่มีการเชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงโดยตรงกับคุณค่าของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผลดำเนินการโดยรวม ดังนั้น การใช้ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด หรือการตัดสินใจแบบรวมศูนย์หรือการจัดการกระบวนการที่ซับซ้อนเกินไป

ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดให้นำเป้าหมายของผลการดำเนินการเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร ความสอดคล้องดังกล่าวนี้ทำให้มั่นใจว่าจุดประสงค์ขององค์กรมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน ขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีความคล่องตัว มีนวัตกรรม และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

ในการทำให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน จะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์มีการเปลี่ยนแปลง วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์

วงจรการเรียนรู้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน

- 1) การวางแผน ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการ การเลือกตัววัด และการถ่ายทอด เพื่อนำข้อกำหนดไปปฏิบัติ
- 2) การปฏิบัติตามแผน
- 3) การตรวจประเมินความก้าวหน้าและการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ โดยพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- 4) การปรับแผนโดยอาศัยผลของการประเมิน การเรียนรู้ ปัจจัยนำเข้าใหม่ๆ ข้อกำหนดใหม่ๆ และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

4. เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่มุ่งเน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์ฯ และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วยวิธีการประเมินซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย 1) คำถามต่างๆ ซึ่งเน้นที่ผลการดำเนินการ 2) แนวทางการให้คะแนน อธิบายถึงมิติต่างๆ ของการตรวจประเมิน ได้แก่ กระบวนการ และผลลัพธ์ รวมถึงปัจจัยที่สำคัญต่างๆ ที่ใช้ในการตรวจประเมินในแต่ละมิติ ดังนั้น การตรวจประเมินจึงช่วยให้รัฐวิสาหกิจทราบจุดเด่น และโอกาสในการปรับปรุงตามคำถาม และตามระดับการพัฒนาของ กระบวนการและผลการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแนวทางการให้คะแนน ด้วยเหตุนี้การตรวจประเมินจึงนำไปสู่ การปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้านตามที่ได้อธิบายไว้ในข้อ 1. (เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์) การตรวจประเมิน จึงเป็นเครื่องมือการจัดการที่มีประโยชน์มากกว่าการทบทวนผลการดำเนินการทั่วไป และสามารถปรับใช้กับ ยุทธศาสตร์ ระบบการจัดการ และรัฐวิสาหกิจทุกกลุ่ม

ส่วนที่ 3 การเปลี่ยนแปลงจากเกณฑ์ ปี 2554 และคำอธิบายการอ่านเกณฑ์

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ปี 2556

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ การดำเนินการตามมติคณะอนุกรรมการกำกับดูแลการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ในคราวประชุมครั้งที่ 2/2555 เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2555 ที่เห็นชอบกรอบหลักการในการทบทวนเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ 1) ปรับปรุงเพื่อให้เกณฑ์ SEPA มีความทันสมัยและเป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับเกณฑ์ของ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และ TQA โดยเน้นสาระสำคัญที่เหมาะสมกับบริบทของความเป็นรัฐวิสาหกิจไทย ทั้งนี้ จะต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากความทันสมัยกับความต่อเนื่องในการเรียนรู้ของรัฐวิสาหกิจ 2) พิจารณาตัดออกในส่วนที่ดูออกแบบมาสำหรับภาคธุรกิจ และไม่เหมาะสมในการนำมาใช้ในทางปฏิบัติกับภาครัฐ 3) อธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมในเกณฑ์บางข้อที่มีความแตกต่างในมุมมองความคิดของเกณฑ์ต้นแบบกับผู้ใช้คนไทยและมีปัญหาในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจในทางปฏิบัติ ซึ่งได้สะท้อนอยู่ในเนื้อหาของเกณฑ์และส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแล้ว รวมถึงการปรับปรุงแบบเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

คำอธิบายการอ่านเกณฑ์

1. คำศัพท์ หรือคำที่มีความหมายเฉพาะที่สำคัญ ที่ใช้ในเกณฑ์ SEPA คือ คำที่ขีดเส้นใต้ ซึ่งมีคำอธิบายในคำอธิบายศัพท์ในหน้า 122
2. (พิจารณาตามความเหมาะสม) หมายถึง ให้พิจารณาว่า สอดคล้อง เหมาะสมกับรัฐวิสาหกิจ หรือสมควรดำเนินการหรือไม่
3. “ประเด็นพิจารณา” ของแต่ละ “หัวข้อ” มักประกอบด้วยกลุ่มของคำถาม และอาจอ้างอิงในลักษณะเป็นกลุ่มเช่น [1.1ก (1)] ซึ่งหมายความว่า เป็นกลุ่มข้อกำหนดที่ 1 ของประเด็นพิจารณา “ก” ในหัวข้อ 1.1 จุดประสงค์ของ คำถามย่อยเหล่านี้ เพื่อช่วยให้ผู้นำเกณฑ์ไปปฏิบัติเข้าใจยิ่งขึ้นว่ารัฐวิสาหกิจควรพิจารณาดำเนินการในเรื่องอะไรบ้าง หรืออาจพูดได้ว่า คำถามแต่ละคำถาม เป็นคำแนะนำในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ นอกจากนี้ คำถามในกลุ่มมักมีความเชื่อมโยงกัน บ่อยครั้งที่คำถามแรกในกลุ่มคำถามจะเป็นคำถามหลักหรือคำถามนำ และคำถามที่ตามมาเป็นการชี้แนะกระบวนการที่ควรดำเนินการเพื่อตอบสนองคำถามแรก ดังนั้น จึงไม่จำเป็นต้องอธิบายกระบวนการหรือให้ข้อมูลแยกกันแต่ละคำถาม
4. วัตถุประสงค์ของ “หมายเหตุ” ในแต่ละ “หัวข้อ” คือ
 - แนะนำว่า ควรดำเนินการอย่างไร หรือเรื่องอะไรเพื่อตอบสนองข้อกำหนด
 - อธิบายความเชื่อมโยงกับ “หัวข้อ” อื่นดังนั้น วัตถุประสงค์โดยรวม คือช่วยให้สามารถตอบสนองข้อกำหนดของเกณฑ์ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
(ข้อสังเกตเพิ่มเติม : คำว่า “ควร” ในหมายเหตุ ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของข้อกำหนด
รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และรายงานผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง)
5. ในช่วงท้ายของแต่ละหมวดมี “คำอธิบายเพิ่มเติม” เพื่อเป็นการให้ข้อมูล

ส่วนที่ 4 เกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

คะแนนของหมวดและหัวข้อต่างๆ

บริบทของรัฐวิสาหกิจ

1. ลักษณะองค์กร
2. ความท้าทายต่อองค์กร

หมวดและหัวข้อต่างๆ	คะแนน
หมวด 1 การนำองค์กร	120
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	70
1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม	50
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	80
2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์	40
2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ	40
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	110
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	55
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้า	55
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	80
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ	40
4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	40
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	100
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	55
หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	110
6.1 การออกแบบระบบงาน	50
6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	60
หมวด 7 ผลลัพธ์	400
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	70
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	70
7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	65
7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	65
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ	65
7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร	65
คะแนนรวม	1000

เกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

ความสำคัญของบริบทของรัฐวิสาหกิจ

บริบทของรัฐวิสาหกิจมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง รัฐวิสาหกิจต้องตอบคำถาม 13 กลุ่มคำถามหลัก ซึ่งประกอบด้วยคำถามย่อยทั้งหมดรวม 33 คำถาม คำถามเหล่านี้ทำให้รัฐวิสาหกิจตรวจสอบความรู้ความเข้าใจปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรในสถานะปัจจุบันขององค์กร

หากรัฐวิสาหกิจไม่สามารถตอบคำถามได้ เพราะไม่มีข้อมูล สารสนเทศ มีไม่ครบถ้วน หรือพบว่าไม่มีข้อมูล สารสนเทศที่ขัดแย้งกัน หรือผู้ที่รับผิดชอบมีความเข้าใจไม่ตรงกัน แสดงว่ารัฐวิสาหกิจอาจขาดข้อมูลสารสนเทศ ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ รัฐวิสาหกิจต้องใช้กระบวนการที่เกณฑ์ SEPA กำหนดไว้ เพื่อกำหนดปัจจัยดังกล่าว และนำไปใช้เป็นพื้นฐานการวางแผนพัฒนาองค์กรต่อไป

หากรัฐวิสาหกิจมีข้อมูล สารสนเทศ ที่ตอบคำถามในบริบทของรัฐวิสาหกิจได้ครบถ้วน คณะผู้ตรวจประเมิน ภายในองค์กรก็สามารถตรวจประเมินต่อไปว่า รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร หรือไม่ มีผลลัพธ์ที่แสดงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามข้อกำหนดของเกณฑ์หรือไม่

นอกจากนี้ ผู้ตรวจประเมินภายนอก จะใช้บริบทของรัฐวิสาหกิจเพื่อทำความเข้าใจรัฐวิสาหกิจ รวมถึง ประเด็นที่มีความสำคัญต่อรัฐวิสาหกิจ เพื่อประเมินการบูรณาการของระบบบริหารจัดการ และประสิทธิผล การดำเนินการจากผลลัพธ์ของแต่ละกระบวนการ



บริบทของรัฐวิสาหกิจ

บริบทของรัฐวิสาหกิจ คือ ภาพรวมขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินการของ องค์กร และความท้าทายที่สำคัญที่องค์กรเผชิญอยู่

1. ลักษณะองค์กร: คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมของรัฐวิสาหกิจ

(1) ผลผลิตภัณฑ์:

- รัฐวิสาหกิจมีผลผลิตภัณฑ์และบริการหลักอะไรบ้าง
- กลไกที่ใช้ในการส่งมอบผลผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้าคืออะไร

(2) วิสัยทัศน์และภารกิจ:

- ลักษณะที่เด่นชัดของวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร
- จุดประสงค์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และภารกิจของรัฐวิสาหกิจที่ได้ประกาศไว้คืออะไร
- ความสามารถพิเศษ (core competencies) ของรัฐวิสาหกิจคืออะไร มีความสัมพันธ์กับภารกิจของ รัฐวิสาหกิจอย่างไร

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร:

- ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร
- จำแนกบุคลากรหรือพนักงานออกเป็นกลุ่มและประเภทอย่างไร
- มีการศึกษาระดับใด
- ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันในการบรรลุภารกิจและวิสัยทัศน์ของรัฐวิสาหกิจคืออะไร
- บุคลากรและภาระงานในรัฐวิสาหกิจมีความหลากหลายอย่างไร

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- กลุ่มที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อรองกับองค์กรมีใครบ้าง
- สิทธิประโยชน์สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยมีอะไรบ้าง

(4) สิทธิทรัพย์:

- รัฐวิสาหกิจมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

(5) ข้อกำหนดด้านกฎระเบียบ:

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอะไรบ้าง
- กฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรองระบบงาน การรับรอง หรือข้อกำหนดด้านการจดทะเบียน มาตรฐานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และกฎระเบียบ ข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และผลิตภัณฑ์ ที่บังคับใช้กับรัฐวิสาหกิจมีอะไรบ้าง

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

(1) โครงสร้างองค์กร:

- โครงสร้างองค์กร และระบบการกำกับดูแลขององค์กรเป็นอย่างไร
- ความสัมพันธ์ด้านการรายงานระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกับผู้นาระดับสูงเป็นอย่างไร

(2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย:

- ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจคืออะไร
- กลุ่มดังกล่าว มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้างเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การบริการ และการให้บริการสนับสนุนลูกค้า และการปฏิบัติการ
- ความแตกต่างในความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีอะไรบ้าง

(3) ผู้ส่งมอบและผู้ค้า:

- ผู้ส่งมอบ ผู้ค้า และคู่ความร่วมมือที่สำคัญคือใคร
- บทบาทของผู้ส่งมอบ ผู้ค้า และคู่ความร่วมมือ ในระบบงาน กระบวนการผลิต และการส่งมอบ ผลิตภัณฑ์ การบริการ และการให้บริการสนับสนุนลูกค้าที่สำคัญคืออะไร
- กลไกที่สำคัญในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ ผู้ค้า และคู่ความร่วมมือ คืออะไร

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือมีบทบาทหรือไม่ และอย่างไร ในกระบวนการสร้างนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ
- ความต้องการที่สำคัญที่สุดของห่วงโซ่อุปทานของรัฐวิสาหกิจคืออะไร

2. ความท้าทายต่อองค์กร: ความท้าทายที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย และ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

(1) ลำดับในการแข่งขัน:

- จำนวนและประเภทของคู่แข่งของรัฐวิสาหกิจเป็นอย่างไร (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- รัฐวิสาหกิจอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- ขนาดและการเติบโตของรัฐวิสาหกิจเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในอุตสาหกรรมหรือตลาดเดียวกัน เป็นอย่างไร (พิจารณาตามความเหมาะสม)

(2) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน:

- ปัจจัยหลักที่ทำให้รัฐวิสาหกิจประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้น ซึ่งมีผลต่อสถานะการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจคืออะไรบ้าง รวมถึงโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือมีอะไรบ้าง (พิจารณาตามความเหมาะสม)

(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ:

- แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญในอุตสาหกรรมเดียวกันมีอะไรบ้าง
- แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญจากอุตสาหกรรมอื่นมีอะไรบ้าง
- อะไรเป็นข้อจำกัด (ถ้ามี) ในการหาข้อมูลเหล่านั้น

ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

- ความท้าทาย และ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ รวมทั้งความเสี่ยงด้านธุรกิจหรือภารกิจขององค์กร ด้านการปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านอื่นๆ ของรัฐวิสาหกิจคืออะไร
- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจคืออะไร

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งรวมถึงการประเมินผล กระบวนการเรียนรู้ และกระบวนการสร้างนวัตกรรมคืออะไร

คำอธิบายเพิ่มเติมบริบทรัฐวิสาหกิจ

1. **กลุ่มบุคลากรและประเภทของบุคลากร** (รวมถึงกลุ่มที่ทำหน้าที่เจาะต่อรองต่าง ๆ) อาจแบ่งตามประเภทของการจ้างงาน ทำเลที่ตั้ง การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย สภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือปัจจัยอื่น ๆ
2. **สินทรัพย์** ได้แก่ อาคาร สถานที่ เทคโนโลยี เครื่องมือ และอุปกรณ์ ที่สำคัญที่รัฐวิสาหกิจใช้ในการผลิตและการบริการ การมีสถานที่ทำงานหลายแห่งอาจเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดกระบวนการสื่อสาร การถ่ายโอนความรู้ การรักษาดูแลสภาพที่ทำงานและความปลอดภัย (สินทรัพย์เป็นปัจจัยในการออกแบบระบบงาน และกระบวนการทำงานในหมวด 6)
3. **กลุ่มลูกค้า** อาจแบ่งตามความคาดหวัง พฤติกรรม ความนิยม หรือลักษณะที่คล้ายคลึงกันภายในแต่ละกลุ่ม อาจแบ่งเป็นส่วนของลูกค้าที่แตกต่างหรือเหมือนกัน ส่วนตลาดอาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อยตามประเภทหรือลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ ช่องทางการจัดจำหน่ายขนาดของธุรกิจ ภูมิศาสตร์ หรือปัจจัยอื่นที่องค์กรใช้ในการจำแนกลักษณะของตลาดที่เกี่ยวข้อง
4. **ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด** อาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียต่ำ ความปลอดภัย การป้องกันภัย การให้ส่วนลด การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี การตอบสนองอย่างรวดเร็ว และการบริการหลังการขาย สำหรับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจรวมถึงพฤติกรรมที่องค์กรแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และการบริการชุมชน (การหาความต้องการของลูกค้าเป็นกระบวนการในหมวด 3)
5. **กลไกการสื่อสาร** ควรเป็นลักษณะสองทาง และอาจกระทำในลักษณะของการพบปะโดยตรง อีเมล การติดต่อผ่านเว็บไซต์ หรือทางโทรศัพท์ หลายองค์กรอาจเปลี่ยนแปลงกลไกเหล่านี้ตามการเปลี่ยนแปลงความต้องการของตลาด ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
6. คำว่า **“ปัจจัยหลัก”** อาจรวมถึงสิ่งที่ทำให้รัฐวิสาหกิจมีความแตกต่างทางการดำเนินงาน เช่น การเป็นผู้นำด้านราคา การให้บริการออกแบบ อัตราของการสร้างนวัตกรรม ทำเลที่ตั้งที่ใกล้กับลูกค้า ความสะดวกในการติดต่อ รวมถึงการรับประกันและมีผลิตภัณฑ์ให้เลือกมาก
7. **ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์** อาจเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ การดำเนินงาน การให้ความช่วยเหลือ ลูกค้า อุตสาหกรรม โลกาภิวัตน์ ห่วงโซ่คุณค่า และบุคลากร
8. **การปรับปรุงผลการดำเนินการ** เป็นมิติการตรวจประเมินมิติหนึ่งที่ใช้ในระบบการให้คะแนน เพื่อประเมินระดับการพัฒนาของแนวทางและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ คำถามนี้มุ่งหวังที่จะช่วยให้รัฐวิสาหกิจและผู้ตรวจประเมิน กำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่จะใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการแนวทางโดยรวมในการปรับปรุงกระบวนการอาจรวมถึงการใช้ Lean Enterprise System, Six Sigma, มาตรฐาน ISO หรือเครื่องมืออื่นๆ ในการปรับปรุงกระบวนการและนวัตกรรม



หมวด 1 การนำองค์กร (120 คะแนน)

เกณฑ์หมวดการนำองค์กร เป็นเกณฑ์การตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงของรัฐวิสาหกิจชั้นนำและสร้างองค์กรให้มีความยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์กร และกระบวนการที่รัฐวิสาหกิจใช้เพื่อให้บรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

1.1 การนำรัฐวิสาหกิจโดยผู้นำระดับสูง (70 คะแนน) :

ผู้นำระดับสูงนำรัฐวิสาหกิจอย่างไร

ให้อธิบายว่าผู้นำระดับสูงชั้นนำและสร้างองค์กรให้มีความยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งอธิบายว่าผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การชั้นนำและทำให้องค์กรยั่งยืน

(1) วิสัยทัศน์และค่านิยม

- ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม
- ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมผ่านระบบการนำองค์กร เพื่อให้บุคลากร ผู้ส่งมอบ และคู่ค้าที่สำคัญ รวมทั้งลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ นำไปปฏิบัติ (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- ผู้นำระดับสูงปฏิบัติอย่างไร เพื่อแสดงให้เห็นถึงการมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กร

(2) การส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายและประเพณีปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

- ผู้นำระดับสูงปฏิบัติอย่างไร ที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม
- ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎหมาย และมีจริยธรรม

(3) การสร้างองค์กรที่ยั่งยืน

- ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการสร้างรัฐวิสาหกิจให้เป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน
- ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้
 - รัฐวิสาหกิจบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
 - รัฐวิสาหกิจปรับปรุงผลการดำเนินการ
 - รัฐวิสาหกิจเป็นผู้นำในการแข่งขันด้านผลการดำเนินการ หรือเป็นแบบอย่างที่ดี
 - รัฐวิสาหกิจสร้างนวัตกรรม
 - รัฐวิสาหกิจมีความคล่องตัว
 - รัฐวิสาหกิจเกิดการเรียนรู้ทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคล
 - รัฐวิสาหกิจมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ให้แก่องค์กร (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมอย่างไร ในการ
 - วางแผนสืบทอดตำแหน่ง
 - พัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร
- ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการพัฒนาและเสริมสร้างทักษะการเป็นผู้นำของตนเอง

ข. การสื่อสารและทำให้รัฐวิสาหกิจมีผลการดำเนินการดี

(1) การสื่อสาร

- ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการสื่อสารกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
- ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการ
 - กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเป็นลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร
 - สื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญ
- ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการทำให้บุคลากรทุกคนมีความผูกพันกับรัฐวิสาหกิจ
- ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมอย่างไร ในการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยบุคลากรเพื่อ
 - ส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี
 - ทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการให้บริการลูกค้า และต่อความสำเร็จของรัฐวิสาหกิจ

(2) ความจริงจังในการปฏิบัติการ

- ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการทำให้บุคลากรมีความจริงจังในการปฏิบัติการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ปรับปรุงผลการดำเนินการ และทำให้รัฐวิสาหกิจบรรลุวิสัยทัศน์
- ผู้นำระดับสูง ทบทวนตัววัดอะไรเป็นประจำ เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการ
- ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการนำการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและมอบคุณค่าอย่างสมดุล ต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น มาประกอบการกำหนดเป้าหมายผลดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

หมายเหตุ;

- หมายเหตุ 1 วิสัยทัศน์ของรัฐวิสาหกิจ [1.1 ก (1)] ควรเป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ควรใช้ข้อมูลที่สำคัญ อาทิ นโยบายรัฐบาล กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจ ความต้องการและความคาดหวัง ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น มาประกอบการพิจารณา
- หมายเหตุ 2 ผลลัพธ์การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจควรรายงานในหัวข้อ 7.1 - 7.6

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 1.1 กับหมวดอื่นๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์หมวดอื่น ๆ	
1.1	<ul style="list-style-type: none"> • บริบทของรัฐวิสาหกิจโดยรวม • วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม • ลักษณะโดยรวมของบุคลากร และปัจจัยที่สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความผูกพัน • สภาพแวดล้อมตามกฎระเบียบข้อบังคับ • กลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • ประเภทของผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ • ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ • การประเมินผลการดำเนินการของผู้ในระดับสูง • พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม • การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ • การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ • ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด • การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร • ความผูกพันของบุคลากร • การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ 	<ul style="list-style-type: none"> • บริบท 1 และ 2 • บริบท 1 ก (2) • บริบท 1 ก (3) • บริบท 1 ก (5) • บริบท 1 ข (2) • บริบท 1 ข (3) • บริบท 2 ค • 1.2 ก (2) • 1.2 ข • 2.1 • 2.2 • 3.1 • 4.1 • 5.2 • 5.2 ข

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม (50 คะแนน) :

รัฐวิสาหกิจกำกับดูแลองค์กร และแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร

ให้อธิบายระบบการกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจ และอธิบายการดำเนินการเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และทำให้รัฐวิสาหกิจมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจ

(1) ระบบการกำกับดูแล

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการทบทวนระบบการกำกับดูแลองค์กร และทำให้บรรลุผลในประเด็นที่สำคัญต่อไปนี้
 - บทบาท และการปฏิบัติหน้าที่ ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
 - ความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
 - ความรับผิดชอบด้านการเงิน
 - ความโปร่งใสในการปฏิบัติการ และนโยบายในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
 - การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ
 - การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ถือหุ้น (พิจารณาตามความเหมาะสม)

(2) การประเมินผลการดำเนินการ

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการประเมินผลการดำเนินการของผู้ในระดับสูง
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการใช้การประเมินผลการดำเนินการมาเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- ผู้ในระดับสูงและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการดังกล่าว ไปพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพของการนำรัฐวิสาหกิจของผู้นำแต่ละคน และของคณะกรรมการ รวมทั้งระบบการนำองค์กร

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

(1) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในกรณีที่ผลิตภัณฑ์ การบริการ และการปฏิบัติการมีผลกระทบต่อในเชิงลบต่อสังคม
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าว
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไร เพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายที่กำหนดหรือดีกว่า (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไร เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการของรัฐวิสาหกิจ

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริม และทำให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการปฏิบัติงานทุกกรณี
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการและตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไร ที่ส่งเสริมและตรวจติดตามการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในโครงสร้างการกำกับดูแล และทั่วทั้งรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับ ลูกค้า คู่ค้า และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการตรวจติดตามและดำเนินการ หากมีการประพฤติปฏิบัติที่ฝ่าฝืนต่อจริยธรรม

ค. ความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ สังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

(1) ความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการนำประเด็นการพัฒนาประเทศ ความผาสุก และผลประโยชน์ของสังคมมาเป็นส่วนหนึ่งในยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติงานประจำวัน
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไรในการกำหนดกิจกรรมที่รัฐวิสาหกิจจะดำเนินการหรือให้การสนับสนุน เพื่อให้สภาพแวดล้อม สังคม และระบบเศรษฐกิจดีขึ้น

(2) การสนับสนุนชุมชน

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการให้การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ ต่อองค์กรอย่างจริงจัง
- รัฐวิสาหกิจกำหนดชุมชนที่สำคัญต่อรัฐวิสาหกิจอย่างไร และให้ระบุชุมชนดังกล่าว
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการกำหนดกิจกรรมที่จะให้การสนับสนุนชุมชน รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถพิเศษขององค์กร
- ผู้นำระดับสูงกับบุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนนั้นอย่างไร

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1 การทบทวนและปรับปรุงบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ [1.2 ก (1)] รวมถึงนโยบายในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรใช้หลักเกณฑ์การประเมินผล “บทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ” ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
- หมายเหตุ 2 ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร [1.2 ก (1)] ควรรวมทั้งผลการดำเนินการด้านการเงินขององค์กร เช่น ผลของค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ผลตอบแทน กำไรสุทธิ ความมั่นคงทางการเงิน
- หมายเหตุ 3 ความโปร่งใสในการปฏิบัติการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ [1.2 ก (1)] ควรรวมไว้ในกระบวนการควบคุมภายในของระบบการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ
- หมายเหตุ 4 การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการตรวจสอบภายใน [1.2 ก (1)] ควรใช้เกณฑ์การตรวจสอบภายในของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเป็นแนวทาง
- หมายเหตุ 5 การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต [1.2 ข (1)] ควรเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารความเสี่ยง
- หมายเหตุ 6 ควรนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นที่มีผลต่อความสำเร็จของรัฐวิสาหกิจ ไปประกอบในการจัดทำยุทธศาสตร์ (หัวข้อ 2.1) และในการจัดการกระบวนการทำงาน (หมวด 6) ด้วย ควรรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญ เช่น ผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมโดยใช้ Green Technology หรือวิธีอื่นๆ หรือกิจกรรมการอนุรักษ์ ไว้ในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร (หัวข้อ 7.6)
- หมายเหตุ 7 หัวข้อ 1.2 ไม่ครอบคลุมถึงสุขอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร ให้อธิบายเรื่องนี้ในหัวข้อ 5.1

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 1.2 กับหมวดอื่นๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์อื่น ๆ	
1.2	<ul style="list-style-type: none"> • ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก • วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม • ลักษณะโดยรวมของบุคลากร • อาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ • สภาพแวดล้อมด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ • โครงสร้างองค์กร และระบบการกำกับดูแล • กลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง • กำกับดูแลให้ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม • ความเสี่ยงด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงาน • การพัฒนาผู้นำเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติธุรกิจอย่างมีจริยธรรม • การออกแบบกระบวนการทำงาน • การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน • การจัดการกระบวนการทำงาน • ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> • บริบท 1 ก (1) • บริบท 1 ก (2), 1.1 ก (1) • บริบท 1 ก (3) • บริบท 1 ก (4) • บริบท 1 ก (5) • บริบท 1 ข (1) • บริบท 1 ข (2) • 1.1ก (1) • 1.1 ก (2) • 2.1 ก • 5.2 ข (1) • 6.1 ข • 6.1 ค • 6.2 ก (1) • 7.6

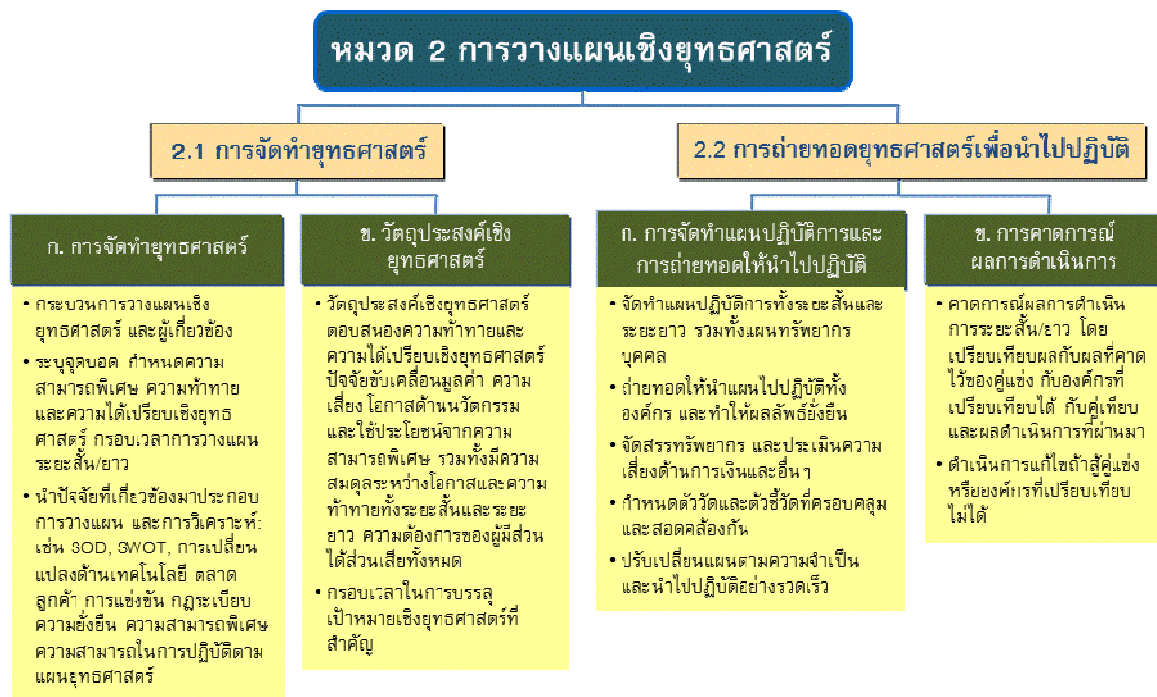
คำอธิบายเพิ่มเติมเกณฑ์หมวด 1

1. ผู้นำระดับสูง และผู้บริหารทุกระดับ ต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างสม่ำเสมอ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ที่เหมาะสมกับบุคลากร ลูกค้ำ ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บุคลากรทั้งองค์กรปฏิบัติตามค่านิยมอย่างจริงจัง จนกลายเป็นวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร ผู้นำระดับสูงควรแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นต่อค่านิยม ด้วยการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมในการบริหารจัดการ การตัดสินใจ การปฏิบัติ และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมค่านิยม รวมทั้งกำหนดให้นำพฤติกรรมตามค่านิยมมาเป็นปัจจัยในการประเมินผลการทำงานประจำปี
2. ผู้นำระดับสูงอาจสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม โดยแนวทางต่างๆ เช่น
 - เป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากร ผู้ส่งมอบ และคู่ค้าในการปฏิบัติตามกฎหมายและปฏิบัติตามจรรยาบรรณ
 - สื่อสารอย่างเปิดเผย โปร่งใส ตรงไปตรงมาในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย
 - สร้างวัฒนธรรมด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
 - สื่อสาร ติดตาม และกำกับให้บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่กำหนด
 - ให้การสนับสนุนกิจกรรมส่งเสริมด้วยการมีส่วนร่วมโดยตรง และจัดสรรงบประมาณ
3. การสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญ อาจรวมถึงการสื่อสารที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร รวมทั้งความสำเร็จขององค์กร และการยกย่องชมเชยบุคลากร
4. ความจริงจังในการปฏิบัติการ [1.1 ข (2)] ต้องคำนึงถึง ยุทธศาสตร์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงการนวัตกรรมและการปรับปรุงผลผลิตอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดการสูญเสีย หรือลดรอบเวลา และอาจใช้เทคนิคต่างๆ อาทิ EVM, BSC, Six Sigma, Lean รวมถึงการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร [ดู 2.1 ก (1)]

ผู้นำระดับสูงทำให้บุคลากรมีความจริงจังในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์องค์กร โดยการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ แผนเชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งกำหนดให้มีตัวชี้วัดผลดำเนินงาน (KPI) ที่สอดคล้องเชื่อมโยง และบูรณาการกัน [หัวข้อ 4.1ก (1)] ให้สามารถติดตามและประเมินความสำเร็จของแผนในทุกระดับ และถ้าไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดแนวทางการปรับปรุงแก้ไข

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

5. ตัววัดที่สำคัญที่ผู้นำระดับสูงทบทวน อาจประกอบด้วย ตัววัดผลดำเนินการที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญขององค์กร
6. การประเมินผลการดำเนินการของการนำองค์กร [1.2 ก (2)] สามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมิน โดยผู้ร่วมงาน และผลการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารที่เป็นทางการ รวมทั้งใช้ข้อมูลป้อนกลับ และผลสำรวจของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ที่ทำอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ
7. รัฐวิสาหกิจส่งเสริมพฤติกรรมที่มีจริยธรรม โดยการทดสอบความเข้าใจในข้อกำหนด หรือระเบียบปฏิบัติ รวมทั้งมีช่องทางให้บุคลากร ลูกค้า และผู้ส่งมอบรายงานการประพฤติผิดกฎหมายและจริยธรรมที่เป็นความลับ
8. ตัววัดหรือตัวชี้วัดของพฤติกรรมที่มีจริยธรรม [1.2 ข (2)] อาจรวมถึง การรายงานกรณีที่มีการฝ่าฝืนจริยธรรม และการดำเนินการต่อกรณีเหล่านั้น ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมขององค์กร ผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม ซึ่งอาจรวมถึงนโยบายการฝึกอบรมบุคลากร และระบบการติดตามตรวจสอบผลประโยชน์ทับซ้อน
9. รัฐวิสาหกิจควรปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติตามกฎหมายและรักษาสิ่งแวดล้อม จึงควรตั้งเป้าหมายให้ดีกว่าที่กฎหมาย มาตรฐาน และข้อบังคับโดยเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม และเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เช่น ผ่านผู้ส่งมอบ และคู่ค้า เป็นต้น
10. การสนับสนุนชุมชนในด้านต่างๆ ที่รายงานไว้ในประเด็นพิจารณา [1.2 ค (2)] อาจรวมถึงความพยายามในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนท้องถิ่น ในด้านการให้บริการการศึกษาและสุขภาพ ด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงกิจกรรมความร่วมมือที่จะรักษาสภาพแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ และด้านการส่งเสริมงานช่างฝีมือ ธุรกิจ หรือสมาคมวิชาชีพต่างๆ รัฐวิสาหกิจควรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ความสามารถพิเศษที่มีอยู่
11. รัฐวิสาหกิจอาจกำหนดชุมชนที่สำคัญเพื่อให้การสนับสนุน โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์กับสถานที่ตั้งขององค์กรกับยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งความต้องการของชุมชนที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร



หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (80 คะแนน)

เกณฑ์หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นเกณฑ์การตรวจประเมินว่ารัฐวิสาหกิจจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของรัฐวิสาหกิจอย่างไร มีกระบวนการอย่างไรในการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ไปปฏิบัติและปรับเปลี่ยนหากสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนการวัดผลความก้าวหน้า

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ (40 คะแนน):

รัฐวิสาหกิจมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำยุทธศาสตร์

ให้อธิบายกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อจัดการกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งให้สรุปวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดทำยุทธศาสตร์

(1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ให้ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ
- กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์สามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (ที่แสดงไว้ในบริบทของรัฐวิสาหกิจข้อ 2)
- กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร
- รัฐวิสาหกิจกำหนดกรอบเวลา และทำให้กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าวอย่างไร

(2) การกำหนดยุทธศาสตร์

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการนำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยดังกล่าว
 - Statement of Directions
 - จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของรัฐวิสาหกิจ
 - สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
 - ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในระยะยาว ซึ่งรวมถึงความสามารถพิเศษขององค์กรที่จำเป็น
 - การบริหารความเสี่ยงที่ดี ตามแนวทาง COSO (ERM-Integrated Framework) ซึ่งรวมถึง Portfolio View of Risk, Risk Appetite และ Risk Tolerance
 - ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers)
 - ความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปดำเนินการให้สำเร็จ

ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

(1) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจมีอะไรบ้าง และให้แสดงตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น
- เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เหล่านี้คืออะไร

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ

- รัฐวิสาหกิจนำประเด็นต่อไปนี้ มากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างไร
 - การตอบสนองความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ”
 - การตอบสนองต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ
 - การใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กรที่มีในปัจจุบัน และดำเนินการเพื่อให้องค์กรมีความสามารถพิเศษใหม่ ที่อาจจำเป็นในอนาคต
 - ความสมดุลระหว่างโอกาสในระยะสั้นกับระยะยาว และความสมดุลระหว่างความท้าทายในระยะสั้นกับระยะยาว

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- ความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด
- การเพิ่มความสามารถของรัฐวิสาหกิจ เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด
- ให้แสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับประเด็นดังกล่าว

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของรัฐวิสาหกิจ [2.1 ก (2)] ควรครอบคลุมถึงปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคตของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงปัจจัยดังต่อไปนี้ (พิจารณาตามความเหมาะสม) ได้แก่
- ความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสในด้านลูกค้าและตลาด
 - โอกาสด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี
 - ความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจ
 - สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความสามารถของรัฐวิสาหกิจเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและรัฐวิสาหกิจในระดับที่เปรียบเทียบกันได้
 - วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
 - นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สำคัญอื่นๆ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจ และวิธีปฏิบัติการ รวมทั้งอัตราการสร้างนวัตกรรม
 - ความจำเป็นด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ
 - ความสามารถในการใช้ความหลากหลายให้เป็นประโยชน์
 - โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกิจกรรมอื่นที่มีความสำคัญกว่า
 - ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี และ ความเสี่ยงอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้น
 - ความสามารถในการป้องกันและตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติและอื่นๆ
 - การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับประเทศหรือระดับโลก
 - ความจำเป็น จุดแข็ง และจุดอ่อนของคู่ค้าและห่วงโซ่อุปทาน
 - การเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานที่กำกับดูแล
 - ปัจจัยอื่นๆ เฉพาะรัฐวิสาหกิจ

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- หมายเหตุ 2 ความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปดำเนินการให้สำเร็จ [2.1 ก (2)] ควรคำนึงถึง
ความสามารถในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็น รวมทั้งความคล่องตัวในการปฏิบัติตาม
แผนสำรอง หรือ ในกรณีที่มีการปรับเปลี่ยนแผนและการปฏิบัติตามแผนใหม่หรือ แผนที่
เปลี่ยนแปลงไป
- หมายเหตุ 3 การบริหารความเสี่ยงที่ดี ตาม COSO ใช้หลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน
คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 2.1 กับหมวดอื่นๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์หมวดอื่น ๆ	
2.1	<ul style="list-style-type: none"> • บริบทของรัฐวิสาหกิจโดยรวม • วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม • ปัจจัยสำคัญที่สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความผูกพัน • เทคโนโลยี • ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของลูกค้า • ความท้าทายขององค์กร • การบรรลุภารกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ • การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดการสมดุล • การทำให้มีความจริงจังในการปฏิบัติงาน • วัฒนธรรมและเป้าประสงค์ เพื่อวัดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงาน • การจัดทำแผนปฏิบัติการ • การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร • การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ • ความผูกพันของบุคลากร • ชีตความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากร • การออกแบบกระบวนการทำงาน • ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> • บริบท 1 และ 2 • บริบท 1 ก (2), 1.1 ก (1) • บริบท 1 ก (3) • บริบท 1 ก (4) • บริบท 1 ข (2) • บริบท 2 ก และ 2 ข • 1.1 ก (3) • 1.1 ข (2) • 1.1 ข (2) • 1.2 ข • 2.2 ก • 4.1 ก และ 4.1 ข • 4.2 ก (3) • 5.2 • 5.1 ก • 6.1 ข • 7.6

2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ (40 คะแนน): รัฐวิสาหกิจถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างไร

ให้อธิบายกระบวนการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติและตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งให้คาดการณ์ ผลการดำเนินการในอนาคตของตัววัดหรือตัวชี้วัดดังกล่าว

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดให้นำไปปฏิบัติ

(1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ
- แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) มีอะไรบ้าง (พิจารณาตามความเหมาะสม) และให้แสดงความสอดคล้องระหว่างแผนดังกล่าวกับ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่วางแผนไว้ในด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้า และตลาด ผู้ส่งมอบ และคู่ค้า มีหรือไม่ และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รัฐวิสาหกิจจะดำเนินการอย่างไร

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากรให้นำไปปฏิบัติ ทั้งทั้งองค์กร รวมถึงไปยังผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญ (พิจารณาตามความเหมาะสม) เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้คงอยู่ อย่างยั่งยืน

(3) การจัดสรรทรัพยากร

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ เพื่อให้มีพร้อม เพื่อสนับสนุนให้ แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ และเพียงพอต่อพันธะผูกพันในปัจจุบัน

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการจัดสรรต้นทุน สินทรัพย์ และกำหนดราคาขายโอน (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- รัฐวิสาหกิจจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีความมั่นคงทางการเงิน

(4) แผนด้านบุคลากร

- แผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือแผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง
- แผนดังกล่าวได้ดำเนินการอย่างไร กับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากร และต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่อาจเกิดขึ้น

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ที่ใช้ติดตามผลสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ มีอะไรบ้าง
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการทำให้ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการทำให้ระบบการวัดผลดังกล่าวครอบคลุมหน่วยงานและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

(6) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการปรับเปลี่ยนและนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ ในกรณี ที่สถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยนแผน และนำแผนไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของรัฐวิสาหกิจตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2 ก.(5) มีอะไรบ้าง
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการ

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของรัฐวิสาหกิจเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของคู่แข่ง หรือองค์กรในระดับที่เปรียบเทียบกันได้
- ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ เป้าประสงค์ และผลการดำเนินการที่ผ่านมา (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไรเพื่อให้การดำเนินการมีความก้าวหน้าตามที่คาดการณ์ไว้
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร หากมีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือองค์กรที่เปรียบเทียบ

หมายเหตุ

- หมายเหตุ 1 การกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติควรมีความเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์ ดังนี้
- หัวข้อ 1.1 การดำเนินการของผู้มีระดับสูงในการกำหนดและสื่อสารทิศทางของรัฐวิสาหกิจ
 - หมวด 3 การรวบรวมความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ
 - หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนความจำเป็นด้านสารสนเทศที่สำคัญ สนับสนุนการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อให้เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Basis) ในการวัดผลการดำเนินการ และติดตามความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
 - หมวด 5 การตอบสนองความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร การพัฒนาบุคลากร รวมทั้งความจำเป็นและการออกแบบระบบการเรียนรู้ และการดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับบุคลากรตามแผนปฏิบัติการ
 - หมวด 6 การเปลี่ยนแปลงของระบบงานและข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากแผนปฏิบัติการ
 - หัวข้อ 7.6 การบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของรัฐวิสาหกิจ
- หมายเหตุ 2 รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาเรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยง [2.2 ก (3)] ตามหลักการบริหารความเสี่ยงที่ดีของแนวทาง COSO และการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Enterprise – Wide Risk Management) รวมทั้งการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม (Portfolio View of Risk) ตามแนวทางที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
- หมายเหตุ 3 ตัววัดและตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ [2.2 ก (5)] ควรรวมทั้งตัววัดและตัวชี้วัดในเชิงคุณภาพ การเงิน และเศรษฐศาสตร์

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 2.2 กับหมวดอื่นๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์อื่นๆ	
2.2	<ul style="list-style-type: none"> • ผลิตภัณฑ์ บริการ และกลไกในการส่งมอบ • ลักษณะโดยรวมของบุคลากร • ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า • ความต้องการที่สำคัญของห่วงโซ่อุปทาน • สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน • การสื่อสาร • ความจริงจังในการปฏิบัติการ • กรอบเวลาการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว • วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ • ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า และตลาด • การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผล การดำเนินการขององค์กร • ความผูกพันของบุคลากร • การพัฒนาบุคลากร • สภาพแวดล้อมของบุคลากร • ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร • การจัดการกระบวนการทำงาน • ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> • บริบท 1 ก (1) • บริบท 1 ก (3) • บริบท 1 ข (2) • บริบท 1 ข (3) • บริบท 2 ก (1) • 1.1 ข (1) • 1.1 ข (2) • 2.1 ก (1) • 2.1 ข • 3.1 • 4.1 • 5.2 • 5.2 ข • 5.1 • 5.1 ก • 6.2 • 7.6

คำอธิบายเพิ่มเติมเกณฑ์หมวด 2

1. ยุทธศาสตร์อาจเป็นผลมาจากสิ่งต่อไปนีหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ และตลาดใหม่ แนวทางต่างๆ ที่ส่งผลต่อการเพิ่มรายได้ รวมทั้งการครอบครองกิจการ เงินอุดหนุน การขายธุรกิจ การร่วมธุรกิจ และการหาคู่ค้าใหม่ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรใหม่ ยุทธศาสตร์อาจมุ่งเน้นการก้าวไปสู่การเป็นผู้ส่งมอบหลักของลูกค้า การเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำ การเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในตลาด การให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าบางกลุ่ม หรือเฉพาะราย รวมทั้งความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

2. “จุดบอด” ของการวางแผนเกิดจากการตั้งสมมติฐานที่ไม่ถูกต้อง เพราะไม่มีข้อมูลสารสนเทศครบถ้วน กระบวนการระบุจุดบอดจึงเริ่มจากการแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ และความคิดเห็นอย่างรอบด้านจากแหล่งต่างๆ เช่น จากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกองค์กร รวมทั้ง ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ และบุคลากร การระบุจุดบอดอีกขั้นตอนหนึ่ง คือ การวิเคราะห์ SWOT โดยการทวนสอบการวิเคราะห์อย่างจริงจังโดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ หลังจากจัดทำแผนยุทธศาสตร์เสร็จเรียบร้อยแล้ว บางองค์กรอาจนำแผนยุทธศาสตร์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญทบทวนอีกครั้งหนึ่ง กระบวนการระบุจุดบอดอีกแนวทางหนึ่งพัฒนาโดย Ben Gilad ในหนังสือชื่อ Business Blindspots ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1. เริ่มจากการวิเคราะห์ 5 Forces ของธุรกิจหรือส่วนตลาด รวมถึงการกำหนดปัจจัยที่จะผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 2. รวบรวมข้อมูล สารสนเทศขององค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือคู่แข่งเพื่อวิเคราะห์หาสมมติฐานที่องค์กรนั้นอาจใช้ในการวางแผน

ขั้นตอนที่ 3. เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 และ 2 ถ้ามีความแตกต่างกันก็แสดงว่า อาจมีจุดบอดในสมมติฐาน

3. การกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร อาจได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศจากผลดำเนินการที่ผ่านมา ความคิดเห็นของลูกค้าและคู่แข่ง รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

4. การกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้สารสนเทศจากการวิเคราะห์ SWOT จากนั้นจึงกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปจัดทำยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งความเสี่ยงที่สำคัญ

5. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบที่สำคัญ รวมทั้งปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าและปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร [2.1 ข (2)] อาจรวมถึงการตอบสนองที่รวดเร็ว การผลิตหรือให้บริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย การใช้สถานที่ร่วมกับลูกค้าหลักหรือคู่ค้า ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การร่วมทุน การผลิตในลักษณะ Virtual Manufacturing นวัตกรรมที่รวดเร็ว การได้รับการรับรอง

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

ระบบคุณภาพหรือสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO การปฏิบัติที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและการเป็นผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและลูกค้าผ่าน เครือข่ายเว็บ รวมทั้งการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การอธิบายคำถามหัวข้อ 2.1 ให้มุ่งเน้นความท้าทายและความได้เปรียบที่เป็นขององค์กรโดยเฉพาะ และที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมของรัฐวิสาหกิจดีขึ้น

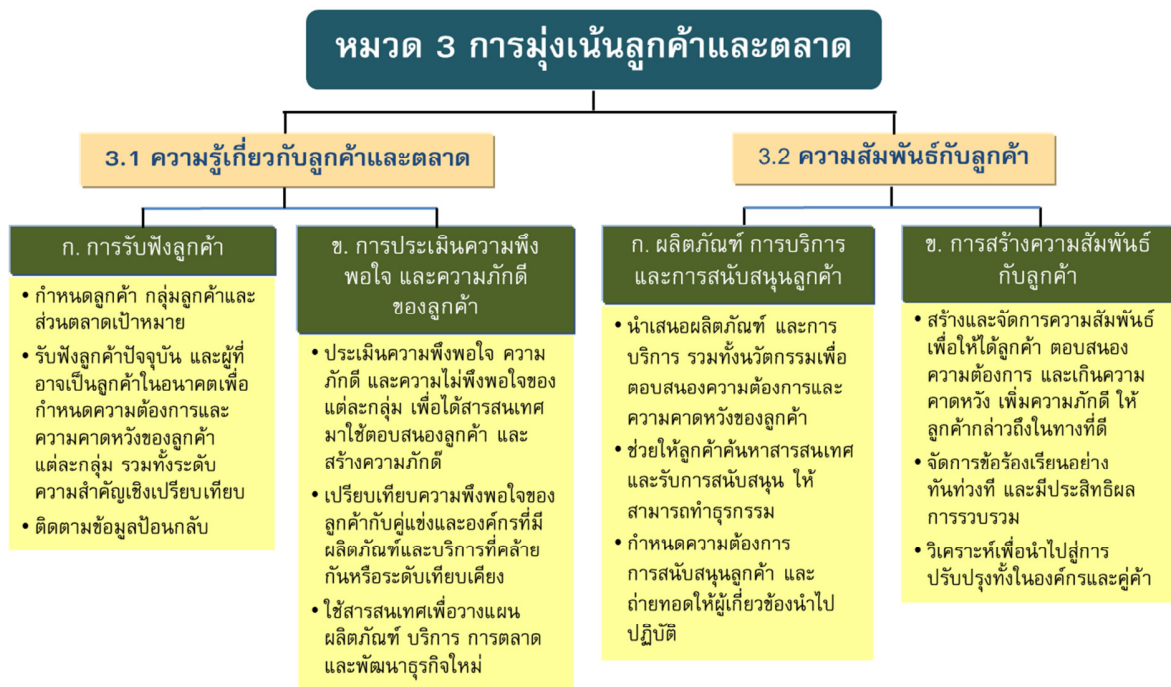
6. การสร้างความสมดุลของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในระยะสั้นและระยะยาว อาจทำได้โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งประเมินสภาพแวดล้อมและผลดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับแผนให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์

7. การนำความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมาประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์ และการใช้ Balanced Scorecards เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสร้างความสมดุลให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8. หัวข้อ 2.1 กล่าวถึงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจโดยรวม ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในการบริการผลิตภัณฑ์ และกระบวนการสร้างความผูกพันของลูกค้า ส่วนการออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือยุทธศาสตร์ในการสร้างความผูกพันควรเป็นการดำเนินการในหัวข้อ 3.2 และ 6.1

9. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ [2.2 ก (1)] อาจรวมถึงการถ่ายทอดไปยังคู่ค้า คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบที่สำคัญ

10. ตัววัดและตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ (2.2 ข) อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการลงทุนใหม่ การครอบครองหรือควบรวมกิจการ การสร้างคุณค่าใหม่ การเข้าสู่ตลาดและการเปลี่ยนแปลงของตลาด คำสั่งตามกฎหมายใหม่ ข้อกำหนดตามกฎหมาย หรือมาตรฐานอุตสาหกรรม รวมทั้งนวัตกรรมที่สำคัญในอนาคตในด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ และเทคโนโลยี



หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (110 คะแนน)

เกณฑ์หมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดเป็นเกณฑ์การตรวจประเมินว่ารัฐวิสาหกิจกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความสำคัญเชิงเปรียบเทียบที่มีผลต่อการตัดสินใจของลูกค้าและตลาดอย่างไร รวมทั้งการประเมินความพึงพอใจและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (55 คะแนน) :

รัฐวิสาหกิจหาสารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้าและตลาดอย่างไร

ให้อธิบายวิธีการที่รัฐวิสาหกิจรับฟังลูกค้า และได้สารสนเทศด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การรับฟังลูกค้า

(1) การจำแนกลูกค้า

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการจำแนกลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดในปัจจุบัน และในอนาคต
- รัฐวิสาหกิจนำลูกค้าของคู่แข่ง และลูกค้าตลาดอื่นๆ ที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณา จำแนกกลุ่มลูกค้าดังกล่าวอย่างไร
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการกำหนดลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดเป้าหมายที่ รัฐวิสาหกิจจะดำเนินการเพื่อให้มาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์และบริการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

(2) การรับฟังลูกค้าในปัจจุบัน

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการรับฟังลูกค้า เพื่อหาความต้องการและความคาดหวังของ ลูกค้า รวมทั้งระดับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบในมุมมองของลูกค้า เพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปดำเนินการต่อได้
- วิธีการรับฟังลูกค้ามีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด
- รัฐวิสาหกิจใช้สื่อสังคมออนไลน์ และเทคโนโลยีบนเว็บ เพื่อรับฟังลูกค้าอย่างไร (พิจารณาตามความเหมาะสม)

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- รัฐวิสาหกิจติดตามความคิดเห็นของลูกค้าในเรื่องคุณภาพ ของผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรมอย่างไร เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปดำเนินการต่อได้

(3) การรับฟังผู้ที่มีอาจเป็นลูกค้าในอนาคต

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการรับฟังอดีตลูกค้า และผู้ที่มีอาจเป็นลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่งเพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปดำเนินการต่อได้ และเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม (พิจารณาตามความเหมาะสม)

ข. การประเมินความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า

(1) ความพึงพอใจและความภักดี

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการประเมินความพึงพอใจ และความภักดีของลูกค้า
- วิธีการประเมิน มีความแตกต่างกันอย่างไร ระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้การประเมินได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการตอบสนองลูกค้าได้เหนือกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง และทำให้ลูกค้ามีความภักดี

(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ได้สารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าเหล่านี้ที่มีต่อคู่แข่ง (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ได้สารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรอื่น ที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกัน หรือระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรมหรือธุรกิจ (พิจารณาตามความเหมาะสม)

(3) ความไม่พึงพอใจของลูกค้า

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้า
- การประเมินดังกล่าว ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปดำเนินการในอนาคต เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างไร

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

หมายเหตุ

- หมายเหตุ 1 การตอบคำถามในหัวข้อนี้ ควรครอบคลุมลูกค้าและผู้รับบริการตามที่ได้ระบุไว้ในบริบทของรัฐวิสาหกิจข้อ [1ข (2)]
- หมายเหตุ 2 หากรัฐวิสาหกิจขายหรือส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ผ่านธุรกิจประเภทอื่น หรือองค์กรอื่นๆ (ตัวอย่างเช่น ธุรกิจหรือองค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งของ “ห่วงโซ่มูลค่าของรัฐวิสาหกิจ” เช่น ร้านค้าปลีก หรือตัวแทนจำหน่าย) กลุ่มลูกค้า [3.1 ก. (1)] ควรรวมถึงผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ และองค์กรธุรกิจที่เป็นผู้เชื่อมระหว่างรัฐวิสาหกิจกับผู้ใช้ผลิตภัณฑ์
- หมายเหตุ 3 การวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า (3.1ข) ควรมีทั้งสเกลที่เป็นตัวเลข และคำบรรยายของแต่ละสเกล การวัดความพึงพอใจของลูกค้าจะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ด้านคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบความสัมพันธ์ และการทำธุรกรรมต่างๆ ซึ่งจะมีผล ต่อพฤติกรรมในอนาคตของลูกค้า เช่น การกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์ซ้ำและการกล่าวถึงในทางที่ดี
- หมายเหตุ 4 ผลลัพธ์ของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.2

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 3.1 กับหมวดอื่น ๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์ หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์หมวดอื่น ๆ	
3.1	<ul style="list-style-type: none"> • กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด • สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน • ระบบการปรับปรุงผลดำเนินการ • การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และค่านิยมให้ลูกค้า • ความจริงจังในการปฏิบัติงาน • สัญญาฉบับที่ถึงการเปลี่ยนแปลงของความนิยมของลูกค้า • วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ • ความต้องการที่สำคัญของลูกค้าในการติดต่อองค์กร • การจัดการกับข้อร้องเรียน • ความพร้อมใช้ของข้อมูลและสารสนเทศสำหรับลูกค้า • การออกแบบระบบงาน • การออกแบบกระบวนการทำงาน • การจัดการกระบวนการทำงาน • ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า • ผลลัพธ์ด้านการตลาด 	<ul style="list-style-type: none"> • บริบท 1 ข (2) • บริบท 2 ก (1) • บริบท 2 ค • 1.1 ก (1) • 1.1 ข (2) • 2.1 ก (2) • 2.1 ข (2) • 3.2 ก (2) • 3.2 ข (2) • 4.2 ก (2) • 6.1 ก (1) • 6.1 ข (1) • 6.2 ก (1) • 7.2 • 7.3 ก (2)

3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (55 คะแนน) :

รัฐวิสาหกิจสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและความภักดีของ
ลูกค้าอย่างไร

ให้อธิบายว่ารัฐวิสาหกิจกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการที่นำเสนอ และกลไกการสื่อสารต่างๆ เพื่อสนับสนุน
ลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลิตภัณฑ์บริการ และการสนับสนุนลูกค้า

(1) ผลิตภัณฑ์และบริการ

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการกำหนดและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้
ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการกำหนดและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อเข้าสู่
ตลาดใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์ลูกค้าในปัจจุบัน
(พิจารณาตามความเหมาะสม)

(2) การสนับสนุนลูกค้า

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ลูกค้าสามารถค้นหาสารสนเทศและรับการสนับสนุน
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อช่วยให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมกับรัฐวิสาหกิจ รวมทั้ง
ให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการ และการสนับสนุนลูกค้าของรัฐวิสาหกิจ
- วิธีการที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้าของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงช่องทางและวิธีการสื่อสารที่สำคัญ
มีอะไรบ้าง วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการกำหนดความต้องการการสนับสนุนที่สำคัญของลูกค้า
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ข้อกำหนดด้านการสนับสนุนลูกค้าดังกล่าว
ได้ถูกถ่ายทอดไปยังบุคลากรและกระบวนการที่เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติ

(3) การใช้ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า

- รัฐวิสาหกิจใช้สารสนเทศจากลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการอย่างไร ในการดำเนินการเรื่องต่อไปนี้
 - การวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ
 - การตลาด
 - การปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน
 - การพัฒนาโอกาสธุรกิจใหม่
- รัฐวิสาหกิจมีวิธีการเลือกและใช้ข้อมูล และสารสนเทศเสี่ยงของลูกค้า (รวมถึงข้อร้องเรียน) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

(1) การจัดการความสัมพันธ์

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการสร้างความสัมพันธ์ และจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้บรรลุผลต่อไปนี้
 - ได้ลูกค้าใหม่
 - ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า
 - เพิ่มความภักดี และการกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์และบริการซ้ำ
 - ให้ลูกค้ากล่าวถึงรัฐวิสาหกิจในทางที่ดี

(2) การจัดการข้อร้องเรียน

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันที่และมีประสิทธิภาพ
- กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนช่วยลดความไม่พึงพอใจของลูกค้า รวมทั้งลดการสูญเสียธุรกิจ และทำให้ลูกค้ากล่าวถึงในทางที่ดี (พิจารณาตามความเหมาะสม) ได้อย่างไร
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อร้องเรียนเพื่อใช้ในการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งให้ลูกค้านำไปปรับปรุง

หมายเหตุ

- หมายเหตุ 1 ผลิตภัณฑ์และบริการ ที่นำเสนอลูกค้า ควรคำนึงถึงตลอดวงจรชีวิต (life cycle) และตลอดห่วงโซ่การบริโภค (consumption chain) ของผลิตภัณฑ์และบริการโดยมุ่งเน้นคุณลักษณะ ซึ่งมีผลต่อความนิยม ความภักดีของลูกค้า และที่แตกต่างจากผลิตภัณฑ์และบริการอื่น เช่น ราคา คุณค่า การส่งมอบ ความทันการ การใช้งานง่าย การกำจัดวัตถุอันตราย การสนับสนุนลูกค้า การสนับสนุนทางเทคนิค ความสะดวกในการทำธุรกรรม การรักษาความลับและความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้า ผลดำเนินการเกี่ยวกับคุณลักษณะเหล่านี้ ควรรายงาน ในหัวข้อ 7.1 ส่วนประเด็นที่เกี่ยวข้องมุมมองและผลลัพธ์ด้านการตอบสนองของลูกค้าให้รายงานใน หัวข้อ 7.2

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 3.2 กับหมวดอื่นๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์หมวดอื่น ๆ	
3.2	<ul style="list-style-type: none"> • กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด • ระบบการปรับปรุงผลดำเนินการ • การให้รางวัลและการยกย่องชมเชยบุคลากร เพื่อเสริมสร้างให้มุ่งมั่นลูกค้า • ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าแต่ละกลุ่ม • การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ • การพัฒนาบุคลากร • การบริหารจัดการบุคลากร เพื่อเสริมสร้างการมุ่งมั่นลูกค้า • การจัดการกระบวนการทำงาน • การปรับปรุงกระบวนการทำงาน • ผลลัพธ์ด้านการมุ่งมั่นลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> • บริบท 1 ข (2) • บริบท 2 ค • 1.1 ข (1) • บริบท 1 ข (2), 3.1 ก • 4 • 5.2 ข • 5.1 ก (4) • 6.2 ก • 6.2 ข • 7.2

คำอธิบายเพิ่มเติมเกณฑ์หมวด 3

1. รัฐวิสาหกิจอาจจำแนกหรือแบ่งกลุ่มลูกค้าโดยคำนึงถึงลักษณะที่คล้ายคลึงกันของลูกค้า เช่น พื้นที่ การให้บริการ ประเภทของผลิตภัณฑ์และบริการ ขนาดธุรกิจหรือปริมาณการใช้ ช่องทางการจัดจำหน่าย และให้บริการ เทคโนโลยีที่ใช้ ความต้องการที่คล้ายคลึงกัน เป็นต้น เพื่อให้รัฐวิสาหกิจวางแผน ออกแบบ พัฒนา และจัดการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
2. การกำหนดลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดเป้าหมาย อาจพิจารณาตามนโยบายรัฐ ภารกิจ ความพร้อมของรัฐวิสาหกิจ รายได้ กำไรเบื้องต้น (Margin) และความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์
3. การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า อาจใช้วิธีการต่างๆ เช่น การสำรวจ การให้ข้อมูล บ้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ข้อร้องเรียน การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า และอัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม ข้อมูลอาจรวบรวมผ่านเว็บไซต์ การติดต่อโดยตรงหรือผ่านบุคคลที่สาม หรือทางไปรษณีย์
4. รัฐวิสาหกิจที่ขายผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน [3.1ข. (2)] อาจรวมถึงรัฐวิสาหกิจที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งโดยตรง แต่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการในสถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์อื่น หรือต่อกลุ่มประชากรอื่นที่แตกต่างกัน
5. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (3.2 ข) อาจรวมถึงการพัฒนาไปสู่การร่วมธุรกิจหรือเป็นพันธมิตรกัน

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุง ผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ

ก. การวัดผลการดำเนินการ

- เลือก รวบรวม ข้อมูล และสารสนเทศที่สอดคล้อง และบูรณาการกัน เพื่อติดตามการปฏิบัติ การประจำวัน และติดตามผลดำเนินการโดยรวม
- ใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และสร้างนวัตกรรม
- เลือกข้อมูล สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ และใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ทำให้ระบบวัดการดำเนินการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่คาดคิด

ข. การทบทวน การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- ทบทวนผลดำเนินการและขีดความสามารถ วิเคราะห์ เพื่อประเมินความสำเร็จ เทียบกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ และประเมินความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการ
- จัดลำดับความสำคัญ เพื่อปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม และถ่ายทอดให้ทั้งองค์กร และผู้เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ

4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ก. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

- ทำให้ข้อมูล สารสนเทศและความรู้ มีความแม่นยำ ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัย และเป็นความลับ
- ทำให้ข้อมูล และสารสนเทศพร้อมใช้งาน สำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ
- จัดการความรู้องค์กรเพื่อให้สามารถรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้าและคู่ความร่วมมือ รวมทั้งค้นหา แบ่งปันและนำ Best practices ไปปฏิบัติ
- ใช้ความรู้สร้างนวัตกรรม และวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ข. การจัดการทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

- ทำให้ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ เชื่อถือได้ ปลอดภัย ใช้งานง่าย
- จัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนรายงาน วิเคราะห์ ความรุนแรงและโอกาสที่จะเกิด และ Early Warning System
- ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉินของระบบสารสนเทศ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (80 คะแนน)

เกณฑ์หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นเกณฑ์การตรวจประเมินว่ารัฐวิสาหกิจเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้อย่างไร และรัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร รวมถึงตรวจประเมินว่าใช้ผลการทบทวนปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ (40 คะแนน) :

รัฐวิสาหกิจ วัด วิเคราะห์ และนำไปปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

ให้อธิบายว่ารัฐวิสาหกิจวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ในทุกระดับและทุกส่วนงานอย่างไร

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1) ตัววัดผลดำเนินการ

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการเลือก รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ ให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและบูรณาการกัน เพื่อตรวจติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
- ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงตัววัดด้านการเงินและตัววัดเชิงเศรษฐศาสตร์ที่สำคัญทั้งในระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง
- รัฐวิสาหกิจตรวจติดตามตัววัดเหล่านี้ บ่อยเพียงใด
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กรและการสร้างนวัตกรรม

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการนำข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้อย่างมีประสิทธิผล ในการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

(3) ความคล่องตัวของการวัดผล

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายในหรือภายนอกรัฐวิสาหกิจที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด

ข. การทบทวนการวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(1) การทบทวน และการวิเคราะห์ผลดำเนินการ

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร
- รัฐวิสาหกิจวิเคราะห์เรื่องอะไรบ้าง เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการทบทวนและเพื่อทำให้ผลสรุปนั้นมีเหตุมีผล
- รัฐวิสาหกิจใช้การทบทวนเหล่านี้อย่างไร เพื่อประเมินความสำเร็จของรัฐวิสาหกิจ ผลการดำเนินการเชิงแข่งขัน และความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ
- รัฐวิสาหกิจใช้การทบทวนเหล่านี้อย่างไร เพื่อประเมินความสามารถที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของรัฐวิสาหกิจ และความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินการอยู่

(2) การปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และนวัตกรรม

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการไปจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และที่เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการถ่ายทอดให้กลุ่มงานและระดับปฏิบัติการนำเรื่องที่จัดลำดับความสำคัญและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการถ่ายทอดเรื่องดังกล่าวให้ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือของรัฐวิสาหกิจ เพื่อทำให้ปฏิบัติอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับรัฐวิสาหกิจ (พิจารณาตามความเหมาะสม)

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

หมายเหตุ:

- หมายเหตุ 1 ผลการทบทวนผลการดำเนินการระดับรัฐวิสาหกิจ [4.1 ข] ควรมาจากการวัดผลการดำเนินการระดับรัฐวิสาหกิจ ตัววัดผลการดำเนินการที่รายงานไว้ในการตอบหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ และตัววัดผลการดำเนินการที่ทบทวนโดยผู้บริหารระดับสูง [1.1 ข (2)] และดูจากกวัตฤประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2 รวมทั้งจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพ
- หมายเหตุ 2 รัฐวิสาหกิจควรจัดทำระบบสารสนเทศและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะสนับสนุนการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่า รัฐวิสาหกิจได้ปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ตลอดจนความถูกต้องของข้อมูลด้านบัญชีและการเงิน
- หมายเหตุ 3 ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการระดับรัฐวิสาหกิจ ควรนำไปใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ในหมวด 2
- หมายเหตุ 4 ผลลัพธ์ของการดำเนินการระดับรัฐวิสาหกิจควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1 - 7.6

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 4.1 กับหมวดอื่นๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์ หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์หมวดอื่น ๆ	
4.1	<ul style="list-style-type: none"> • ความต้องการของผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ • สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน • การปรับปรุงระบบการวัดผลการดำเนินการ • การสร้างองค์กรที่ยั่งยืน • ทั้ววัดที่ผู้บริหารทบทวนเป็นประจำ • ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ • วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตารางเวลา • แผนปฏิบัติการ • การคาดการณ์ผลการดำเนินการและการเทียบเคียง • คุณภาพของข้อมูลสารสนเทศ • การรวบรวมความรู้ไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ • การเชื่อมโยงผลการตรวจประเมินความผูกพัน ของบุคลากรกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ • การจัดการกระบวนการและการปรับปรุงกระบวนการ • ข้อกำหนดของกระบวนการ • ผลลัพธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> • บริบท 1 ข (3) • บริบท 2 ก (1) • บริบท 2 ค • 1.1 ก (3) • 1.1 ข (2) • 2.1 ก • 2.1 ข • 2.2 ก • 2.2 ข • 4.2 ก • 4.2 ก • 5.2ค • 6.2 ก, 6.2 ข • 6.1 ข (1) • 7.1 – 7.6

4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (40 คะแนน) :

รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการจัดการสารสนเทศ ความรู้ขององค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ให้อธิบายว่า รัฐวิสาหกิจสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กรอย่างไร และรัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นมีคุณภาพและพร้อมใช้งาน สำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และลูกค้า

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

(1) คุณลักษณะ

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ของรัฐวิสาหกิจ มีคุณลักษณะดังนี้
 - แม่นยำ
 - ถูกต้องและเชื่อถือได้
 - ทันกาล
 - ปลอดภัยและเป็นความลับ

(2) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการทำให้บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กรสามารถเข้าถึงและแบ่งปันข้อมูลดังกล่าว (พิจารณาตามความเหมาะสม)

(3) การจัดการความรู้

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อให้บรรลุผลในเรื่องต่อไปนี้
 - การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
 - การใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้บทเรียนและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศข้ามหน่วยงานและกระบวนการทำงาน
 - การถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ
 - การค้นหาและระบุ การแบ่งปัน และการนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- การรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ข. การจัดการแหล่งสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

(1) คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย

(2) ระบบเตือนภัย

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการจัดทำระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการรายงาน การวิเคราะห์ ระดับผลกระทบความเสี่ยง และการเตือนภัย/แจ้งให้รู้ล่วงหน้า (early warning system) ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบรุนแรงต่อองค์กร

(3) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ ในกรณีฉุกเฉิน ระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศ มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองลูกค้าและความต้องการทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1 การประเมินการบริหารทรัพยากรด้านสารสนเทศ มุ่งเน้นการประเมินผลด้านการบริหารจัดการสารสนเทศตามหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ โดยพิจารณาจาก 1.แผนแม่บทสารสนเทศ (IT Master Plan) และ 2. การบริหารจัดการสารสนเทศ
- หมายเหตุ 2 รัฐวิสาหกิจควรทบทวนการประเมินศักยภาพของระบบสารสนเทศขององค์กร โดยเปรียบเทียบทั้งเป้าหมาย (IT Governance) ที่เป็นผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ
- หมายเหตุ 3 รัฐวิสาหกิจควรดำเนินการเพื่อสนับสนุนนโยบายต่างๆ ที่จำเป็นต้องนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น การปิดบัญชีรายไตรมาส และการนำส่งข้อมูลเข้าสู่ระบบ GFMS-SOE เป็นต้น

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 4.2 กับหมวดอื่นๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์ หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์หมวดอื่นๆ	
4.2	<ul style="list-style-type: none"> • ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก กลไกการส่งมอบ • ลักษณะโดยรวมของบุคลากร • กลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด • ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ • การปรับปรุงผลการดำเนินการ • ผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ • การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ • ความรู้ที่ใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กร นวัตกรรม ระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ • การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ทำให้มีการแบ่งปันทักษะ ของบุคลากร และการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากร ที่ลาออก หรือเกษียณ • การออกแบบกระบวนการทำงาน • การจัดการกระบวนการทำงาน • การปรับปรุงกระบวนการทำงาน • ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล 	<ul style="list-style-type: none"> • บริบท 1 ก (1) • บริบท 1 ก (3) • บริบท 1 ข (2) • บริบท 1 ข (3) • บริบท 2 ค • 1.1 ก (3) • 2.1 ก • 4.1 ก (1), (2) • 5.2 ก และ 5.2 ข • 6.1 ข • 6.2 ก • 6.2 ข • 7.5 ก

คำอธิบายเพิ่มเติมเกณฑ์หมวด 4

1. การวัดผลการดำเนินการ (4.1 ก) นำมาใช้เพื่อการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริงเพื่อกำหนดทิศทางของ รัฐวิสาหกิจ และเพื่อการจัดสรรทรัพยากรในหน่วยงาน กระบวนการที่สำคัญระดับฝ่าย และระดับรัฐวิสาหกิจ ให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางขององค์กร
2. ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ [4.1 ก (2)] ได้มาจากการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) และการเสาะหา จากการเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน คำว่า “การจัดระดับเทียบเคียง” หมายถึงการเสาะหากระบวนการและผลลัพธ์ ที่แสดงถึงวิธีปฏิบัติ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในกลุ่มหรือนอกกลุ่มอุตสาหกรรม ของรัฐวิสาหกิจ คำว่า “การเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน” เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างรัฐวิสาหกิจ กับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์และให้บริการที่คล้ายคลึงกัน
3. การวิเคราะห์ [4.1 ข (1)] ประกอบด้วย การประเมินแนวโน้ม การคาดการณ์ในระดับองค์กร อุตสาหกรรม และเทคโนโลยี รวมทั้งการเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล (Cause-Effect Relationships) และการหาความสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ ช่วยให้ทราบ ต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงต้องใช้ข้อมูล ทุกประเภท เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ข้อมูลการเงินและตลาด ข้อมูลการปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน
4. การเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ [4.2 ก (2)] อาจทำได้โดยผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือวิธีการอื่นๆ



หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (100 คะแนน)

เกณฑ์หมวดการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นเกณฑ์การตรวจประเมินความสามารถขององค์กรในการประเมินความต้องการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี รวมทั้งตรวจประเมินการสร้างความรู้ความผูกพัน การจัดการ และการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับภารกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (45 คะแนน) :

รัฐวิสาหกิจสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและช่วยให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร

ให้อธิบายว่ารัฐวิสาหกิจจัดการขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากรเพื่อให้งานของรัฐวิสาหกิจบรรลุผลอย่างไร และให้อธิบายว่ารัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อรักษาบรรยากาศการทำงานที่เกื้อหนุนต่อการทำงาน มีสวัสดิภาพ และความปลอดภัย

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

- รัฐวิสาหกิจประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังซึ่งรวมถึงทักษะ สมรรถนะ และจำนวนของบุคลากรอย่างไร

(2) ผู้นำระดับสูง

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการสรรหา ว่าจ้าง วางตำแหน่งผู้นำระดับสูง (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ผู้นำระดับสูงมีความสามารถที่จะผลักดันการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจ
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการทำให้ผู้นำระดับสูงเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม (พิจารณาตามความเหมาะสม)

(3) บุคลากรใหม่

- รัฐวิสาหกิจสรรหา ว่าจ้าง วางตำแหน่ง และรักษาบุคลากรใหม่ให้อยู่กับองค์กรต่อไปอย่างไร
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการทำให้บุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึง ความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้าง

(4) การทำงานให้บรรลุผล

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการจัดโครงสร้างและบริหารบุคลากร เพื่อให้บรรลุผลในเรื่องต่อไปนี้
 - งานของรัฐวิสาหกิจประสบผลสำเร็จ
 - ใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กร
 - เสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ
 - มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมายขององค์กร
 - สามารถดำเนินการกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
 - เพื่อให้ผลการดำเนินการด้านการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหวัง (พิจารณาตามความเหมาะสม)

(5) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการบริหารบุคลากร รวมทั้งบริหารความต้องการของบุคลากร และขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบจากการลดจำนวนของบุคลากร หากมีความจำเป็น

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

(1) สภาพแวดล้อมการทำงาน

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการทำให้สถานที่ทำงานมีสุขอนามัย ความปลอดภัย และสวัสดิภาพ รวมทั้งมีการปรับปรุงประเด็นเหล่านี้
- ตัววัดผลดำเนินการและเป้าประสงค์ของการปรับปรุงแต่ละปัจจัยของสภาพแวดล้อมเหล่านี้ สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกันคืออะไร

(2) นโยบายด้านบุคลากร และสิทธิประโยชน์

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการช่วยเหลือและสนับสนุนบุคลากรโดยการกำหนดนโยบาย การให้บริการ และสิทธิประโยชน์
- การสนับสนุนดังกล่าว ได้กำหนดให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลายของกลุ่ม และส่วนของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันอย่างไร

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

หมายเหตุ:

- หมายเหตุ 1 “บุคลากร” ควรรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง กับการทำให้งานของรัฐวิสาหกิจสำเร็จทุกคน ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากรประจำ บุคลากรชั่วคราว บุคลากรที่ทำงานไม่เต็มเวลา และบุคลากรจ้าง ตามสัญญาที่รัฐวิสาหกิจควบคุมดูแล รวมถึงหัวหน้าทีม หัวหน้างาน และผู้บริหารทุกระดับ ส่วนบุคลากรที่ควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมาควรอธิบายในหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่ใหญ่ขึ้น
- หมายเหตุ 2 ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรควรคำนึงถึงความจำเป็นในปัจจุบันและในอนาคต ตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่รายงานในหมวด 2
- หมายเหตุ 3 รัฐวิสาหกิจควรใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล ด้านขีดความสามารถของบุคลากรทุกตำแหน่งที่องค์กรต้องการและที่บุคลากรทุกคนมีอยู่ (Competency Inventory)

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 5.1 กับหมวดอื่นๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์ หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์อื่นๆ	
5.1.	<ul style="list-style-type: none"> • การแบ่งกลุ่มบุคลากร และระดับการศึกษา • อาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ • สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ • ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ • ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน • การกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร • การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ • แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล • ปัจจัยความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรแต่ละกลุ่ม • ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน • การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ • ผลลัพธ์ด้านบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> • บริบท 1 ก (3) • บริบท 1 ก (4) • บริบท 1 ก (5) • บริบท 2 ข • บริบท 2 ค • 2.1 ก (1) • 2.1 ก • 2.2 ก (4) • 5.2 ก • 5.2 ก (3) • 5.2 ข • 7.4 ก

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (55 คะแนน) :

รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไรให้บุคลากรมีความผูกพันเพื่อความสำเร็จขององค์กร และบุคลากร

ให้อธิบายว่ารัฐวิสาหกิจ สร้างความผูกพัน จ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลบุคลากร เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร บุคลากรและผู้นำได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร และรัฐวิสาหกิจประเมินความผูกพันของบุคลากร และใช้ผลการประเมินนั้นอย่างไรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การเพิ่มคุณค่าบุคลากร

(1) ปัจจัยของความผูกพัน

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร
- วิธีการกำหนดปัจจัยเหล่านี้มีความแตกต่างกัน สำหรับแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร อย่างไร

(2) วัฒนธรรมองค์กร

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้มีคุณลักษณะดังนี้
 - การร่วมมือกัน
 - การแบ่งปันทักษะของบุคลากร ทั้งภายในหน่วยงาน ข้ามหน่วยงาน และต่างสถานที่
 - การสื่อสารที่เป็นแบบสองทิศทาง ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน และผู้บริหาร
 - การมีความคิดริเริ่ม และนวัตกรรม
 - การให้อำนาจในการตัดสินใจ
 - การกำหนดเป้าประสงค์ระดับบุคคล
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรได้ใช้ประโยชน์จากหลากหลายด้านความคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นของบุคลากร

(3) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อทำให้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรบรรลุผลต่อไปนี
 - สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี และสร้างความผูกพันของบุคลากร
 - ใช้ในการพิจารณา การให้ค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการให้แรงจูงใจ
 - เสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

- ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรดำเนินการอย่างไร กับปัจจัยต่อไปนี้
 - ความต้องการด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งเรื่องที่กำหนดโดยบุคลากรและที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชา และผู้นำระดับสูง
 - ความสามารถพิเศษขององค์กร ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
 - การปรับปรุงผลการดำเนินการองค์กร การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรม
 - จริยธรรมและวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
 - การมุ่งเน้นลูกค้า
 - การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ
 - การส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน
 - การสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กร (พิจารณาตามความเหมาะสม)

(2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการประเมินประสิทธิภาพของการพัฒนาและระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้นำระดับสูง

(3) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำให้มีประสิทธิผล

ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

(1) การประเมินความผูกพัน

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการประเมินความผูกพันของบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- ตัววัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรคืออะไร
- วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มหรือส่วนของบุคลากร
- รัฐวิสาหกิจใช้ตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลิตภาพ เพื่อตรวจประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

(2) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญที่รายงานในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ทางธุรกิจ

หมายเหตุ:

- หมายเหตุ 1 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร ควรกำหนดตามกลุ่ม หรือ ประเภทของบุคลากรที่รายงานในบริบทของรัฐวิสาหกิจ และควรจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย ดังกล่าวด้วย
- หมายเหตุ 2 ถึงแม้ระบบการบริหารค่าตอบแทนอาจถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือ กฎระเบียบ ข้อบังคับ แต่การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ หมายรวมถึง การเลื่อนตำแหน่งและโบนัส ซึ่งสามารถปรับให้เหมาะสมได้ รัฐวิสาหกิจควรจัดระบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชย เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร โดยให้มีความสอดคล้องกับผลการดำเนินการ การประพฤติปฏิบัติตามค่านิยม การมีทักษะเพิ่มขึ้น และปัจจัยอื่นๆ ทั้งนี้ อาจจะเป็นตัวเงิน ไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้
- หมายเหตุ 3 ถ้ารัฐวิสาหกิจมีสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นพิเศษในด้านการพัฒนาบุคลากร การเรียนรู้ และ ความก้าวหน้าในอาชีพ นอกเหนือจากที่ระบุไว้ในเกณฑ์ [5.2 ข (1)] การตอบคำถามในหัวข้อ 5.2 ข ควรอธิบายว่ารัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไรในสิ่งเหล่านี้
- หมายเหตุ 4 การระบุโอกาสในการปรับปรุง [5.2 ค (2)] ควรมาจากผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่รายงาน ในหัวข้อ 7.4 และอาจเกี่ยวกับการดำเนินการแก้ไขปัญหาด้านบุคลากร ซึ่งมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ ที่สำคัญที่รายงานในหัวข้ออื่นของหมวด 7

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 5.2 กับหมวดอื่น ๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์ หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์อื่นๆ	
5.2	<ul style="list-style-type: none"> • ความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจ • ลักษณะโดยรวมของบุคลากร การจำแนกกลุ่ม และปัจจัยที่สร้างแรงบันดาลใจ • ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล • ผู้นำระดับสูงทำให้บุคลากรผูกพันกับองค์กร • ผู้นำระดับสูงสร้างคุณค่าอย่างสมดุลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • แผนด้านทรัพยากรบุคคลที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ • การทบทวนผลการดำเนินการ • การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร • การถ่ายโอนความรู้ และพัฒนาความรู้ระดับองค์กร • ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร • บรรยากาศการทำงานของบุคลากร • ผลลัพธ์ด้านบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> • บริบท 1 ก (2) • บริบท ก (3) • บริบท 2 ข • 1.1 ข (1) • 1.1 ข (2) • 2.1 ข (2) • 2.2 ก (4) • 4.1 ข • 4.2 ก (3) • 4.2 ก (3) • 5.1 ก • 5.1 ข • 7.4

คำอธิบายเพิ่มเติมเกณฑ์หมวด 5

1. การเตรียมพร้อมบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง อาจรวมถึง การฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การคำนึงถึงการจ้างบุคลากรและความพร้อมต่อการงานใหม่ การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพ และช่วยบุคลากรหางานใหม่ รวมถึงบริการอื่น



หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (110 คะแนน)

เกณฑ์หมวดการจัดการการปฏิบัติการ เป็นเกณฑ์การตรวจประเมินกระบวนการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงระบบงานและกระบวนการ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน รวมทั้งตรวจประเมินความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินด้วย

6.1 การออกแบบระบบงาน (50 คะแนน) :

รัฐวิสาหกิจออกแบบระบบงานอย่างไร

ให้อธิบายว่ารัฐวิสาหกิจออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า รวมทั้งการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้รัฐวิสาหกิจประสบผลสำเร็จและยั่งยืน

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การออกแบบระบบงาน

(1) การออกแบบระบบงาน

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการออกแบบ และนวัตกรรมระบบงานโดยรวมขององค์กร
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการจัดทำข้อกำหนดของระบบงาน โดยใช้ข้อมูลจากความต้องการของลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- ข้อกำหนดที่สำคัญของแต่ละระบบงานคืออะไร
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการตัดสินใจกระบวนการใดในระบบงานโดยรวมเป็นกระบวนการภายในองค์กร (เป็นกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร) และกระบวนการใดใช้แหล่งภายนอก

ข. การออกแบบกระบวนการทำงาน

(1) ข้อกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ

- กระบวนการทำงานที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจมีอะไรบ้าง
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยใช้ข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมืออย่างไร (พิจารณาตามความเหมาะสม)

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้คืออะไร

(2) การออกแบบกระบวนการทำงาน

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการออกแบบและนวัตกรรมกระบวนการทำงานเพื่อบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความคล่องตัวที่อาจจำเป็นในอนาคตมาประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการนำรอบเวลา ผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้

ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ระบบงาน และสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน
- ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน ได้คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

หมายเหตุ:

- หมายเหตุ 1 รัฐวิสาหกิจควรนำความสามารถพิเศษขององค์กรมาเป็นปัจจัยในการออกแบบระบบงาน
- หมายเหตุ 2 รัฐวิสาหกิจควรจัดทำระบบการจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity : BCM) ของงานหลักทุกๆ ด้าน เพื่อให้มีความมั่นใจว่า ธุรกิจจะไม่มีปัญหาในสถานการณ์ฉุกเฉินต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 6.1 กับหมวดอื่นๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์ หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์อื่นๆ	
6.1	<ul style="list-style-type: none"> • วิสัยทัศน์ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจ • อาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ • ผู้ส่งมอบ และลูกค้า • บริบทเชิงยุทธศาสตร์ • ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ • ความกังวลของสาธารณะที่มีต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการ • แผนยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยี • แผนปฏิบัติการ • การเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ • ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า • การจัดการความรู้ • การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ • ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร • ความสัมพันธ์กับกระบวนการทำงานที่สำคัญ • การตัดสินใจว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการภายในองค์กร • การจัดการกระบวนการทำงาน • ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ • ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพประสิทธิผล (ที่เกี่ยวกับความสามารถพิเศษ ประสิทธิภาพของการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน) 	<ul style="list-style-type: none"> • บริบท 1 ก (2) • บริบท 1 ก (4) • บริบท 1 ข (3) • บริบท 2 ข • บริบท 2 ข • 1.2 ข (1) • 2.1 ก (2) • 2.2 ก • 2.2 ก (1) • 3.1 ก (2) • 4.2 ก (3) • 5.2 ข (1) • 5.2 ก • 6.1 ข (1) • 6.1 ก (1) • 6.2 ก • 7.1 ก • 7.5 ก

6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (60 คะแนน) :

รัฐวิสาหกิจจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรอย่างไร

ให้อธิบายว่ารัฐวิสาหกิจนำกระบวนการทำงานที่สำคัญไปปฏิบัติ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร เพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า รวมทั้งให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดการกระบวนการทำงาน

(1) การนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติ

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้การปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการที่สำคัญเหล่านี้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
- ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ และตัววัดในกระบวนการ (In- process measures) ที่รัฐวิสาหกิจใช้ควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานคืออะไร
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือมาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว (พิจารณาตามความเหมาะสม)

(2) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ผู้ส่งมอบที่องค์กรเลือกมีคุณสมบัติและสามารถยกระดับผลการดำเนินการขององค์กรและความพึงพอใจของลูกค้า
- รัฐวิสาหกิจประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบอย่างไร และดำเนินการอย่างไรกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

(3) การควบคุมต้นทุน

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (พิจารณาตามความเหมาะสม)

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งบกพร่อง ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ รวมทั้งการลดค่าใช้จ่ายในการประกันผลิตภัณฑ์ให้น้อยที่สุด หรือการสูญเสีย ผลิตภาพของลูกค้า (พิจารณาตามความเหมาะสม)

ข. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวนของกระบวนการและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

หมายเหตุ

- หมายเหตุ 1 รัฐวิสาหกิจควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อลดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการให้บริการเพื่อปรับปรุงผลดำเนินการของกระบวนการ (6.2 ข) และลดการแปรปรวน รัฐวิสาหกิจอาจใช้แนวทางต่าง ๆ เช่น ระบบ Lean Enterprise วิธีการของ Six Sigma มาตรฐาน ISO วิธีการ Plan-Do-Check-Act หรือเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการอื่น ๆ
- หมายเหตุ 2 ผลลัพธ์ด้านการปรับปรุงผลดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการควรรายงานในหัวข้อ 7.1 ส่วนผลลัพธ์อื่นๆ ของผลการดำเนินของกระบวนการทำงาน ควรรายงานในหัวข้อ 7.5

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 6.2 กับหมวดอื่นๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์ หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์หมวดอื่น ๆ	
6.2	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้ส่งมอบและลูกค้า • ความท้าทายและการได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ • ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ • ความกังวลของสาธารณะ • แผนปฏิบัติการ • การติดตามข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า • ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า • การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า • ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติการประจำวัน • การจัดการความรู้ • กระบวนการออกแบบกระบวนการทำงาน • การจัดการกระบวนการทำงาน • ผลลัพธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> • บริบท 1 ข (3) • บริบท 2 ข • บริบท 2 ค • 1.2 ข (1) • 2.2 ก, ข • 3.1 ก • 3.1 ก (2) • 3.2 ข (2) • 4.1 ก (1), ข (1), (2) • 4.2 ก (3) • 6.1 ข • 6.2 ก • 7.1 ก, 7.5 ก

คำอธิบายเพิ่มเติมเกณฑ์หมวด 6

1. ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน อาจเกี่ยวกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค ความปลอดภัย หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ หรือการแพร่กระจายของโรคระบาด เช่น ไข้หวัดนก การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศให้รายงานในหัวข้อ 4.2



หมวด 7 ผลลัพธ์ (400 คะแนน)

ในหมวดผลลัพธ์ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ และการปรับปรุงที่สำคัญทุกด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณท์และบริการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพกระบวนการ และผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณท์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงด้วย

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณท์และบริการ (70 คะแนน) :

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณท์และบริการเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลการดำเนินการที่สำคัญด้านผลิตภัณท์และบริการ โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของ ผลิตภัณท์และบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (พิจารณาตามความเหมาะสม) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณท์และบริการ

- ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณท์และบริการที่สำคัญต่อลูกค้าเป็นอย่างไร
- ผลลัพธ์เหล่านี้ เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณท์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงกันเป็นอย่างไร

หมายเหตุ:

หมายเหตุ 1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณท์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับคุณสมบัติที่สำคัญของผลิตภัณท์ และบริการซึ่งเป็นความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าที่ระบุไว้ในบริบทของรัฐวิสาหกิจ [1 ข (2)] โดยอ้างอิงข้อมูลในหัวข้อ 3.1 และ 3.2 ตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้า เช่น ปัจจัยที่ระบุไว้ในบริบทของรัฐวิสาหกิจ หัวข้อ 1 และ 3.1

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (70 คะแนน) :

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้าและคุณค่าจากมุมมองของลูกค้า โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (พิจารณาตามความเหมาะสม) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

- (1) ● ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร
- (2) ● ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญในด้านคุณค่าจากมุมมองของลูกค้า รวมถึงความภักดี การรักษาลูกค้าไว้ การที่ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และแง่มุมอื่นของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างไร (พิจารณาตามความเหมาะสม)

หมายเหตุ:

หมายเหตุ 1 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าและผู้รับบริการ รวมทั้งส่วนตลาดที่ระบุไว้ในบริบทของรัฐวิสาหกิจ [1 ข (2)] และหัวข้อ 3.1 และสัมพันธ์กับวิธีการประเมินและข้อมูลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจที่ระบุไว้ในหัวข้อ (3.1 ข)

หมายเหตุ 2 ตัววัดและตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการในผลิตภัณฑ์ของรัฐวิสาหกิจ เมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่งและองค์กรอื่นที่สามารถเปรียบเทียบได้ [7.2 ก (1)] ซึ่งอาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศจากลูกค้าและจากองค์กรอิสระต่างๆ

7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (65 คะแนน) :

ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านการเงินและตลาด โดยแสดงผลลัพธ์ตามกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด (พิจารณาตามความเหมาะสม) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

- (1) ● ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงิน
ผลตอบแทนเชิงเศรษฐศาสตร์ รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงินความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary Performance) เป็นอย่างไร (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- (2) ● ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาด รวมถึง
ส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่ เป็นอย่างไร (พิจารณาตามความเหมาะสม)

หมายเหตุ:

- หมายเหตุ 1 การตอบคำถามในหัวข้อ 7.3 ก (1) อาจรวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนทางการลงทุน (ROI) ส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Margin) ความสามารถในการทำกำไร หรือความสามารถในการทำกำไรตามส่วนตลาดหรือลูกค้านอกจากนี้ อาจรวมถึงตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงินเช่น สภาพคล่อง (Liquidity) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio) จำนวนวันที่ใช้ได้ของเงินสดคงเหลือในมือ (Days Cash on Hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และกระแสเงินสด ตัววัดเหล่านี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1 ก (1) และวิธีการจัดการด้านการเงินตามที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.2

7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (65 คะแนน) : ผลการดำเนินการมุ่งเน้นด้านบุคลากรเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ ที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร และมีสภาพแวดล้อมที่ดี โดยแสดงผลลัพธ์แยกตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (พิจารณาตามความเหมาะสม) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

- (1) ● ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจของบุคลากรและการพัฒนาของบุคลากร รวมถึงผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร
- (2) ● ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงระดับความมกน้อยของบุคลากร การรักษาไว้ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร
- (3) ● ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร รวมถึง สุขอนามัย ความปลอดภัย สวัสดิการ การให้บริการ และสิทธิประโยชน์เป็นอย่างไร (พิจารณาตามความเหมาะสม)

หมายเหตุ:

หมายเหตุ 1 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกระบวนการที่อธิบายไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองความต้องการของกระบวนการที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และแผนเชิงยุทธศาสตร์และแผนทรัพยากรบุคคลที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.2

หมายเหตุ 2 การตอบหัวข้อ [7.4 ก (1)] ควรรวมถึงตัววัดและตัวชี้วัดตามที่ตอบไว้ในหัวข้อ [5.2 ค (1)]

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ (65 คะแนน) :

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ ซึ่งส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งความพร้อมของรัฐวิสาหกิจต่อภาวะฉุกเฉิน โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการตามกระบวนการและสถานที่ และตามส่วนตลาด (พิจารณาตามความเหมาะสม) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

- (1) ● ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านกระบวนการทำงานที่สำคัญรวมถึงผลผลิตภาพ รอบเวลาและตัววัดประสิทธิผล ประสิทธิภาพและนวัตกรรมของกระบวนการอื่นๆ ที่เหมาะสม
- (2) ● ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการเตรียมระบบงาน และสถานที่ทำงานให้พร้อมต่อภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน

หมายเหตุ:

- หมายเหตุ 1 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.5 ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในบริบทของรัฐวิสาหกิจ และหัวข้อ 6.1 และ 6.2 รวมถึงผลลัพธ์ที่ไม่ได้รายงานในหัวข้อ 7.1-7.4
- หมายเหตุ 2 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.5 ควรแสดงข้อมูลที่สำคัญที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ (หัวข้อ 4.1) และควรเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (หัวข้อ 7.1) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (หัวข้อ 7.2) และผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (หัวข้อ 7.3)
- หมายเหตุ 3 ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของผลการดำเนินการของระบบงาน [7.5 ก (1)] อาจรวมถึงการตรวจสอบการส่งมอบที่ทันเวลา และผลการยอมรับผลิตภัณฑ์ และกระบวนการจากภายนอก ผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและคู่ค้า ผลลัพธ์และอัตรานวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ บริการและระบบงาน การลดความซับซ้อนของภาระงานภายในและการจำแนกภาระงาน การปรับปรุงการวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการบังคับบัญชา เวลาในการตอบสนองต่อการฝึกและการซ้อมเพื่อภาวะฉุกเฉิน และผลลัพธ์ในการโยกย้ายสถานที่ทำงาน และการซ้อมเพื่อเตรียมพร้อมต่างๆ

7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร (65 คะแนน) :

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการกำกับดูแลและการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงการบรรลุแผนเชิงยุทธศาสตร์ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมและการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีขององค์กร โดยแสดงผลลัพธ์ตามหน่วยงานขององค์กร (พิจารณาตามความเหมาะสม) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติสังคม และชุมชน

- (1) ● ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของรัฐวิสาหกิจเป็นอย่างไร
- (2) ● ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการสื่อสารและการสร้างความผูกพันของผู้นำ เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทางเป็นอย่างไร
- (3) ● ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อด้านการเงินเป็นอย่างไร (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- (4) ● ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร
- (5) ● ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจเป็นอย่างไร
 - ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร
- (6) ● ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการสนับสนุนการพัฒนาประเทศชาติ ในด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

หมายเหตุ:

- หมายเหตุ 1 ตัววัดหรือตัวชี้วัดการบรรลุผลตามนโยบายรัฐบาล [7.6 ก (1)] ควรมุ่งเน้นที่เป้าประสงค์ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งกิจกรรมที่ได้ดำเนินการ ตลอดจนผลลัพธ์
- หมายเหตุ 2 ตัววัดหรือตัวชี้วัดการบรรลุแผนเชิงยุทธศาสตร์ [7.6 ก (1)] ควรเจาะจงที่วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ใน [2.1 ข (1)] อาทิ การเบิกจ่ายงบประมาณ และตัววัดผลการดำเนินการ และผลที่คาดการณ์ไว้ของแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ใน [2.2 ก (5)] และ (2.2 ข) ตามลำดับ
- หมายเหตุ 3 ตัวอย่างตัววัดของพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [7.6 ก (2)] ให้ดูหัวข้อ 1.2 หมายเหตุ 6
- หมายเหตุ 4 การตอบคำถามในหัวข้อ [7.6 ก (3)] อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่สำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว
- หมายเหตุ 5 ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย [7.6 ก (4)] ควรตอบสนองคำถามที่ระบุไว้ใน (1.2 ข) ผลลัพธ์ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร (ตัวอย่าง เช่น การรายงานการเกิดอุบัติเหตุในงาน) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ [7.4 ก (3)]
- หมายเหตุ 6 ผลลัพธ์ด้านการเป็นองค์กรที่ดีในสังคม [7.6 ก (6)] ควรกล่าวถึงการสนับสนุนการพัฒนาประเทศชาติ และชุมชนที่สำคัญที่ระบุไว้ใน (1.2 ค)

หมายเลขหัวข้อ ชื่อหัวข้อ คะแนนของหัวข้อ

ข้อกำหนดพื้นฐาน

**2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ (40 คะแนน):
รัฐวิสาหกิจมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำยุทธศาสตร์**

ให้อธิบายกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อจัดการกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และใช้ประโยชน์
จากความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งให้สรุปวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของ
รัฐวิสาหกิจและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

ข้อกำหนดโดยรวม
แสดงเรื่องที่ต้องกร
ต้องดำเนินการตาม
ประเด็นพิจารณา

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดทำยุทธศาสตร์

- (1) **กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์**
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ให้ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการ และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ
 - กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์สามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร
 -
- (2) **การกำหนดยุทธศาสตร์**
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่า ได้นำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้ มาประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยดังกล่าว
 - Statement of Directions
 - จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของรัฐวิสาหกิจ
 -

ประเด็นพิจารณา

ข้อกำหนดต่างๆ
(คำถามย่อยของเกณฑ์)

ข.. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- (1) **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ**
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจมีอะไรบ้าง และให้แสดงตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น
 -
- (2) **การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ**
- รัฐวิสาหกิจนำประเด็นต่อไปนี้ มากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างไร ให้แสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับประเด็นเหล่านี้
 -

สรุปคำถาม
ของข้อกำหนด
ต่างๆ

หมายเหตุ:

- หมายเหตุ 1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของรัฐวิสาหกิจ [2.1 ก (2)] ควรครอบคลุมถึงปัจจัยสำคัญ
ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคตของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงปัจจัยอื่นๆ (ตามความเหมาะสม) ได้แก่
- ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า และตลาด รวมทั้งโอกาสด้านลูกค้าและ....
 -
- หมายเหตุ 2 ความสามารถในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ [2.1 ก(2)] ควรคำนึงถึงความสามารถในการ
ระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็น รวมทั้งความคล่องตัวในการปฏิบัติตามแผนสำรอง.....

หมายเหตุ
• คำนแนะนำสิ่ง
ที่องค์กรต้อง
ปฏิบัติเพื่อ
ความเชื่อมโยง
และครบถ้วน
• เป็นส่วนหนึ่ง
ของข้อกำหนด

รูปที่ 4.1 รูปแบบของหัวข้อ

ระบบการให้คะแนน

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ จะขึ้นอยู่กับการประเมินใน 2 มิติคือ

- (1) กระบวนการ
- (2) ผลลัพธ์

รัฐวิสาหกิจจะต้องให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สัมพันธ์กับมิติเหล่านี้ ปัจจัยของแต่ละมิติมีดังนี้

กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่รัฐวิสาหกิจใช้และปรับปรุงเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อ ในหมวด 1 - 6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ประเมินกระบวนการ ได้แก่ "แนวทาง (Approach – A) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment – D) การเรียนรู้ (Learning – L) และการบูรณาการ (Integration – I)”

แนวทาง

“แนวทาง” หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่างๆ ขององค์กร
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

“การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่ควรใช้

การเรียนรู้

“การเรียนรู้” หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทาง โดยใช้นวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้จากการปรับปรุงที่ดีขึ้นและนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

การบูรณาการ

“การบูรณาการ” หมายถึงความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่ช่วยเสริมกระบวนการและหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร
- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร ในการบรรลุตามข้อกำหนดในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ได้แก่

- ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน
- อัตราการเปลี่ยนแปลง (เช่น ความลาดชันของแนวโน้มของข้อมูล) และความครอบคลุม (เช่น การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติและการแบ่งปันอย่างกว้างขวาง) ของการปรับปรุงผลการดำเนินการ
- ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม
- การเชื่อมโยงของตัววัดผลต่างๆ (มักแสดงผลตามกลุ่มที่จำแนกไว้) กับผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในบริบทของรัฐวิสาหกิจ และในหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1 - 6

การจำแนกหัวข้อและมิติการให้คะแนน

หัวข้อต่างๆ จำแนกตามชนิดของข้อมูลและสารสนเทศที่รัฐวิสาหกิจต้องนำเสนอตามมิติการประเมิน ทั้ง 2 มิติดังกล่าวข้างต้น หัวข้อแบ่งเป็น 2 ประเภทได้แก่

1. กระบวนการ
2. ผลลัพธ์

หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1 - 6 นั้น “แนวทาง (A) – การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (D) - การเรียนรู้ (L) – การบูรณาการ (I) ” มีความเชื่อมโยงกันเพื่อเน้นว่าเมื่ออธิบายถึงแนวทางแล้ว รัฐวิสาหกิจต้องชี้ให้เห็นถึงการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับข้อกำหนดเฉพาะของหัวข้อนั้นเสมอ เมื่ออธิบายถึงระดับการพัฒนาของกระบวนการ ควรแสดงให้เห็นว่าวงจรการเรียนรู้ และการบูรณาการกับกระบวนการและหน่วยงานอื่นเกิดขึ้นได้อย่างไร ถึงแม้ว่าปัจจัยอันได้แก่ แนวทาง-การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ-การเรียนรู้- การบูรณาการ จะมีความเชื่อมโยงกันก็ตาม ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งให้แก่รัฐวิสาหกิจ จะสะท้อนจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงในปัจจุบันปัจจัยหนึ่งหรือทุกปัจจัยก็ได้

หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 ต้องแสดงข้อมูลระดับของผลการดำเนินการ อัตราการปรับปรุง และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงข้อมูลที่แสดงความครอบคลุมของการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติและการเรียนรู้ขององค์กร หากมีการแบ่งปันความรู้ในเรื่องกระบวนการปรับปรุงและมีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวาง ควรจะแสดงผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วย ดังนั้น คะแนนของผลลัพธ์จึงเป็นส่วนประกอบซึ่งขึ้นอยู่กับผลการดำเนินการโดยรวม โดยพิจารณาถึงอัตราการเปลี่ยนแปลงและความครอบคลุมของการปรับปรุงและความสำคัญต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อและต่อธุรกิจหรือภารกิจขององค์กร

ความสำคัญ

การประเมิน 2 มิติดังกล่าวข้างต้นเป็นหลักสำคัญในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับ ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาคือ “ความสำคัญ” ของกระบวนการและผลลัพธ์ต่อปัจจัยสำคัญทางธุรกิจที่แสดงไว้ในรายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง SEPA (Organizational Performance Report: OPR)

แนวทางการให้คะแนน

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้

- คำตอบของแต่ละหัวข้อ ควรอธิบายประเด็นพิจารณาทั้งหมดและควรสะท้อนสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร
- การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ต้องเริ่มด้วยการกำหนดช่วงคะแนน (เช่น ร้อยละ 50 ถึง 65) ซึ่งมีคำอธิบายที่เหมาะสมกับระดับความสำเร็จขององค์กร ดังที่รายงานไว้ในคำตอบในหัวข้อนั้น โดย “คำอธิบายที่เหมาะสมกับระดับความสำเร็จขององค์กร” อาจมีบางปัจจัยหรือหลายปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 1 - 6 (แนวทาง-การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ-การเรียนรู้-การบูรณาการ) หรือมีปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 7 ที่ไม่ครบถ้วนก็ได้ ระดับความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับพื้นฐานของปัจจัยดังกล่าวทั้งหมดในภาพรวม ไม่ใช่การเจงนับหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินของแต่ละปัจจัย การตัดสินใจว่าจะให้คะแนนจริงเท่าไรภายในช่วงคะแนนที่เลือกไว้ ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้นๆ ใกล้เคียงกับข้อความที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมา
- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1 - 6 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่า แนวทางนั้นตอบสนองข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาและสู่หน่วยงานส่วนใหญ่ที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับหัวข้อนั้นๆ โดยใช้วงจรการปรับปรุงและการเรียนรู้ รวมทั้งตอบสนองความต้องการที่สำคัญขององค์กร หากมีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างครอบคลุมมากขึ้น มีการเรียนรู้ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ และมีการบูรณาการมากขึ้น ก็จะได้คะแนนสูงขึ้น
- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่า มีแนวโน้มการปรับปรุง และ/หรือมีระดับของผลการดำเนินการที่ชัดเจนในเกือบทุกหัวข้อ พร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมกับผลลัพธ์ในหัวข้อนั้นๆ และมีความสำคัญต่อธุรกิจ หากมีอัตราการปรับปรุง และ/หรือระดับของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุมมากขึ้น และมีการบูรณาการกับความต้องการทางธุรกิจที่ดีขึ้น ก็จะได้คะแนนสูงขึ้น

ตารางการให้คะแนน

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1 - 6)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> ■ ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (A) ■ ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย (D) ■ ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา (L) ■ ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ (I)
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> ■ แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A) ■ มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (D) ■ แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงต่างๆ ไป (L) ■ มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา (I)
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> ■ แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A) ■ มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น (D) ■ แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (L) ■ เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในบริบทของรัฐวิสาหกิจ และในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> ■ แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ (A) ■ มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน (D) ■ มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมทั้งนวัตกรรมไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (L) ■ มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในบริบทของรัฐวิสาหกิจและในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> ■ แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆของหัวข้อ (A) ■ มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ (D) ■ มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรส่งผลต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรม (L) ■ มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในบริบทของรัฐวิสาหกิจและในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ (A) ■ มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใดๆ (D) ■ มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรผลักดันให้เกิดการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร (L) ■ มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในบริบทของรัฐวิสาหกิจและในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> ■ ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้ (Le) ■ ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือข้อมูลที่แสดงมีแนวโน้มที่ไม่ดีเป็นส่วนมาก (T) ■ ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) ■ ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของรัฐวิสาหกิจ (I)
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> ■ มีการรายงานผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจที่ตอบสนองข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อน้อยเรื่อง และเริ่มมีผลดำเนินการในระดับดี (Le) ■ มีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มบ้าง บางข้อมูลที่แสดงมีแนวโน้มไม่ดี (T) ■ ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ หรือมีเพียงเล็กน้อย (C) ■ มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของรัฐวิสาหกิจน้อยเรื่อง (I)
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> ■ ผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจที่รายงานอยู่ในระดับดี และตอบสนองข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (Le) ■ มีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มบ้าง และแนวโน้มส่วนมากดี (T) ■ แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) ■ มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของรัฐวิสาหกิจในหลายเรื่อง (I)
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> ■ ผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจที่รายงานอยู่ในระดับดี และตอบสนองข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ (Le) ■ ผลการดำเนินการในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของรัฐวิสาหกิจ มีแนวโน้มดี (T) ■ ระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่อง มีผลดำเนินการดี เมื่อเปรียบเทียบกับคู่เปรียบเทียบกับที่เหมาะสม และ/หรือ ระดับเทียบเคียง (C) ■ มีการรายงานผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจตามข้อกำหนดของลูกค้า ตลาด และกระบวนการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ (I)

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> ● ผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจที่รายงานอยู่ในระดับดี ถึงดีเลิศ และตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ (Le) ● สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีตลอดเวลา เป็นส่วนมากในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของรัฐวิสาหกิจ(T) ● แนวโน้ม และ/หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันจำนวนมากหรือส่วนมาก แสดงถึงความเป็นผู้นำ และมีผลการดำเนินการที่ดีมาก เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง (C) ● มีการรายงานผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจตามข้อกำหนดของลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ (I)
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> ● ผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจดีเลิศ และตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ทุกข้อ (Le) ● สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีตลอดเวลา ในทุกเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของรัฐวิสาหกิจ (T) ● แสดงถึงความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง (C) ● มีการรายงานผลการดำเนินการและการคาดการณ์ของรัฐวิสาหกิจตามข้อกำหนดของลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ (I)

อภิธานศัพท์ (Glossary)

อภิธานศัพท์เป็นคำจำกัดความและคำอธิบายอย่างย่อของคำต่างๆ ในเกณฑ์ ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

กระบวนการ (Process)

คำว่า “กระบวนการ” (Process) หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์หรือให้บริการแก่ลูกค้า (ผู้ใช้หรือผู้รับบริการ) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยทั่วไป กระบวนการ ประกอบด้วยคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุดิบ และการปรับปรุง ที่ทำงานร่วมกันตามขั้นตอนหรือ กิจกรรมที่กำหนดไว้ กระบวนการเกือบทุกกระบวนการมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการอื่นจึงต้องคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อกัน ในบางกรณี กระบวนการอาจต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด โดยมีระเบียบปฏิบัติและข้อกำหนด การวัด และขั้นตอนการควบคุมที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

ในกรณีที่มีการให้บริการ มีลูกค้าเกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้บริการนั้น คำว่า “กระบวนการ” จะมีลักษณะกว้างๆ เช่น ระบุว่าต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งอาจรวมถึงขั้นตอนที่พึงประสงค์หรือคาดหวัง หากขั้นตอนนั้นมีความสำคัญมาก การให้บริการต้องให้สารสนเทศที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนด้วย กระบวนการให้บริการดังกล่าว ต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการที่อาจเกิดขึ้นด้วย

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ กระบวนการเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องมีลำดับขั้นตอนที่เป็นทางการ แต่อาจเป็นความเข้าใจโดยทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินการที่มีสมรรถภาพ เช่น ช่วงเวลา ทางเลือกต่างๆ ที่ต้องพิจารณา การประเมินผล และการรายงานผล ทั้งนี้ ลำดับขั้นตอนของกระบวนการอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังที่มีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวแล้ว

ในระบบการให้คะแนนของเกณฑ์ SEPA จะมีการตรวจประเมินถึงระดับความสำเร็จของกระบวนการ ระดับความสำเร็จนี้อยู่บนพื้นฐานของปัจจัยทั้ง 4 ประการที่ใช้ประเมินแต่ละกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ แนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมในหน้า 114 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

กระบวนการทำงาน (Work Processes)

คำว่า “กระบวนการทำงาน” หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญภายในองค์กร ซึ่งอาจรวมถึง การออกแบบผลิตภัณฑ์และการส่งมอบ การช่วยเหลือลูกค้า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุนกระบวนการเหล่านี้ เป็นกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร และสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมักเกี่ยวข้องกับความสามารถพิเศษขององค์กร (core competencies) กับปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และกับปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงใช้พิจารณาว่าสำคัญต่อการเติบโตขององค์กร

การกำกับดูแล (Governance)

คำว่า “การกำกับดูแล” หมายถึง ระบบการจัดการและควบคุมต่างๆ ที่ใช้ในองค์กร รวมทั้ง ความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร และผู้นำระดับสูงขององค์กร

กฎบัตรองค์กร (Corporate Charters) กฎระเบียบที่บังคับใช้ (By-Laws) และนโยบายขององค์กรจะระบุ เป็นลายลักษณ์อักษรถึงสิทธิและความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม รวมทั้งอธิบายถึงวิธีการกำหนด ทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

- (1) ความรับผิดชอบต่อเจ้าของธุรกิจหรือผู้ถือหุ้น และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น
- (2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ
- (3) การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

กระบวนการต่างๆ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี อาจรวมถึงการอนุมัติทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การตรวจติดตาม และประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร รวมทั้งการรายงานการดำเนินการแก่ผู้ถือหุ้น การทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีประสิทธิผล มีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลขององค์กร

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)

คำว่า “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์อาจอิงกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการของคู่แข่งหรือองค์กรที่คล้ายคลึงกันที่ต้องทำให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีพลวัต หรืออาจเป็นเป้าประสงค์ สำหรับผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์เป็นการบูรณาการการคาดคะเนอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และอาจใช้ในการชี้ให้เห็นว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด ในเรื่องใด ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการจึงเป็นเครื่องมือในการวางแผนการจัดการที่สำคัญ

การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Development)

คำว่า “การจัดทำยุทธศาสตร์” หมายถึง แนวทางของรัฐวิสาหกิจ (ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ) ในการเตรียมการสำหรับอนาคตการกำหนดยุทธศาสตร์ อาจใช้การพยากรณ์รูปแบบต่างๆ การคาดคะเน การพิจารณาทางเลือก การสร้างสถานการณ์จำลอง และความรู้ของรัฐวิสาหกิจ (หัวข้อ 4.2) หรือวิธีการอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้า และลูกค้าที่สำคัญ อาจช่วยให้ยุทธศาสตร์มีความครอบคลุมมากขึ้น

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)

คำว่า “การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติจะประเมินจากความกว้างและความลึก ในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ในหน้า 114 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance Work)

คำว่า “การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการขององค์กรและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อยๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ ผลิตภาพ อัตรานวัตกรรม และรอบเวลา การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่งผลให้การให้บริการแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีรูปแบบ หน้าที่ และระบบจูงใจที่แตกต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี เน้นที่การสร้างความผูกพันกับบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย

- การร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากรซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองแทน
- บุคลากร
- ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับทีมงานต่างๆ
- การรับผิดชอบด้วยตนเองและการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร
- ปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรในการวางแผน
- การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับองค์กรและบุคคล
- การเรียนรู้จากองค์กรอื่น
- ความยืดหยุ่นในการออกแบบภาระงานและการมอบหมายงาน

- โครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน (Flattened Organizational Structure) ซึ่งทำให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด รวมทั้ง
- การใช้ตัววัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเปรียบเทียบผลการดำเนินการขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ผลการดำเนินการขององค์กร สิ่งบุคคลและกลุ่มทำให้องค์กร และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กร ความสามารถพิเศษ งานภาระงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

การบูรณาการ (Integration)

คำว่า “การบูรณาการ” หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจ ที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร การบูรณาการที่มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่ยิ่งกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน จะสำเร็จได้เมื่อองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการดำเนินการมีการปฏิบัติการเชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์

ดูคำจำกัดความของ “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” ประกอบ ในหน้า 130

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการในหน้า 114 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)

คำว่า “การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามหลักจรรยาบรรณขององค์กรและหลักการด้านวิชาชีพ หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด” ผู้นำระดับสูงควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม หลักการนี้ ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร ตั้งแต่บุคลากรชั่วคราวจนถึงคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และจำเป็นต้องมีการสื่อสารและส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าเกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่าทุกองค์กรควรใช้รูปแบบเดียวกันเพื่อทำให้มั่นใจว่ามีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ผู้นำระดับสูงควรทำให้มั่นใจว่าวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม และมีการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งบุคลากร ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ การกำหนดหลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจน จะทำให้บุคลากรสามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น บางองค์กรอาจมองว่าหลักจริยธรรมเป็นกรอบที่ทำให้มีการจำกัดพฤติกรรม ที่อาจเกิดผลกระทบทางลบต่อองค์กร และ/หรือสังคม

การรับฟังลูกค้า (Customer Listening)

คำว่า “การรับฟังลูกค้า” หมายถึง กระบวนการในการรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้าและผู้รับบริการ ซึ่งเป็นกระบวนการเชิงรุกและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อรวบรวมความต้องการ ความจำเป็น และความปรารถนาของลูกค้าและผู้รับบริการ ทั้งที่แจ้งไว้ ไม่แจ้งไว้ และที่คาดการณ์ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ความภักดีจากลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้รับบริการ กระบวนการนี้อาจรวมถึง การรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลจากเว็บไซต์ ข้อมูลการประกันบันทึกข้อร้องเรียน รายงานจากภาคสนาม และข้อมูลและสารสนเทศอื่น ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อและการสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้าและผู้รับบริการ

การสนับสนุนการพัฒนาประเทศ

คำว่า “การสนับสนุนการพัฒนาประเทศ” หมายถึง การแสดงบทบาทของรัฐวิสาหกิจในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในด้านใดด้านหนึ่งเท่าที่รัฐวิสาหกิจเกี่ยวข้อง ส่วนผลลัพธ์ของผลดำเนินการที่เกี่ยวกับการสนับสนุนการพัฒนาประเทศ ควรรายงานในหัวข้อ 7.6

การเรียนรู้ (Learning)

คำว่า “การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม ในเกณฑ์ SEPA กล่าวถึงการเรียนรู้ทั้งสองส่วน คือ การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กรได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง การเรียนรู้ของแต่ละบุคคลได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล เพื่อความมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิถีการปฏิบัติการขององค์กร การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรและบุคลากร

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของ “การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล” ในคำนิยามหลักและแนวคิดในหน้า 7 การเรียนรู้เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในหน้า 114 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การวิเคราะห์ (Analysis)

คำว่า “การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล

การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวม เป็นการขึ้นำการจัดการระบบงานและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ถึงแม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่อาจไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลสำหรับการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป ดังนั้น การปฏิบัติการที่มีประสิทธิผล จึงขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)

คำว่า “การให้อำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติการแก่บุคลากร การให้อำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลให้การตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานนั้น

การให้อำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายในการช่วยให้บุคลากรสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก ปรับปรุงกระบวนการและการเพิ่มผลิตภาพ รวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจจะต้องมีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น องค์กรจึงต้องให้สารสนเทศที่ทันเหตุการณ์และมีประโยชน์

ข้อกำหนดต่างๆ (Multiple Requirement)

คำว่า “ข้อกำหนดต่างๆ” หมายถึง คำถามแต่ละคำถามที่ผู้ใช้เกณฑ์ต้องตอบในแต่ละประเด็นพิจารณา คำถามเหล่านี้ประกอบด้วยรายละเอียดของข้อกำหนดในแต่ละหัวข้อ

ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อในหน้า 113

ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirement)

คำว่า “ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ข้อกำหนดพื้นฐานเป็นสาระสำคัญที่เป็นพื้นฐานของหัวข้อนั้นๆ (ตัวอย่างเช่น แนวทางสำหรับการจัดทำยุทธศาสตร์สำหรับหัวข้อ 2.1) ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ”

ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อในหน้า 113

ข้อกำหนดด้านกฎระเบียบ (Regulatory and legal Requirements)

คำว่า “ข้อกำหนดด้านกฎระเบียบ” หมายถึง กฎหมาย กฎระเบียบ หรือข้อกำหนด ที่กำกับ ควบคุม รัฐวิสาหกิจ ที่กำหนดโดยหน่วยงานหรือส่วนราชการอื่น

ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement)

คำว่า “ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดโดยรวม ครอบคลุมถึงคุณสมบัติพิเศษที่มีนัยสำคัญที่สุดของข้อกำหนดของหัวข้อนั้น ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดโดยรวมของแต่ละหัวข้อแสดงด้วยประโยคที่เป็นตัวอักษรหนา

ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อในหน้า 113

ขีดความสามารถของบุคลากร (Workforce Capability)

คำว่า “ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะทำงานให้สำเร็จตามกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถและสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร

ขีดความสามารถอาจรวมถึงความสามารถที่จะสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า นวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการและกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งตอบสนองธุรกิจ ตลาดและความต้องการของกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป

ความต้องการของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Requirements)

คำว่า “ความต้องการของห่วงโซ่อุปทาน” หมายถึง ความต้องการของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ เช่น ราคาที่เหมาะสม คุณภาพตามที่กำหนด การส่งมอบตรงเวลา ความเชี่ยวชาญ การบริการที่ดีที่ต่อรัฐวิสาหกิจและลูกค้าของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

คำว่า “ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงธุรกิจต่างๆ ที่มีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน

โดยทั่วไป ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์มาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง หรือทั้งสองปัจจัยต่อไปนี้

1. ความสามารถพิเศษ ซึ่งเกิดจากการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในองค์กร และ
2. ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเกิดจากการสร้างและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์

กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ

เมื่อองค์กรเข้าใจที่มาของความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ องค์กรจะสามารถเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถขององค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องกัน

คู่มือจำกัดความของ “ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” และ “วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” ประกอบเพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ซึ่งองค์กรระบุไว้ในการจัดการต่อความท้าทาย และความได้เปรียบ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

คำว่า “ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง ความกดดันที่มีผลอย่างแน่นอนต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไป ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก แต่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในองค์กรเอง

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอกอาจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความจำเป็นอื่นๆ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในอาจเกี่ยวกับความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ

คู่มือจำกัดความของ “วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” ประกอบเพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรระบุในการตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญ

ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

คำว่า “ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึงระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านความรู้สึกและสติปัญญา เพื่อให้งาน ภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผล องค์กรที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูงแสดงให้เห็นเด่นชัดด้วยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง เพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร

บุคลากรในองค์กรรู้สึกมีความผูกพัน เมื่อพวกเขาพบว่าได้ทำในสิ่งที่ต้องการ และได้รับแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน เมื่อเขาได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากเพื่อนร่วมงาน และจากสถานที่ทำงาน บุคลากรที่มีความผูกพันเป็นผลมาจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมที่ร่วมกันปฏิบัติงาน การสื่อสารที่ดี การรับและให้ข้อมูลมีความคล่องตัว การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะนำมาซึ่งความผูกพัน รวมถึงการฝึกอบรมและการพัฒนา ความก้าวหน้าในการงาน ระบบการยกย่องชมเชย และระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิผล โอกาสและการดูแลที่เท่าเทียมกันและการมีมิตรไมตรีกับครอบครัวของบุคลากร

ความพึงพอใจของบุคลากร (Workforce Satisfaction)

คำว่า “ความพึงพอใจของบุคลากร” หมายถึง ระดับของความสุขหรือความพอใจ (Content) ของบุคลากรต่องานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยความพึงพอใจของบุคลากรรวมถึงการตอบสนอง

ความจำเป็น และความต้องการพื้นฐานของบุคลากร เช่น ค่าตอบแทน ความสะดวกสบาย และความมั่นคงในงาน บุคลากรที่มีความพึงพอใจอาจไม่มีความมุ่งมั่นให้กับความสำเร็จขององค์กร

ความยั่งยืน (Sustainability)

คำว่า “ความยั่งยืน” หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความจำเป็นทางธุรกิจ ในปัจจุบัน และมีความคล่องตัวและการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อธุรกิจ ตลาด และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานในอนาคต องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและภายใน ซึ่งอาจรวมถึง ปัจจัยของอุตสาหกรรมทั้งหมดและปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร

ความยั่งยืนอาจพิจารณาจากขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ความพร้อมของทรัพยากร เทคโนโลยีความรู้ ความสามารถพิเศษ ระบบงาน อาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ นอกจากนี้ ความยั่งยืนยังมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมตัวสำหรับภาวะฉุกเฉินที่เกิดขึ้นจริง หรือภาวะฉุกเฉินในระยะสั้นด้วย

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)

คำว่า “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความคงเส้นคงวาของแผนงาน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ ที่สำคัญขององค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกัน ในจุดประสงค์และเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน

ดูคำจำกัดความของ “การบูรณาการ” ประกอบ ในหน้า 125

ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

คำว่า “ความสามารถพิเศษ” หมายถึง สิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดอย่างยิ่ง ความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดขององค์กรหรือสภาพแวดล้อมของการบริการ บ่อยครั้งที่ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อคู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบและลูกค้า ที่จะลอกเลียนแบบ และความสามารถพิเศษขององค์กรจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ความสามารถพิเศษอาจเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี การเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ เช่น การเข้าซื้อกิจการ (การกำหนดความสามารถพิเศษเป็นกระบวนการในหมวด 2)

ความหลากหลาย (Diversity)

คำว่า “ความหลากหลาย” หมายถึง การให้คุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของบุคลากร ซึ่งครอบคลุมถึงตัวแปรต่างๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ แนวโน้มทางเพศ อายุ การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะ รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด ความคิดเห็น สาขาการศึกษาและมุมมอง

ในเกณฑ์นี้ หมายถึงความหลากหลายของการว่าจ้างบุคลากรและชุมชนของลูกค้า การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ จะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความภาคภูมิใจของลูกค้าและบุคลากร

ค่านิยม (Values)

คำว่า “ค่านิยม” หมายถึง หลักการชี้แนะและพฤติกรรมที่คาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร ค่านิยมสนับสนุนและชี้แนะการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจ และวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงการแสดงให้เห็นถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ในทุกระดับ การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า การเห็นคุณค่าของแต่ละบุคคล และของความหลากหลายของบุคลากร การป้องกันสิ่งแวดล้อม และการพยายามให้มีการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกๆ วัน

คุณค่า (Value)

คำว่า “คุณค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ สินทรัพย์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่นๆ องค์กรมักพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่างๆ เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากการผสมผสานของผลิตภัณฑ์ต่างๆ และบริการต่างๆ

องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจว่าคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มคืออะไร จากนั้นส่งมอบคุณค่าให้แก่แต่ละกลุ่มนั้น โดยต้องทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าที่มีต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เช่น ผู้ถือหุ้น บุคลากร และชุมชน

คุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์ (Product Feature)

คำว่า “คุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์” หมายถึง คุณลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของผลิตภัณฑ์นั้น รวมทั้งสมรรถนะตลอดทั้งวงจรชีวิตและ “ห่วงโซ่การบริโภค” รวมถึงประสบการณ์ในการซื้อของลูกค้าและผู้รับบริการ และปฏิสัมพันธ์กับรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้าและผู้รับบริการ

รัฐวิสาหกิจควรมุ่งเน้นคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความนิยม และความภาคภูมิใจของลูกค้า ตัวอย่างเช่น คุณสมบัติพิเศษที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีความแตกต่างจากคู่แข่ง หรือบริการขององค์กรอื่น เช่น ราคา ความเชื่อถือได้ คุณค่า การส่งมอบ ความทันเหตุการณ์ ความง่ายในการใช้ผลิตภัณฑ์ ข้อกำหนด

เกี่ยวกับการใช้และกำจัดวัตถุอันตราย การบริการลูกค้าหรือการบริการด้านเทคนิค รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายกับลูกค้า

คุณสมบัติพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ และการตัดสินใจซื้อ อาจครอบคลุมถึงการทำธุรกรรมและปัจจัยอื่นๆ เช่น การรักษาความลับ และการรักษาความปลอดภัย ผลลัพธ์ของผลดำเนินการที่เกี่ยวกับคุณสมบัติพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ควรรายงานในหัวข้อ 7.1 และประเด็นที่เกี่ยวกับความคิดเห็นและการปฏิบัติของลูกค้าและผู้รับบริการ (ผลลัพธ์) ให้รายงานในหัวข้อ 7.2

คู่ความร่วมมือ (Collaborators)

คำว่า “คู่ความร่วมมือ” หมายถึง องค์กรหรือบุคคลที่มีความร่วมมือในการดำเนินงานกับองค์กรที่จะสนับสนุนในการจัดงานหรือกิจกรรมบางส่วนหรือผู้ที่ร่วมดำเนินการเป็นช่วงๆ เมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรือเหมือนกัน โดยปกติการร่วมมือกันไม่เกี่ยวกับข้อตกลงหรือการจัดการที่เป็นทางการ

คู่ค้า (Partners)

คำว่า “คู่ค้า” หมายถึง องค์กรหรือบุคคลที่สำคัญที่ตกลงทำงานร่วมกับองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน หรือเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยปกติ ความร่วมมือเป็นการจัดการที่เป็นทางการเพื่อจุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง เช่น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หรือเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เฉพาะอย่าง โดยปกติความร่วมมือที่เป็นทางการมักจะกำหนดช่วงระยะเวลารวมทั้งบทบาทของแต่ละฝ่าย และผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างชัดเจน

จุดประสงค์ (Purpose)

คำว่า “จุดประสงค์” หมายถึง เหตุผลพื้นฐานที่องค์กรดำรงอยู่ บทบาทหลักของจุดประสงค์ คือ การกระตุ้นและชี้นำองค์กรในการกำหนดค่านิยม โดยปกติ จุดประสงค์จะกว้างและไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์กรในธุรกิจต่างกันอาจมีจุดประสงค์คล้ายคลึงกัน ในขณะที่องค์กรในธุรกิจเดียวกันอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน

ตัววัดและตัวชี้วัด (Measures and Indicators)

คำว่า “ตัววัดและตัวชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม โครงการ บริการ และผลการดำเนินการขององค์กร โดยรวม ตัววัดและตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ (ได้จากการวัดแต่ละครั้ง) หรือแบบหลายตัวประกอบกัน

เกณฑ์ไม่ได้แบ่งแยกอย่างชัดเจนระหว่างตัววัดและตัวชี้วัด อย่างไรก็ตาม บางคนชอบใช้คำว่า “ตัวชี้วัด” (1) เมื่อการวัดนั้นเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินการ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของผลการดำเนินการนั้น (เช่น จำนวนข้อร้องเรียนเป็นตัวชี้วัดของความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของความไม่พึงพอใจ) และ (2) เมื่อการวัดนั้น

เป็นตัวทำนาย (ตัวชี้วัดแบบนำ - Leading Indicator) ของผลการดำเนินการด้านอื่นๆ ที่มีนัยสำคัญมากกว่า (เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นอาจเป็นตัวชี้วัดแบบนำของการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด)

ที่สำคัญ (Key)

คำว่า “ที่สำคัญ” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการขององค์กร ยกตัวอย่าง เช่น เกณฑ์ SEPA กล่าวถึงความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการที่สำคัญ และตัววัดที่สำคัญซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการมุ่งไปสู่หรือตรวจติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ

ที่เป็นระบบ (Systematic)

คำว่า “ที่เป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี สามารถทำซ้ำได้ และมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่าแนวทางมีความเป็นระบบ หากมีการประเมิน การปรับปรุง และการแบ่งปันรวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการใช้คำว่า “ที่เป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนน” ในหน้า 117

นวัตกรรม (Innovation)

คำว่า “นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ โปรแกรม บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการรับเอา ความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแบ่งปันความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต นวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างองค์กรให้บรรลุงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แนวทาง (Approach)

คำว่า “แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ แนวทาง หมายถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อและประสิทธิภาพของการใช้แนวทางนั้น

แนวทางเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในหน้า 114 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

แนวโน้ม (Trends)

คำว่า “แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ขององค์กร แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการขององค์กรตามลำดับช่วงเวลาที่ยาวนาน

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (มิใช่การคาดการณ์) และหากต้องการให้มีความเชื่อถือได้ทางสถิติต้องมีข้อมูลมากกว่านั้น รอบเวลาในการวัดกระบวนการจะเป็นตัวกำหนดช่วงเวลาของการแสดงแนวโน้ม รอบเวลาที่สั้นกว่าทำให้ต้องมีการวัดบ่อยกว่า ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้เวลานานกว่าจึงจะทราบแนวโน้มที่ชัดเจนได้

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบในเกณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าและบุคลากร ผลการดำเนินการด้านการเงิน ผลการดำเนินการด้านตลาด และผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลา และผลิตภาพ

บุคลากร (Workforce)

คำว่า “บุคลากร” หมายถึง บุคคลทุกคนที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการที่จะทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งบุคลากรที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทน (เช่น บุคลากรประจำ บุคลากรที่ไม่ทำงานเต็มเวลา บุคลากรชั่วคราวและบุคลากรที่ทำงานผ่านโทรศัพท์ รวมทั้งบุคลากรจ้างตามสัญญาที่องค์กรดูแลและควบคุม) และอาสาสมัคร (ถ้ามี) ตามความเหมาะสม โดยรวมถึงผู้นำ หัวหน้างาน และผู้บริหารในทุกระดับ

ประสิทธิผล (Effective)

คำว่า “ประสิทธิผล” หมายถึง กระบวนการหรือมาตรการสามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิผลต้องประเมินระดับความสามารถที่แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร และการถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติ หรือประเมินผลลัพธ์ของมาตรการที่ใช้

เป้าประสงค์ (Goals)

คำว่า “เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์ เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน คำว่า “เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง (Stretch Goals)” หมายถึง การปรับปรุงที่สำคัญหรือการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อใช้วัดความสำเร็จ
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน

- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (Out-of-the-box) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง
- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผล

ผลการดำเนินการ (Performance)

คำว่า “ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่นๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน

เกณฑ์ SEPA ครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้านได้แก่

- (1) ผลิตภัณฑ์และบริการ
- (2) การมุ่งเน้นลูกค้า
- (3) การเงินและตลาด
- (4) การปฏิบัติการ

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดของคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญต่อลูกค้า ตัวอย่างเช่น ความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียจากประสบการณ์ลูกค้า และเวลาในการตอบสนองการให้บริการสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์และบริการอาจรวมผลการดำเนินการของโปรแกรมและโครงการที่ตอบสนองได้รวดเร็วในสถานะฉุกเฉิน การบริการถึงบ้านและการใช้หลายภาษาในการให้บริการ

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดในเรื่องการยอมรับ ปฏิกริยา และพฤติกรรมของลูกค้า ตัวอย่างเช่น การรักษาลูกค้าไว้ ข้อย้องเรียน และผลจากการสำรวจลูกค้า

ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดในเรื่องต้นทุนรายรับ และตำแหน่งในตลาดรวมทั้งประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ การเติบโตของมูลค่าสินทรัพย์ และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างเช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน มูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ กำไรจากการดำเนินงาน ผลการใช้งบประมาณ ปริมาณเงินทุนสำรอง วงจรเงินสด ตัววัดอื่นๆ ด้านความสามารถในการทำกำไรและสภาพคล่อง และการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ หมายถึง ผลการดำเนินการด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กร ด้านองค์กร และด้านจริยธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบต่อสังคม ตัวอย่างเช่น รอบเวลา ผลิตภาพ การลดความสูญเสีย การลาออกของพนักงาน อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ความรับผิดชอบต่อทางการเงิน และการมีส่วนร่วมกับชุมชน ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ อาจวัดในระดับหน่วยงาน ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับองค์กร

ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)

คำว่า “ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรอย่างบูรณาการ ซึ่งส่งผลให้เกิด

- (1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร
- (2) การปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถขององค์กรโดยรวม
- (3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

เกณฑ์ SEPA สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน

ผลลัพธ์ (Results)

คำว่า “ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรที่ได้จากการดำเนินการตามข้อกำหนดในเกณฑ์ SEPA การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมในหน้า 114 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

ผลิตภาพ (Productivity)

คำว่า “ผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร แม้คำว่า “ผลิตภาพ” มักใช้กับปัจจัยเดียว เช่น การจัดสรรกำลังคน (ผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพยังสามารถนำไปใช้กับการใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการสร้างผลผลิต การใช้ตัววัดหลายตัวร่วมกันในการวัดผลิตภาพโดยรวม ทำให้ระบุได้ว่าผลของการเปลี่ยนแปลงโดยรวมในกระบวนการ เช่น การปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากร จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือไม่

ผลิตภัณฑ์และบริการ (Product Offerings)

คำว่า “ผลิตภัณฑ์และบริการ” หมายถึง สินค้าหรือบริการที่รัฐวิสาหกิจนำเสนอลูกค้า กลไกในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้ผู้บริโภคอาจส่งมอบโดยตรงหรือผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดการจำหน่าย คู่ความร่วมมือ หรือช่องทางผ่านลูกค้า

(กระบวนการส่งมอบ เป็นกระบวนการที่กำหนดในหมวด 6)

ผู้นำระดับสูง (Senior Leaders)

คำว่า “ผู้นำระดับสูง” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในหลายๆ องค์กร ผู้นำระดับสูงประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้ที่ยรายงานตรงต่อผู้บริหารสูงสุด

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

คำว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการและความสำเร็จขององค์กร ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมถึงลูกค้า บุคลากร คู่ค้า คู่ความร่วมมือ คณะกรรมการกำกับดูแล ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ ผู้เสียภาษี องค์กรที่ดูแลกฎระเบียบ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ให้ทุนดำเนินงาน และชุมชนในท้องถิ่นและสมาคมวิชาชีพ

ดูคำจำกัดความของ “ลูกค้า” ประกอบ ในหน้า 139

แผนปฏิบัติการ (Action Plans)

คำว่า “แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่พนักงานบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของผู้ส่งมอบในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง คือ การสร้างและรักษาการเป็นผู้นำด้านราคา ดังนั้น แผนปฏิบัติการควรเป็นการออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและการสร้างระบบบัญชีที่ตรวจสอบต้นทุนในระดับกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกันไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ อาจรวมถึงการฝึกอบรมในหน่วยงานและทีมงานในการจัดลำดับความสำคัญตามต้นทุนและประโยชน์ การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กรจึงควรเน้นที่การเพิ่มผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน และคุณภาพ

ดูคำจำกัดความของ “วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” ประกอบในหน้า 140

ภารกิจ (Mission)

คำว่า “ภารกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมของรัฐวิสาหกิจ ภารกิจ เป็นการตอบคำถามว่า “รัฐวิสาหกิจต้องการบรรลุอะไร” ภารกิจอาจกำหนดลูกค้าหรือตลาดเป้าหมายที่องค์กรให้บริการ ความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจ หรือเทคโนโลยีที่รัฐวิสาหกิจใช้

(การกำหนด เป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และภารกิจ เป็นกระบวนการในหมวด 1)

มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (Anecdotal)

คำว่า “มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” หมายถึง สารสนเทศด้านกระบวนการที่ขาดความเฉพาะเจาะจง ในด้านวิธีการ ตัวอย่าง กลไกการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน / การปรับปรุง / การเรียนรู้ การใช้ตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละกิจกรรมมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ จะถูกระบุว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

ตัวอย่างเช่น การตอบคำถามเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในด้านผลการดำเนินการที่คาดหวังของผู้มีระดับสูง หากองค์กรเพียงอธิบายถึงวาระต่างๆ ที่ผู้มีระดับสูงไปเยี่ยมหน่วยงานทั้งหมดเท่านั้น จะถูกพิจารณาว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน ส่วนการตอบที่อธิบายถึงกระบวนการที่เป็นระบบ จะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้มีระดับสูงทั้งหมดใช้ในการสื่อสารกับพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอถึงผลการดำเนินการที่คาดหวัง รวมทั้งตัววัดที่ใช้ในการตรวจประเมินประสิทธิผลของวิธีการ รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสาร

รอบเวลา (Cycle Time)

คำว่า “รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ การวัดด้านเวลามีบทบาทสำคัญในเกณฑ์นี้ เพราะผลการดำเนินการด้านเวลาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันและผลดำเนินงานโดยรวม รอบเวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม การปรับปรุงรอบเวลา อาจรวมถึงเวลาที่ใช้ในการออกผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่สู่ตลาด เวลาในการทำตามคำสั่งซื้อ เวลาในการส่งมอบ เวลาในการปรับเปลี่ยนเครื่องจักร เวลาในการตอบสนองลูกค้า และตัววัดด้านเวลาที่สำคัญอื่นๆ

ระดับ (Levels)

คำว่า “ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผลการดำเนินการขององค์กรอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่ชัดเจน ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่นๆ ที่เหมาะสม

ระดับเทียบเคียง (Benchmark)

คำว่า “ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีปฏิบัติและการผลดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกอุตสาหกรรม องค์กรเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียงเพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด ระดับเทียบเคียงเป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่นๆ เช่น ข้อมูลระดับอุตสาหกรรม ซึ่งรวบรวมโดยบุคคลที่สาม (ส่วนมากเป็นค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม) ข้อมูลผลการดำเนินการของคู่แข่ง และการเปรียบเทียบกับองค์กรที่คล้ายคลึงกันในพื้นที่ภูมิศาสตร์เดียวกัน

ระบบการนำองค์กร (Leadership System)

คำว่า “ระบบการนำองค์กร” หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้นำระดับสูงนำมาใช้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ การสื่อสาร และการนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การสื่อสารสองทิศทาง การเลือกสรรและการพัฒนาผู้นำและผู้บริหาร รวมทั้งการเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูง ระบบการนำองค์กรสร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมขององค์กร ระบบการนำองค์กรกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มและการเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามจุดประสงค์และหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนการตัดสินใจหลายขั้นตอน ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ในการตรวจประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุง

ระบบงาน (Work System)

คำว่า “ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่จะทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ ระบบงานเกี่ยวข้องกับบุคลากร ผู้ส่งมอบและลูกค้าที่สำคัญ คู่สัญญา คู่ความร่วมมือ และองค์ประกอบอื่นๆ ในห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นต่อการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ บริการ รวมถึงกระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน ระบบงานขององค์กรต้องประสานระหว่างกระบวนการทำงานภายในและทรัพยากรจากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา การผลิต การส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการไปสู่ลูกค้าและความสำเร็จในตลาดขององค์กร

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นการตัดสินใจในเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการป้องกันและใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กร และการตัดสินใจในสิ่งที่ควรจะทำหรือผลิตจากภายนอก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนในตลาดขององค์กร

ลูกค้า (Customer)

คำว่า “ลูกค้า” หมายถึง ผู้ที่เป็นผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรหรืออาจจะเป็นในอนาคต รวมถึงผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม หรือบริการโดยตรง และผู้ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อจำหน่ายต่อ เช่น ผู้ค้าส่ง ผู้จัดจำหน่าย ตัวแทน หรือบริษัทที่ใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรเป็นส่วนประกอบหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้น เกณฑ์นี้กล่าวถึงลูกค้าอย่างกว้างๆ ครอบคลุมถึงลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่งด้วย

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นค่านิยมหลักประการหนึ่งของเกณฑ์ SEPA ที่ฝังอยู่ในความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี การมุ่งเน้นลูกค้ามีผลกระทบต่อทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ระบบงาน กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ขององค์กร ดังนั้น การมุ่งเน้นลูกค้าจึงควรบูรณาการสิ่งที่กล่าวมาแล้ว

ดูคำจำกัดความของ “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ประกอบ ในหน้า 137 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นที่อาจได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

คำว่า “วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ประเด็นความสามารถในการแข่งขัน และการได้เปรียบทางธุรกิจ โดยทั่วไป วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์) กล่าวอย่างกว้างๆ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ สิ่งที่องค์กรต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืนในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

ดูคำจำกัดความของ คำว่า “แผนปฏิบัติการ” ประกอบ ในหน้า 137 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

วิสัยทัศน์ (Vision)

คำว่า “วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์ อธิบายว่าองค์กรจะมุ่งไปที่ใด สิ่งที่ต้องการต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการในอนาคต

ส่วน (Segment)

คำว่า “ส่วน” หมายถึง ส่วนหนึ่งของลูกค้าทั้งหมด ของตลาด ของสายผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือของบุคลากร โดยปกติ “ส่วน” จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุผล

ในหัวข้อในหมวด 7 คำว่า “ส่วน” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ที่แบ่งเป็นส่วนๆ ในรูปแบบที่ทำให้วิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กรได้อย่างชัดเจน แต่ละองค์กรสามารถกำหนดปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงที่ใช้ในการแบ่งส่วนลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของกลุ่มลูกค้า กลุ่มตลาด และกลุ่มบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผลิตภัณฑ์ บริการ และโปรแกรมเป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่างๆ ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนตลาดอาจแบ่งตามช่องทางการจัดจำหน่าย ขนาดธุรกิจ ภูมิศาสตร์ หรือเทคโนโลยีที่ใช้ การแบ่งส่วนบุคลากรอาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกภาระงาน

สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)

คำว่า “สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในองค์กร โดยเป็นความรู้ที่ทั้งองค์กรและบุคลากรเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทักษะด้านการรับรู้และด้านเทคนิค รวมทั้งความสามารถต่างๆ

บุคลากร ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กรไว้ สินทรัพย์ทางความรู้ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังมีอยู่ที่ลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้าด้วย

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know How) ที่องค์กรสามารถนำไปใช้ ลงทุน และพัฒนาองค์กรให้เติบโต การเสริมสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญสำหรับองค์กรในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และช่วยรักษาความได้เปรียบแข่งขันอย่างยั่งยืน

อัตรากำลังบุคลากร (Workforce Capacity)

คำว่า “อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำให้กระบวนการทำงานสำเร็จ และสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการไปสู่ลูกค้าได้สำเร็จ รวมทั้งสามารถตอบสนองระดับความต้องการตามฤดูกาลหรือความต้องการที่เปลี่ยนแปลง

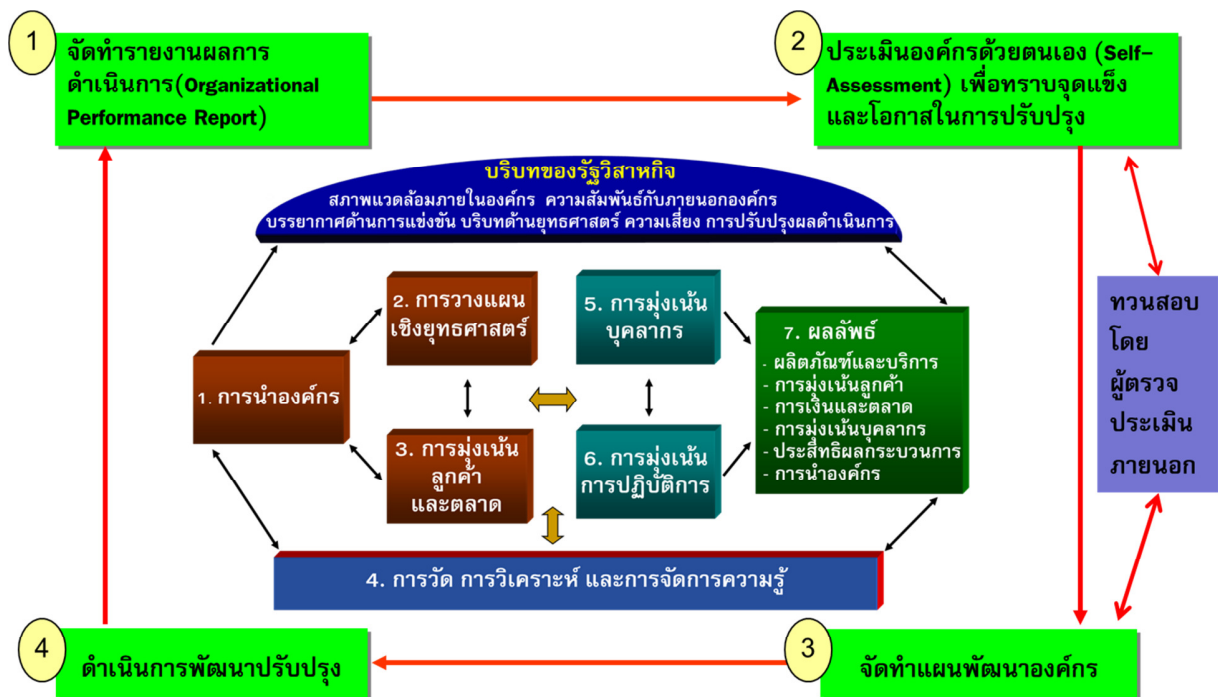
อย่างไร (How)

คำว่า “อย่างไร” หมายถึง ระบบและกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุภารกิจ ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในข้อกำหนดของหัวข้อในหมวด 1 - 6 คำอธิบายกระบวนการควรรวมสารสนเทศ เช่น แนวทาง (วิธีการและตัววัด) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

ส่วนที่ 5 การพัฒนาองค์กรตามระบบ SEPA

การพัฒนาองค์กรตามระบบ SEPA

การพัฒนาองค์กรตามระบบ SEPA เป็นแนวทางการบริหารจัดการที่มีการปรับปรุงการดำเนินการ การพัฒนาขีดความสามารถและผลการดำเนินการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ผ่านการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์กร เพื่อนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศสามารถแข่งขันได้ และมีความเจริญอย่างยั่งยืนขององค์กร การพัฒนาองค์กรตามระบบ SEPA ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ การตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเองและการปรับปรุงองค์กร ซึ่งต้องดำเนินการเป็นวงจรอย่างต่อเนื่องกันดังแสดงในรูปที่ 5.1



รูปที่ 5.1 แนวทางการพัฒนาองค์กรด้วยเกณฑ์ SEPA

การพัฒนาองค์กรตามระบบ SEPA ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำรายงานผลการดำเนินการ (Organizational Performance Report: OPR)
2. การตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Organizational Self Assessment)
3. การจัดทำแผนพัฒนาองค์กร
4. การดำเนินการพัฒนาปรับปรุงองค์กร

1. การจัดทำรายงานผลการดำเนินการ (Organizational Performance Report: OPR)

รายงานผลการดำเนินการ (Organizational Performance Report: OPR) เป็นเอกสารที่สะท้อนระบบการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจโดยรวม และผลการดำเนินการขององค์กร โดยใช้เกณฑ์ SEPA เป็นกรอบในการอธิบาย

รายงานผลการดำเนินการ (Organizational Performance Report: OPR) ที่ดีควรมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

- FACT แสดงข้อมูลและสารสนเทศจริงขององค์กร
- FULL แสดงเนื้อหาอย่างสมบูรณ์
- FLOW แสดงความเชื่อมโยงของข้อมูลและสารสนเทศ
- FEEL การนำเสนอที่ให้ความรู้สึกว่าเป็นรายงานที่มีคุณภาพมีความถูกต้อง ทั้งในด้านการใช้ภาษาการอ้างอิงตารางและรูปภาพประกอบการจัดทำรูปเล่มรายงาน

รายงานผลการดำเนินการ (Organizational Performance Report: OPR) ประกอบด้วย

- ส่วนที่ 1: บริบทของรัฐวิสาหกิจ
- ส่วนที่ 2: รายงานผลการดำเนินการหมวดที่ 1 – 7 ของเกณฑ์ SEPA

รัฐวิสาหกิจควรศึกษาคำอธิบายการอ่านเกณฑ์ในส่วนที่ 4 เพื่อทำความเข้าใจมิติของการตรวจประเมิน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการอธิบาย

2. การตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Organizational Self Assessment)

ขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการตรวจประเมินองค์กรโดยบุคลากรภายใน เพื่อหาช่องว่างของระบบการบริหารจัดการองค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ SEPA ซึ่งจะทำให้รัฐวิสาหกิจทราบสภาพขององค์กรและสามารถระบุโอกาสในการปรับปรุงจากช่องว่างที่พบเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการปรับปรุงองค์กรและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรทั้งนี้รัฐวิสาหกิจต้องเตรียมความพร้อมในการประเมินองค์กรด้วยตนเองได้แก่

- ผู้นำระดับสูงให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการประเมินองค์กรด้วยตนเองรวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติการและการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่ารัฐวิสาหกิจจะนำผลการประเมินไปดำเนินการปรับปรุง
- ผู้นำระดับสูงต้องมีทัศนคติในทางบวกต่อโอกาสในการปรับปรุงต้องไม่มองว่าโอกาสในการปรับปรุงที่พบเป็นความบกพร่องและพยายามปกปิดแต่ต้องสนับสนุนให้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องอย่างจริงจัง
- สื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับเข้าใจเห็นประโยชน์ที่จะมีต่อตนเองและองค์กรและมีส่วนร่วม
- กำหนดขั้นตอนการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเองที่ชัดเจน
- กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

2.1 กำหนดกลุ่มผู้ทำหน้าที่ตรวจประเมิน

องค์กรต้องมีคณะทำงานที่มีความเข้าใจในกระบวนการต่างๆ มีความหลากหลายของทักษะ มีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับองค์กรและมีภารกิจที่เกี่ยวข้องกับหมวดที่รับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีภาวะผู้นำ มีทักษะในการเรียนรู้รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปรับปรุงคณะทำงานต้องได้รับการอบรมหรือเรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ให้มีความเข้าใจหลักการและข้อคำถามเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถใช้เกณฑ์ในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเองอย่างถูกต้องได้ คณะทำงานควรวางแผนร่วมกันในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเองซึ่งมีประเด็นหลักที่ควรพิจารณาได้แก่

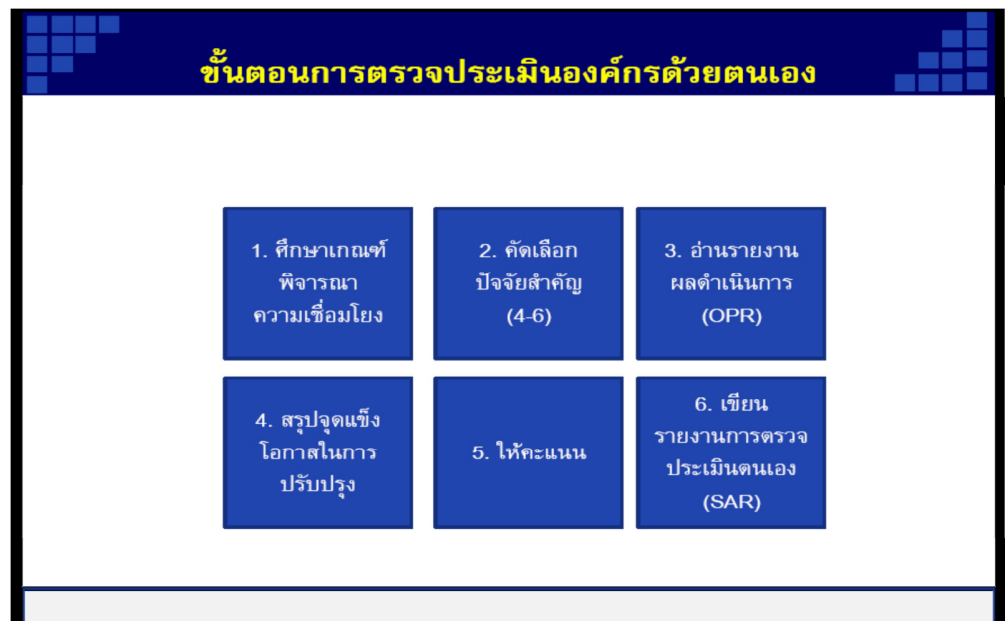
- ร่วมกันทำความเข้าใจคำถามของเกณฑ์เพื่อให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกัน
- การแยกประเด็นคำถามเนื่องจากคำถามแต่ละคำถามของเกณฑ์ประกอบด้วยคำถามย่อยๆหลายคำถาม ดังนั้นจึงควรแยกประเด็นคำถามย่อยเพื่อให้สามารถประเมินองค์กรได้ง่ายขึ้นตามคำถามย่อย

องค์ประกอบของคณะผู้ตรวจประเมินภายใน ควรประกอบด้วยบุคลากรที่ทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

- หัวหน้าคณะทำงาน SEPA / ผู้ตรวจประเมินภายในรับผิดชอบการดำเนินการตามกระบวนการตรวจประเมินภายในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์
- หัวหน้าทีมตรวจประเมินรายหมวดรับผิดชอบการปฏิบัติงานของผู้ตรวจประเมินในทีมรายหมวดให้ดำเนินการตรวจประเมินองค์กรในหมวดที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ
- ผู้ตรวจประเมินรายหมวดรับผิดชอบดำเนินการตรวจประเมินองค์กรในหมวดที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
- ผู้ประสานงานการตรวจประเมินรับผิดชอบการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการตรวจประเมินและงานธุรการของทีมผู้ตรวจประเมินภายใน

2.2 ขั้นตอนการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง

แนวทางการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเองประกอบด้วยขั้นตอนดังแสดงในรูปที่ 5.2 ดังนี้



รูปที่ 5.2:แนวทางการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง

1. ศึกษาเกณฑ์และพิจารณาความเชื่อมโยง

ผู้ตรวจประเมินภายในควรทบทวนคำถามเกณฑ์แต่ละข้ออย่างละเอียดรวมทั้ง “หมายเหตุ” ในแต่ละหัวข้อเพื่อทำความเข้าใจให้ชัดเจนและพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดของเกณฑ์ซึ่งจะช่วยประเมินการบูรณาการการบริหารจัดการทั้งองค์กร

2. คัดเลือกปัจจัยสำคัญ

บริบทของรัฐวิสาหกิจมีผลต่อการบริหารจัดการองค์กรดังนั้นผู้ประเมินองค์กรจึงต้องพิจารณาว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะใช้ในการประเมินความเหมาะสมและประสิทธิผลของแนวทางหรือกระบวนการ ความครอบคลุมและความจริงจังของการนำไปปฏิบัติรวมทั้งการบูรณาการการจัดการ ผู้ประเมินควรเลือกปัจจัยที่สำคัญประมาณ 4-6 ปัจจัยสำหรับประเมินแต่ละหัวข้อ

3. อ่านรายงานผลการดำเนินการ (Organizational Performance Report: OPR)

ศึกษารายงานผลการดำเนินการรายหมวดอย่างละเอียดและประเมินตามมิติการประเมิน คือ สำหรับหมวดที่ 1-6 เป็นการประเมินกระบวนการด้วยการประเมิน 4 มิติคือ

- แนวทาง (Approach: A)
- การนำแนวทางไปปฏิบัติ (Deployment: D)
- การเรียนรู้ (Learning: L)
- การบูรณาการ (Integration: I)

ส่วนหมวดที่ 7 เป็นการประเมินผลลัพธ์ด้วยมิติการประเมิน 4 มิติคือ

- ระดับ (Level: Le)
- แนวโน้ม (Trend: T)
- การเปรียบเทียบ (Comparison: C)
- การบูรณาการ (Integration: I)

ในระหว่างการอ่านรายงานผลการดำเนินการเพื่อตรวจประเมิน ผู้ตรวจประเมินภายในควรทวนสอบความถูกต้องของหลักฐานและข้อมูลของประเด็นสำคัญๆจากหน่วยงานหรือเจ้าของกระบวนการ (Process Owners) รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเพิ่มเติมตามความเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าผลการประเมินนั้นถูกต้อง เชื่อถือได้

4. สรุปจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุง

หลังจากรวบรวมข้อมูล สารสนเทศครบถ้วนแล้ว ผู้ประเมินต้องวิเคราะห์และสรุปจุดแข็ง (Strengths) และโอกาสในการปรับปรุง (Opportunities for Improvement: OFIs) เพื่อบันทึกจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุง ในแบบฟอร์มการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Organizational SelfAssessment Worksheet)

5. ใ้คะแนน

พิจารณาให้คะแนนที่ระดับประเด็นพิจารณา (เช่น 1.1 ก, 1.1 ข,.....) ก่อนให้ครบทุกประเด็นพิจารณาในหัวข้อย่อยให้ครบแล้วจึงพิจารณาให้คะแนนที่ระดับหัวข้อ (1.1, 1.2, 2.1, 2.2.....) ตามตารางการให้คะแนนในหน้า 118 - 121

6. จัดทำรายงานผลการตรวจประเมิน (Self Assessment Report: SAR)

สรุปผลการตรวจประเมินจากแบบฟอร์มการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Organizational Self Assessment Worksheet) ลงในรายงานผลการตรวจประเมิน

3. การจัดทำแผนพัฒนาองค์กร

จากผลการตรวจประเมินปีแรก รัฐวิสาหกิจอาจพบว่า มีโอกาสในการปรับปรุงหลายเรื่อง ซึ่งองค์กรอาจไม่สามารถปรับปรุงทั้งหมดเพื่อตอบสนองเกณฑ์อย่างสมบูรณ์ในเวลาเดียวกันได้ ดังนั้น จึงต้องจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ซึ่งอาจดำเนินการตามแนวทาง ดังนี้

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์การปรับปรุงด้วยข้อกำหนด

เกณฑ์ SEPA ให้ความสำคัญทั้งกับกระบวนการบริหารจัดการซึ่งเป็น“เหตุ”และผลลัพธ์ซึ่งเป็น “ผล” จากการบริหารจัดการ ดังนั้น องค์กรอาจปรับปรุงโดยพิจารณาจากผลประเมินของกระบวนการ (หมวด 1 – 6) โดยตรงหรือวิเคราะห์ผลลัพธ์ (หมวด 7) เพื่อกำหนดกระบวนการที่ควรปรับปรุง อย่างเป็นขั้นตอน เช่น หากหัวข้อใดมีคะแนนอยู่ระดับคะแนน 10 – 25% องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์การปรับปรุงด้วยการวิเคราะห์เปรียบเทียบสิ่งที่คาดว่าจะพบในองค์กรระหว่างระดับคะแนน 10 – 25% กับระดับคะแนน 30 – 45% เป็นต้น ส่วนการปรับปรุงผลลัพธ์ ควรเริ่มจากการกำหนดตัวชี้วัดและข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม มีความสอดคล้อง และบูรณาการ เพื่อช่วยให้การประเมินผลการดำเนินการถูกต้อง ชัดเจนยิ่งขึ้น

3.2 การปรับปรุงตามลำดับความสำคัญ

หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญมีหลายวิธี เช่น พิจารณาจากความยากง่ายในการปรับปรุงเทียบกับผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ หรือความคุ้มค่าของการลงทุนในการปรับปรุงกับผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งต้องพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่นผลประโยชน์หรือผลกระทบต่อองค์กร ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ ทรัพยากรที่มีระยะเวลา ต้นทุน ค่าใช้จ่าย เป็นต้น

ตัวอย่างแนวทางการจัดลำดับความสำคัญโดยพิจารณาจากความยากง่าย และผลกระทบ แสดงในรูปที่ 5.3



รูปที่ 5.3:แนวทางการจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อที่จะปรับปรุง

หลังจากกำหนดลำดับความสำคัญ รัฐวิสาหกิจต้องจัดทำแผนการปรับปรุง โดยบูรณาการกับแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนปฏิบัติการ ซึ่งขึ้นอยู่กับความยากง่าย ทรัพยากร และกรอบเวลา ทั้งนี้ในบางกรณี ต้องมีแผนพัฒนาบุคลากรควบคู่กันด้วย

4. การพัฒนาและปรับปรุง

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของ SEPA คือการส่งเสริมให้ปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้นรัฐวิสาหกิจจึงควรดำเนินการตามวงจรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ โดยใช้แนวคิด PDCA มาเป็นกรอบในการปรับปรุง ซึ่งคล้ายกับ แนวคิด ADLI ของกระบวนการตามเกณฑ์ SEPA คือ (1) Plan (P) คือการกำหนดแนวทางหรือกระบวนการโดยคำนึงถึงความเชื่อมโยง (Design Approach and Integration: A, I) (2) DO (D)คือการนำไปปฏิบัติ (Deployment: D) และ (3) Check (C)และ Act (A)คือการทบทวนและปรับปรุงแนวทางหรือกระบวนการ (Review and Improve: L) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และส่งผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร