



รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ
ประจำปีบัญชี 2566
องค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

สารบัญ

1. ตารางแสดงผลการประเมินองค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.) ประจำปีบัญชี 2566 (ต.ค. 2565 - ก.ย. 2566).....	1
2. รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2566 ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.)	2
3. ประเด็นข้อสังเกตจากการประเมินผลการดำเนินงานและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน	16
4. เปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.) กับคู่เทียบในอุตสาหกรรม (Benchmark)	17
5. ข้อสังเกตของคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2566.....	18
6. การดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2566	19



1. ตารางแสดงผลการประเมินขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.)
ประจำปี 2566 (ต.ค. 2565 – ก.ย. 2566)

เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ค่าเกณฑ์วัด					ผลการดำเนินงาน		
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	ต.ค.65-ก.ย.66	คะแนนที่ได้	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก
1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์		10							1.0000	0.1000
1.1 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน		5								
1.1.1 ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่าย ที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี	ร้อยละ	2.5	80	85	90	95	100	14.20	1.0000	0.0250
1.1.2 ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่าย ตามแผน	ร้อยละ	2.5	80	85	90	95	100	20.63	1.0000	0.0250
1.2 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	ระดับ	5	1	2	3	4	5	1	1.0000	0.0500
2. ผลการดำเนินงานของรัฐบาลศึกษา		50							4.4000	2.2000
· ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน										
2.1 การวิจัยด้านพฤกษศาสตร์		25								
2.1.1 การเพิ่มจำนวนนักวิชาการ และนักวิจัย	ระดับ	7.5	1	2	3	4	5	5	5.0000	0.3750
2.1.2 ความสำเร็จของการดำเนินการ เพื่อสนับสนุนภารกิจด้านการอนุรักษ์ และวิจัยของ อ.ส.พ.	ระดับ	7.5	1	2	3	4	5	5	5.0000	0.3750
2.1.3 ความสำเร็จของการดำเนินงาน ด้านวิชาการและโครงการวิจัย ด้านพฤกษศาสตร์ในระดับสากล	ระดับ	10	1	2	3	4	5	2	2.0000	0.2000
2.2 การพัฒนาสวนพฤกษศาสตร์ในการขอ รับรองมาตรฐาน Botanic Gardens Conservation International (BGCI)	ระดับ	10	1	2	3	4	5	5	5.0000	0.5000
2.3 ความสำเร็จในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และการเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านพฤกษศาสตร์ ที่ทันสมัย	ระดับ	5	1	2	3	4	5	5	5.0000	0.2500
2.4 ความสำเร็จของการอนุรักษ์ พันธุ์ และการนำพืชคืนถิ่นเพื่อความหลากหลาย ทางชีวภาพ	ชนิด	10	12	13	14	15	16	16	5.0000	0.5000
3. Core Business Enablers		40								
3.1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	ระดับ	5	1	2	3	4	5	1.9982	1.9982	
3.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระดับ	5	1	2	3	4	5	2.0067	2.0067	
3.3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	ระดับ	5	1	2	3	4	5	1.9300	1.9300	
3.4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า	ระดับ	5	1	2	3	4	5	1.6850	1.6850	
3.5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	ระดับ	5	1	2	3	4	5	1.6634	1.6634	
3.6 การบริหารทุนมนุษย์	ระดับ	5	1	2	3	4	5	2.1488	2.1488	
3.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม	ระดับ	5	1	2	3	4	5	1.3973	1.3973	
3.8 การตรวจสอบภายใน	ระดับ	5	1	2	3	4	5	2.0974	2.0974	
คะแนนก่อน Handicap									1.8659	
Handicap									0.2635	
คะแนนรวม Handicap									2.1294	0.8518
น้ำหนักรวม		100							คะแนนรวม	3.1518

หมายเหตุ

งบการเงินประจำปี 2566 ยังไม่ผ่านการตรวจสอบจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.)



2. รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2566 องค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.)

ผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2566 ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.) โดยภาพรวมอยู่ในระดับคะแนน 3.1518 ทั้งนี้ การพิจารณาเป็นไปตามเกณฑ์ในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐบาลกิจ (บันทึกข้อตกลงฯ) โดยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (ร้อยละ 10)

ผลการประเมินเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลในบันทึกข้อตกลงฯ โดยผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2566 อยู่ในระดับคะแนน 1.0000 โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ตัวชี้วัดที่ 1.1 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน (น้ำหนักร้อยละ 5) พิจารณาจากความสามารถในการบริหารแผนลงทุน ซึ่งประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้
 - ตัวชี้วัดที่ 1.1.1 ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี (น้ำหนักร้อยละ 2.5) พิจารณาจากการเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.ส.พ. ทั้งในส่วนของงบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติและงบลงทุนตามโครงการพัฒนาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีบัญชี เทียบกับวงเงินเบิกจ่ายลงทุนโดย อ.ส.พ. มีวงเงินเบิกจ่ายลงทุนที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี จำนวน 15.20 ล้านบาท ต่อมา อ.ส.พ. ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ปรับเพิ่มงบลงทุน เป็น 15.63 ล้านบาท โดยผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2566 อ.ส.พ. มีจำนวนเงินที่เบิกจ่ายจริงสะสมทั้งหมด ณ สิ้นปีบัญชี 2566 เท่ากับ 2.22 ล้านบาท ดังนั้น ภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีคิดเป็นร้อยละ 14.20 ส่งผลให้มีระดับคะแนนเท่ากับ 1.0000
 - ตัวชี้วัดที่ 1.1.2 ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน (น้ำหนักร้อยละ 2.5) พิจารณาจากการเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.ส.พ. ทั้งในส่วนของงบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติและงบลงทุนตามโครงการพัฒนาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละไตรมาส เทียบกับวงเงินงบลงทุนตามแผนการเบิกจ่าย ซึ่งผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2566 อ.ส.พ. มีผลการดำเนินการเบิกจ่ายรายไตรมาส ประกอบด้วย ไตรมาสที่ 1 อ.ส.พ. มีผลการเบิกจ่ายร้อยละ 82.53 (ยอดเบิกจ่าย 2.22 ล้านบาท จากแผนการเบิกจ่าย 2.69 ล้านบาท) ขณะที่ไตรมาสที่ 2 - ไตรมาสที่ 4 ไม่มีการเบิกจ่าย เนื่องจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างของสวนพฤกษศาสตร์ระยอง ทั้ง 4 โครงการ ไม่เป็นไปตามแผน จึงไม่สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ ส่งผลให้ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนเท่ากับร้อยละ 20.63 ส่งผลให้มีระดับคะแนนเท่ากับ 1.0000
- ตัวชี้วัดที่ 1.2 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) (น้ำหนักร้อยละ 5) พิจารณาจากการเตรียมความพร้อมการศึกษาและกำหนดแนวทางในการวัดและประเมินในเรื่องประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ขององค์กร โดยผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2566 อ.ส.พ. มีการแต่งตั้งคณะทำงานผลักดันการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ตามคำสั่ง อ.ส.พ. ที่ 21/2566 ลง วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2566 โดยได้จัดทำแผนการดำเนินงานในการวัดและประเมิน Eco-efficiency ซึ่งมีการวิเคราะห์กระบวนการหลักขององค์กร ได้แก่ การอนุรักษ์พันธุ์ไม้หายาก (Conservation) การศึกษาวิจัย (Research) และการเป็นแหล่งเรียนรู้ (Education) และกำหนดตัวชี้วัดด้านคุณค่า ได้แก่ 1) จำนวนผู้เข้าชมสวนพฤกษศาสตร์ (คน) 2) จำนวนพันธุ์ไม้ที่ได้อนุรักษ์ไว้ (ชนิด) และกำหนดตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อม เป็นปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยมุ่งเน้นการประเมิน



ก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจหลัก และมีขอบเขตการวัดผลและการประเมิน ได้แก่ 1) การปล่อยและดูดซับก๊าซเรือนกระจก (GHG) ทางตรงขององค์กร 2) การปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางอ้อมขององค์กรจากการนำไฟฟ้าพลังงานมาใช้ 3) การปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางอ้อมอื่นๆ โดยคณะกรรมการ อ.ส.พ. รับทราบแผนงานประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ประจำปี 2566 - 2570 ในการประชุมครั้งที่ 7/2566 เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2566 ซึ่ง อ.ส.พ. สามารถดำเนินกิจกรรมได้ทุกกิจกรรม มีการจัดเก็บข้อมูลและการรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) และมีการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจแล้วตามแผนการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม แผนการดำเนินงานในการวัดและประเมิน Eco-efficiency ของ อ.ส.พ. ยังไม่สมบูรณ์ เนื่องจาก อ.ส.พ. มีการวิเคราะห์กระบวนการหลักขององค์กรเพื่อนำมาประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ แต่ยังไม่มีการวิเคราะห์ไปถึงกระบวนการ (Flow Chart) รวมถึงไม่มีการระบุลักษณะของข้อมูล ระดับของข้อมูล และข้อจำกัดในการจัดเก็บ ทำให้ขอบเขตการศึกษาไม่ชัดเจน รวมถึงแผนการดำเนินงานฯ ไม่มีการระบุผู้รับผิดชอบแต่ละกระบวนการ ส่งผลให้มีระดับคะแนนเท่ากับ 1.0000

2. ผลการดำเนินงานของรัฐบาลศึกษา (ร้อยละ 50)

ผลการประเมินเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลในบันทึกข้อตกลงฯ โดยผลการดำเนินงาน ประจำปีบัญชี 2566 อยู่ในระดับคะแนน 4.4000 โดยมีรายละเอียดดังนี้

● ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน

- ตัวชี้วัดที่ 2.1 การวิจัยด้านพฤกษศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 25) ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้
 - ตัวชี้วัดที่ 2.1.1 การเพิ่มจำนวนนักวิชาการและนักวิจัย (น้ำหนักร้อยละ 7.5) พิจารณาจากความสำเร็จในการทบทวนอัตรากำลังของนักวิชาการและนักวิจัย และระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมสามารถแข่งขันกับองค์กรภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาการขาดแคลนนักวิชาการและนักวิจัยได้ โดยผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2566 อ.ส.พ. ได้ทบทวนอัตรากำลังของนักวิชาการและนักวิจัย และค่าตอบแทน รวมถึงรูปแบบการบริหารกลุ่มนักวิชาการและนักวิจัยที่มีความคล่องตัวได้แล้วเสร็จ และคณะกรรมการ อ.ส.พ. ได้มีมติเห็นชอบในการประชุมครั้งที่ 2/2566 เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2566 โดยมีรายละเอียดการทบทวน ดังนี้
 - 1) กำหนดตำแหน่งใหม่ที่มีความสำคัญกับตำแหน่งกลุ่มงานวิจัย เช่น นักอนุกรมวิธานพืช นักวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ นักวิจัยพืชสวน เป็นต้น และตำแหน่งวิชาชีพ
 - 2) รูปแบบการบริหารกลุ่มนักวิชาการและนักวิจัยที่มีความคล่องตัว มีการทำงานข้ามหน่วยงานในระบบ Matrix และลดสายบังคับบัญชาให้สังกัดโดยตรงกับรองผู้อำนวยการด้านวิชาการ
 - 3) ข้อเสนอแผนทางเดินสายอาชีพของตำแหน่งต่างๆ และโครงสร้างเงินเดือน
 - 4) ข้อเสนอด้านอัตรากำลังของนักวิชาการและนักวิจัย โดยขอเพิ่มอัตรากำลังสำหรับผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านพฤกษศาสตร์ ระดับ 9-10-11 รวม 3 อัตรา โดยกำหนดตำแหน่งเทียบเท่าผู้บริหารระดับสูง
 - 5) กำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนระดับตำแหน่งตามแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ
 - 6) ข้อเสนอเพื่อสร้างแรงจูงใจและค่าตอบแทนพิเศษในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การกำหนดเงินเพิ่มพิเศษสำหรับตำแหน่งวิชาการและค่าตอบแทนเพิ่มเติมจากโครงการวิจัยที่ปฏิบัติงาน อาทิ ค่าตอบแทนที่ปรึกษาผู้จัดการโครงการ และคณะทำงาน

ทั้งนี้ อ.ส.พ. จะต้องดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องต่อไป



สำหรับการเพิ่มนักวิชาการและนักวิจัย ประจำปีบัญชี 2566 กำหนดเป้าหมายการเพิ่มนักวิชาการและนักวิจัยของกลุ่มงานวิจัย จำนวน 2 อัตรา และการสรรหาลูกจ้างโครงการ Part-Time ในโครงการวิจัยร่วม จำนวน 2 อัตรา โดย อ.ส.พ. สามารถดำเนินงานได้ดีกว่าเป้าหมาย ได้แก่

- 1) สรรหาและบรรจุนักวิชาการและนักวิจัยของกลุ่มงานวิจัยได้ จำนวน 2 อัตรา
- 2) สรรหาและบรรจุนักวิชาการและนักวิจัยสังกัดงานอื่นและสวนพฤกษศาสตร์สาขาได้เพิ่มเติม จำนวน 4 อัตรา
- 3) สรรหาพนักงาน Part-Time (ลูกจ้างโครงการ) จำนวน 3 อัตรา โดย อ.ส.พ. สามารถรักษานักวิชาการและนักวิจัยไว้ได้ครบถ้วน โดยไม่มีการลาออก/โอนย้าย

นอกจากนี้ อ.ส.พ. ได้ลงนามบันทึกความร่วมมือ (MOU) กับหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 13 แห่ง เพื่อพัฒนาและผลิตบุคลากรอันนำไปสู่การสรรหานักวิชาการรุ่นใหม่ เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยพะเยา เป็นต้น นอกจากนี้ อ.ส.พ. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนนักวิชาการและนักวิจัยในการเข้าร่วมประชุมและนำเสนอผลงานวิชาการ สร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ และเผยแพร่ผลงานวิจัย และสร้างภาพลักษณ์และความเข้มแข็งทางวิชาการ รวมถึงการดำเนินกิจกรรมด้านการสร้างแบรนด์ นายจ้าง (Employee Branding) เพื่อสร้างภาพลักษณ์ สร้างความร่วมมือและความเข้มแข็งด้านวิชาการให้เป็นที่ประจักษ์และกว้างขวาง ส่งผลให้มีระดับคะแนนเท่ากับ 5.0000

- ตัวชี้วัดที่ 2.1.2 ความสำเร็จของการดำเนินการเพื่อสนับสนุนภารกิจด้านการอนุรักษ์และวิจัยของ อ.ส.พ. (น้ำหนักร้อยละ 7.5) พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินการเพื่อสนับสนุนภารกิจด้านการอนุรักษ์และวิจัยของ อ.ส.พ. ต้องสอดคล้องกับนโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมกำหนด และการขับเคลื่อนนโยบาย BCG Model ของรัฐบาล โดยผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2566 อ.ส.พ. ได้ดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับงานอนุรักษ์และวิจัย ได้แก่ หน่วยงานภายใต้กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และหน่วยงานภายนอกกระทรวง เช่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนที่เกี่ยวข้องด้านการอนุรักษ์และวิจัย และดำเนินการทบทวนแผนงานด้านการอนุรักษ์และวิจัยระยะยาว (ปี 2567 - 2570) ประกอบด้วย 3 แผนงาน ดังนี้

- 1) แผนงานศึกษาวิจัยและสร้างนวัตกรรมการรวบรวมองค์ความรู้ด้านความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศโดยเฉพาะด้านพืชและแมลง
- 2) แผนงานวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านการอนุรักษ์และฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพด้านพืชของประเทศ
- 3) แผนงานวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมและส่งเสริมมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกี่ยวกับฐานทรัพยากรชีวภาพ

โดยกำหนดผลลัพธ์ของแผนงาน ได้แก่ มีคลังข้อมูลที่เป็นปัจจุบันด้านความหลากหลายทางชีวภาพ โดยเฉพาะพืชและแมลงของประเทศ (Hub of Knowledge) ที่มีการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การต่อยอดด้านการศึกษาวิจัย ประเมินสถานภาพด้านการอนุรักษ์ ตลอดจนจัดลำดับความสำคัญด้านการอนุรักษ์ของประเทศ อีกทั้งเป็นแหล่งรวบรวมตัวอย่างอ้างอิงเพื่อสนับสนุนการศึกษาวิจัย และเป็นแหล่งอนุรักษ์ทรัพยากรพันธุ์พืชนอกถิ่นกำเนิดที่สำคัญของประเทศ มีพันธุ์พืชไทยโดยเฉพาะกล้วยไม้ ชิงช้า ไม้หายากเสี่ยงสูญพันธุ์ และสมุนไพรได้รับการอนุรักษ์นอกถิ่นและฟื้นฟูอย่างเป็นระบบตามหลักวิชาการ สนับสนุนการแก้ปัญหา



วิกฤตด้านสิ่งแวดล้อมของประเทศ สนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายความยั่งยืนของประเทศ (SDG เป้าหมายที่ 15.5 : ปฏิบัติการที่จำเป็นและเร่งด่วนเพื่อลดการเสื่อมโทรมของดินที่อยู่ตามธรรมชาติ หยุดยั้งการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ ปกป้องและป้องกันการสูญพันธุ์ของชนิดพันธุ์ที่ถูกคุกคาม) รวมทั้งมีนวัตกรรม (ผลิตภัณฑ์ กรรมวิธี หรือบริการ) ที่เกี่ยวกับฐานทรัพยากรชีวภาพเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมภายใต้นโยบายเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG Model)

ปีบัญชี 2566 อ.ส.พ. ได้ทบทวนแผนงานด้านการอนุรักษ์และวิจัยระยะสั้น (ปี 2566) ประกอบด้วย 3 แผนงาน ประกอบด้วย 5 โครงการ ดังนี้

1. แผนงานศึกษาวิจัยและสร้างนวัตกรรมการรวบรวมองค์ความรู้ด้านความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศโดยเฉพาะด้านพืชและแมลง ประกอบด้วย 2 โครงการ ได้แก่
 - 1) โครงการสำรวจประชากรกล้วยไม้สกุลหวายในพื้นที่ภาคเหนือของประเทศไทย
 - 2) โครงการประเมินสถานภาพพืชที่เสี่ยงต่อการสูญพันธุ์บนเขาหินปูนภาคเหนือของประเทศไทย
2. แผนงานวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านการอนุรักษ์และฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพด้านพืชของประเทศ ประกอบด้วย 2 โครงการ ได้แก่
 - 1) โครงการอนุรักษ์พืชสกุลขมิ้น (*Curcuma Zingiberaceae*) ที่ถูกคุกคามในประเทศไทย
 - 2) โครงการพัฒนาการฟื้นฟูประชากรกล้วยไม้สกุลหวายที่ถูกคุกคามเพื่อการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน
3. แผนงานวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมและส่งเสริมมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกี่ยวกับฐานทรัพยากรชีวภาพ ประกอบด้วย 1 โครงการ ได้แก่
 - 1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพจากพืชวงศ์ขิง-ข่า และพืชให้กลิ่นหอมในประเทศไทย

ทั้งนี้ คณะกรรมการ อ.ส.พ. ในการประชุมครั้งที่ 7/2566 เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2566 ได้มีมติเห็นชอบแผนงานด้านการอนุรักษ์และวิจัยระยะยาว (ปี 2567 - 2570) และแผนงานด้านการอนุรักษ์และวิจัยระยะสั้น (ปี 2566) แล้ว

นอกจากนี้ อ.ส.พ. ได้กำหนดแนวทางในการแสวงหาการสนับสนุนการดำเนินโครงการอนุรักษ์และวิจัยจากหน่วยงานภายนอก แบ่งเป็น 3 ช่องทาง ได้แก่

- 1) การแสวงหาทุนวิจัยจากภายในประเทศ
- 2) การแสวงหาทุนวิจัยจากต่างประเทศ
- 3) การใช้หรือการแบ่งปันทรัพยากร/ความเชี่ยวชาญร่วมกันในการวิจัย

โดย อ.ส.พ. ได้รับการสนับสนุนการดำเนินโครงการอนุรักษ์และวิจัย ทั้งเงินทุนสนับสนุนการวิจัยและการแบ่งปันหรือการแลกเปลี่ยนทรัพยากรเพื่อดำเนินโครงการอนุรักษ์และวิจัยร่วมกันจากหน่วยงานภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ ภาครัฐและเอกชน จำนวน 5 โครงการ และมีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้ง 5 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 100 ดังนี้



- 1) ทุนสนับสนุนการวิจัยจากกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จำนวน 2 โครงการ ได้แก่
1.1 โครงการพัฒนาการฟื้นฟูประชากรกล้วยไม้สกุลหวายที่ถูกคุกคามเพื่อการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์
อย่างยั่งยืน ดังนี้

เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
ส่งบทความวิจัยตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ (Submit) 1 ฉบับ	อ.ส.พ. ได้จัดทำบทความทางวิชาการเรื่อง “Effect of substrates on transplantation, a rare epiphytic orchid, Dendrobium farmer for conservation” และส่งตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ Biodiversitas Journal of Biological Diversity เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2566 จึงมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

- 1.2 โครงการอนุรักษ์พืชสกุลขมิ้น (Curcuma, Zingiberaceae) ที่ถูกคุกคามในประเทศไทย ดังนี้

เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
1. บทความวิจัย เรื่ององค์ความรู้พื้นฐาน เพื่อการอนุรักษ์พืชสกุลขมิ้นที่ถูกคุกคามบางชนิด ในประเทศไทย	อ.ส.พ. ได้จัดทำผลงานวิจัยเรื่อง “A new species of Curcuma from Northern Thailand” จึงมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย
2. ข้อมูลนิเวศวิทยาของถิ่นอาศัย การกระจายพันธุ์ สถานภาพทางอนุรักษ และชีพลักษณะ เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการอนุรักษ์ฟื้นฟูพืชสกุล ขมิ้นที่ถูกคุกคามอย่างเหมาะสม จำนวน 4 ชนิด	อ.ส.พ. ได้ศึกษาข้อมูลนิเวศวิทยาของถิ่นอาศัย การกระจายพันธุ์ สถานภาพด้านการอนุรักษ์และชีพลักษณะ ของพืชสกุลขมิ้น จำนวน 4 ชนิด ได้แก่ กระเจียวอรุณ กระเจียวลำปาง ข่อม่วงพิทักษ์ และกระเจียวสรรพศรี จึงมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย
3. ชิ้นส่วนพืชขมิ้นที่ถูกคุกคามได้รับการรวบรวม และอนุรักษ์ในสภาพปลอดเชื้อไม่น้อยกว่า 4 ชนิด	อ.ส.พ. ได้รวบรวมและอนุรักษ์ชิ้นส่วนพืชขมิ้นทั้ง 4 ชนิด ในสภาพปลอดเชื้อ จึงมีผลการดำเนินงานเป็นไปตาม เป้าหมาย
4. เพาะขยายพันธุ์และเพิ่มจำนวนพืชขมิ้น ที่ถูกคุกคามเพื่อใช้ในการอนุรักษ์ฟื้นฟูประชากร ในถิ่นที่อยู่อาศัยด้วยการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อพืช จำนวน 4 ชนิด ไม่น้อยกว่า 400 ต้น	อ.ส.พ. มีการเพาะขยายพันธุ์พืชสกุลขมิ้นที่ถูกคุกคาม ด้วยเทคนิคเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ เพื่อเพิ่มจำนวนพืชสกุลขมิ้น ที่ถูกคุกคาม เพื่อใช้ในการอนุรักษ์ฟื้นฟูประชากร ในถิ่นที่อยู่อาศัย จำนวน 4 ชนิด ชนิดละ 100 ต้น จึงมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย
5. ส่งบทความวิจัยตีพิมพ์วารสารวิชาการ (Submit) จำนวน 1 ฉบับ	อ.ส.พ. ได้ส่งบทความวิจัยเรื่อง “A new species of Curcuma from Northern Thailand” ตีพิมพ์ ในวารสารวิชาการ Biodiversitas Journal of Biological Diversity เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2566 จึงมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย



2) ทุนสนับสนุนการวิจัยจากต่างประเทศ จำนวน 1 โครงการ

2.1 โครงการอนุรักษ์ไม้ต้นที่ถูกคุกคามในประเทศไทย อ.ส.พ. ได้ลงนามความร่วมมือกับสถาบันสวนพฤกษศาสตร์นานาชาติเพื่อการอนุรักษ์ (Botanical Garden Conservation International, BGCI) และ Fondation Franklinia เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2566 ดังนี้

เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
1. ทบทวนแผนที่การกระจายพันธุ์ในปัจจุบันของพืชเป้าหมาย จำนวน 3 ชนิด	อ.ส.พ. ได้ทบทวนแผนที่การกระจายพันธุ์ในปัจจุบันของพืชเป้าหมาย จำนวน 3 ชนิด ได้แก่ จำปีช้าง (Magnolia citrate) และจำปีศรีเมืองไทย (Magnolia thailandica) และจำปีดอย (M. gustavii) จึงมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย
2. สำรวจและจัดเก็บข้อมูลเพิ่มเติมด้านการอนุรักษ์ของพืชเป้าหมาย ได้แก่ จำนวนและสัดส่วนประชากรตำแหน่ง สภาพแหล่งที่อยู่อาศัย ระดับความสูง จำนวน 2 ชนิด	อ.ส.พ. ได้สำรวจและจัดเก็บข้อมูลด้านการอนุรักษ์ของพืชเป้าหมาย จำนวน 2 ชนิด ได้แก่ จำปีช้าง (Magnolia citrate) และจำปีศรีเมืองไทย (Magnolia thailandica) จึงมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย
3. สถานภาพปัจจุบันด้านการอนุรักษ์ระดับประเทศของพืชเป้าหมาย จำนวน 3 ชนิด	อ.ส.พ. ได้ประเมินและปรับปรุงข้อมูลสถานภาพปัจจุบันของพืชเป้าหมายทั้ง 3 ชนิด ได้แก่ จำปีช้าง (Magnolia citrate) และจำปีศรีเมืองไทย (Magnolia thailandica) และจำปีดอย (M. gustavii) โดยมีการจัดทำแผนการอนุรักษ์พันธุ์พืชของพืชเป้าหมายทั้ง 3 ชนิด และได้รวบรวมตัวอย่างพรรณไม้ของพืชเป้าหมายได้ 2 ชนิด เพื่อนำมาดำเนินการอนุรักษ์อย่างเป็นระบบตามหลักวิชาการ จึงมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย
4. แผนการอนุรักษ์พันธุ์พืชของพืชเป้าหมาย จำนวน 3 ชนิด	
5. ตัวอย่างพรรณไม้มีชีวิตที่ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ จำนวน 2 ชนิด	
6. จัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ BGO Tree Conservation เพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ไม้ยืนต้นในประเทศไทยและจัดลำดับความสำคัญสำหรับการฝึกอบรมในอนาคต	อ.ส.พ. ได้จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ “เทคนิคการขยายพันธุ์พืชวงศ์จำปีและการพัฒนาแผนฟื้นฟูประชากร” เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566 ณ สวนพฤกษศาสตร์สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ เชียงใหม่ โดยมีบุคลากรจากสวนพฤกษศาสตร์สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ สวนพฤกษศาสตร์สาขา และหน่วยงานเครือข่ายด้านการอนุรักษ์ เข้าร่วมการฝึกอบรม จำนวน 60 คน จึงมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

3) การใช้หรือการแบ่งปันทรัพยากร/ความเชี่ยวชาญร่วมกันในการวิจัย 2 โครงการ

3.1 โครงการพรรณพฤกษชาติเกาะช้าง (The Flora of Koh Chang Project) อ.ส.พ. ได้ดำเนินโครงการร่วมกับมหาวิทยาลัยออร์ฮูส (Aarhus University) ประเทศเดนมาร์ก และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ดังนี้



เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
1. สำรวจตัวอย่างและเก็บข้อมูลพรรณไม้ในพื้นที่อุทยานแห่งชาติหมู่เกาะช้าง ปี 2566 และปี 2567	อ.ส.พ. ได้ออกสำรวจร่วมกับคณะ จำนวน 3 ครั้ง ได้ตัวอย่างพรรณไม้ จำนวน 457 ตัวอย่าง ดังนี้ ครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 24 มกราคม 2566 – 2 กุมภาพันธ์ 2566 ได้ตัวอย่างพรรณไม้ จำนวน 94 ตัวอย่าง ครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 4 – 16 มีนาคม 2566 ได้ตัวอย่างพรรณไม้ จำนวน 150 ตัวอย่าง ครั้งที่ 3 ระหว่างวันที่ 31 กรกฎาคม 2566 – 9 สิงหาคม 2566 ได้ตัวอย่างพรรณไม้ จำนวน 213 ตัวอย่าง จึงมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย
2. มีตัวอย่างพรรณไม้แห้ง จำนวน 1 ชุด มาเก็บรักษาไว้ ณ หอพรรณไม้ สวนพฤกษศาสตร์สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์	อ.ส.พ. ได้รับตัวอย่างพรรณไม้แห้ง (herbarium specimens) ที่ได้จากการสำรวจและนำมาเก็บรักษา ณ หอพรรณไม้ สวนพฤกษศาสตร์สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ (Queen Sirikit Botanic Garden Herbarium) (QBG) จำนวน 1 ชุด (set) เพื่อเป็นตัวอย่างอ้างอิงสำหรับการศึกษาพรรณพฤกษชาติเกาะช้าง และพรรณพฤกษชาติของประเทศไทย จึงมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

3.2 โครงการการคัดเลือกกัญชงสายพันธุ์ท้องถิ่น เพื่อขึ้นทะเบียนพันธุ์พืชและส่งเสริมการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ (โครงการต่อเนื่อง) อ.ส.พ. ได้ลงนามความร่วมมือกับสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) วิทยาลัยนานาชาตินวัตกรรมดิจิทัล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เมื่อวันที่ 11 เมษายน 2566 ดังนี้

เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
1. ลักษณะพันธุ์ที่ดีของกัญชงที่ถูกคัดเลือกเพื่อดำเนินการปรับปรุงพันธุ์ในรุ่นต่อไป	มีการจำแนกลักษณะประจำพันธุ์กัญชง สันฐานวิทยากัญชรุ่น M1 ได้แก่ สันฐานวิทยากัญชงต้นม่วงและสันฐานวิทยากัญชงต้นกลม และมีการปรับปรุงพันธุ์โดยคัดเลือกลักษณะต้นที่มีลักษณะที่ดีตามมาตรฐานที่กำหนด และทำการผสมข้ามต้นระหว่างต้นเพศผู้และต้นเพศเมีย (M1) จึงมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย
2. กัญชงที่ได้รับการปรับปรุงพันธุ์ อย่างน้อย 1 สายพันธุ์ และมีคุณลักษณะที่ดีตามความต้องการ	
3. สามารถขยายพันธุ์กัญชงตามคุณลักษณะที่ต้องการด้วยวิธีการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อในปริมาณที่มากพอตามความต้องการ	มีการทดลองเพื่อปรับปรุงพันธุ์กัญชงต้นและคัดเลือกพ่อแม่พันธุ์ และขยายพันธุ์กัญชงโดยนำชิ้นเนื้อเยื่อ ข้อยอดอ่อน ใบ และเมล็ดมาเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ และมีปริมาณเป็นไปตามเป้าหมาย จึงมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

ส่งผลให้มีระดับคะแนนเท่ากับ 5.0000

- ตัวชี้วัดที่ 2.1.3 ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านวิชาการและโครงการวิจัยด้านพฤกษศาสตร์ในระดับสากล (น้ำหนักร้อยละ 10) พิจารณาความสำเร็จในการถ่ายทอดงานวิชาการและโครงการวิจัยด้านพฤกษศาสตร์ในระดับสากลจากจำนวนชิ้นงานทางวิชาการและโครงการวิจัยด้านพฤกษศาสตร์และความหลากหลายทางชีวภาพของ อ.ส.พ. ที่ได้รับการพิมพ์เผยแพร่ในวารสารที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศของ อ.ส.พ. การจัดพิมพ์หนังสือวิชาการและบทความทางวิชาการที่มีการพิมพ์เผยแพร่



ในหนังสือเอกสารประกอบการประชุมวิชาการ (Meeting Paper, Conference Paper) หรือเอกสารสืบเนื่องจากการประชุมทางวิชาการ (proceeding) ในระดับชาติและนานาชาติ ในปีบัญชี 2566 โดยผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2566 อ.ส.พ. มีผลงานทางวิชาการ และโครงการวิจัยด้านพฤกษศาสตร์เผยแพร่ในวารสารสากลที่เป็นที่ยอมรับทั้งใน และต่างประเทศ ทั้งสิ้น 23 ชิ้นงาน โดยมีตัวอย่างผลงาน ได้แก่

1) วารสารสิ่งพิมพ์ในประเทศ เช่น

- 1.1 P. Srisanga. 2023. Cananga. 2023. Flora of Thailand Volume 16 Part 1
- 1.2 N.A. Murry, P. Srisanga, K. W. Ng, T. Phuthai & D. M. Jphnson. 2023. Flora of Thailand Volume 16 Part 1
- 1.3 Panyadee, P. A review on the ethnobotany of exotic species in Thailand I: Mimosa pudica L. (Leguminosae). Thai Journal of Botany 14 (2): 79 - 94. 2022.
- 1.4 Wattana Tanming, Prateep Panyadee & Woranart Thammarong. Mitrephora wangii (Annonaceae), a new record for Laos. Thai Journal of Botany 14 (2): 101 - 106. 2022.
- 1.5 Thitima Tharawoot. Breaking of seed dormancy and microrhizome induction of Hedychium spicatum G. Lodd. in vitro. Thai Journal of Botany 14 (2) : 121 -131. 2022.

2) วารสารสิ่งพิมพ์ต่างประเทศ เช่น

- 2.1 Sarana Rose Sommano, Ratchuporn Suksathan, Thanarat Sombat, Pimjai Seehanam, Sasithorn Sirilun, Warintorn Ruksiriwanich, Sutee Wangtueai and Noppol Leksawasdi. 2022. Novel Perspective of Medicinal Mushroom Cultivations: A Review Case for ‘Magic’ Mushrooms. Agronomy 12, 3185
- 2.2 Srisuka, W., Aupalee, K., Fukuda, M., Saeung, A. & Takaoka, H. 2022. Morphological description and phylogenetic position of a new cryptic species in the Simulium asakoe species-group, Simulium (Gomphostilbia) mokroense, from Western Thailand. Acta Tropica 228: e106313.
- 2.3 Prateep Panyadee, Prasit Wangpakapattanawong, Angkhana Inta and Henrik Balslev, Very High Food Plant Diversity among Ethnic Groups in Northern Thailand. Diversity 2023, 15, 120.
- 2.4 Wattana Tanming, Prateep Panyadee & Woranart Thammarong. Mitrephora wangii (Annonaceae), a new record for Laos. Thai Journal of Botany 14 (2): 101 - 106. 2022.
- 2.5 Angkhana Inta, Chusie Trisonthi, Wittaya Pongmornkul, Prateep Panyadee. 2023. Ethnobotany of Zingiberaceae in Mae Hong Son, Northern Thailand. Biodiversitas 24 (4): 2114 - 2124

ส่งผลให้มีระดับคะแนนเท่ากับ 2.0000

- ตัวชี้วัดที่ 2.2 การพัฒนาสวนพฤกษศาสตร์ในการขอรับรองมาตรฐาน Botanic Gardens Conservation International (BGCI) (น้ำหนักร้อยละ 10) พิจารณาจากการพัฒนาสวนพฤกษศาสตร์ในการขอรับรองมาตรฐาน BGCI เป็นมาตรฐานสวนพฤกษศาสตร์ที่มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย อนุรักษ์ จัดแสดง และเพื่อเรียนรู้ โดยเป็นการดำเนินงานในการรับรองมาตรฐาน เพื่อให้เทียบเคียงกับองค์การสวนพฤกษศาสตร์ชั้นนำ โดยผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2566 อ.ส.พ. สามารถดำเนินงาน



ตามแผนปฏิบัติการการรับรองมาตรฐาน BGCI ในระดับที่ 2 ประจำปี 2566 ซึ่งประกอบด้วย 6 แผนงาน/โครงการ ได้แล้วเสร็จ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแผนงาน/โครงการที่กำหนด ได้แก่ 1) โครงการพัฒนาระบบจัดการพรรณไม้มีชีวิต 2) โครงการพัฒนาและปรับปรุงระบบฐานข้อมูลพรรณไม้ 3) โครงการพัฒนาการถ่ายทอดความรู้ 4) โครงการพัฒนา Website 5) โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ และ 6) การจัดการอื่นๆ ทั้งนี้ อ.ส.พ. ได้รับการรับรองมาตรฐาน BGCI ระดับที่ 2 เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2566 และมีการวิเคราะห์ช่องว่างในการพัฒนา (Gap Analysis) ตามเกณฑ์การประเมินระดับที่ 2 และกำหนดแผนการพัฒนาสวนพฤกษศาสตร์ในการขอรับรองมาตรฐาน BGCI ระดับที่ 3 โดยในปี 2566 อ.ส.พ. สามารถดำเนินงานตามแผนในการขอรับรองมาตรฐาน BGCI ในระดับที่ 3 : BGCI Advanced Conservation Practitioner Accreditation ได้แล้วเสร็จ 5 เป้าหมาย จากทั้งหมด 42 เป้าหมาย ตามมาตรฐาน BGCI ระดับที่ 3 ดังนี้

เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
เป้าหมายที่ 1 สวนพฤกษศาสตร์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานที่ครอบคลุมทุกด้าน เช่น มีแผนยุทธศาสตร์หรือแผนการดำเนินงานประจำปี มีการจัดลำดับความสำคัญและดำเนินการด้านการอนุรักษ์พันธุ์พืช	อ.ส.พ. ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานประจำปี และจัดลำดับความสำคัญของพืชอนุรักษ์ กลุ่มเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ได้แก่ กล้วยไม้ ชิง ข่า พืชที่เสี่ยงสูญพันธุ์ และพืชสมุนไพร และดำเนินการด้านการอนุรักษ์พันธุ์พืชแล้วเสร็จ
เป้าหมายที่ 7 มีการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และนโยบายของสวนพฤกษศาสตร์	อ.ส.พ. ได้ทบทวนและจัดทำแผนการอนุรักษ์ความหลากหลายพันธุ์พืช อ.ส.พ. พ.ศ. 2566 – 2570 แล้วเสร็จ
เป้าหมายที่ 9 มีการเก็บรวบรวมข้อมูลพันธุ์ไม้มีชีวิต	อ.ส.พ. ได้จัดทำฐานข้อมูลพันธุ์ไม้มีชีวิตแล้วเสร็จ
เป้าหมายที่ 23 มีการดำเนินกิจกรรมร่วมกับสาธารณะ ได้แก่ มีหลักสูตรการฝึกอบรม มีโครงการแลกเปลี่ยน มีทุนการศึกษา การฝึกงาน หรือการศึกษาอื่นๆ ของนักเรียนหรือนักศึกษา โดยมุ่งเน้นที่การอนุรักษ์พันธุ์พืช	อ.ส.พ. ได้ปรับปรุงและทดลองใช้หลักสูตร จำนวน 2 หลักสูตร ได้แก่ 1) ความหลากหลายทางชีวภาพและสิ่งแวดล้อม 2) การดำรงชีวิตของพืชและสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งได้จัดอบรมหลักสูตรด้านการอนุรักษ์ให้กับกลุ่มนักเรียน นักศึกษา ครู และอาจารย์ เช่น โครงการดำรงชีวิตของพืชและสิ่งแวดล้อม และโครงการอบรมอนุกรมวิธานพืชเบื้องต้น เป็นต้น
เป้าหมายที่ 24 มีการเผยแพร่นำเสนอข้อมูลความสำคัญในการอนุรักษ์พันธุ์พืช หรือมีการจัดทำป้ายสื่อความหมายด้านการอนุรักษ์พันธุ์พืช	อ.ส.พ. ได้จัดทำป้ายสื่อความหมาย โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับการสืบสานตามพระราชดำริสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง และน้อมนำแนวทางสู่การปฏิบัติ เพื่ออนุรักษ์พันธุ์พืชกล้วยไม้ไทยอย่างยั่งยืน จำนวน 2 ป้าย

ส่งผลให้มีระดับคะแนนเท่ากับ 5.0000

- ตัวชี้วัดที่ 2.3 ความสำเร็จในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านพฤกษศาสตร์ที่ทันสมัย (น้ำหนักร้อยละ 5) พิจารณาจากความสำเร็จในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านพฤกษศาสตร์ที่ทันสมัยตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของ อ.ส.พ. ในส่วนของโครงการ/กิจกรรมที่ อ.ส.พ. ดำเนินงานเพื่อสร้างการรับรู้ การเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านพฤกษศาสตร์และการท่องเที่ยวที่ทันสมัย และมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 5 โครงการ โดยผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2566 อ.ส.พ. ได้พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ



ในการดำเนินงานและการเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านพฤกษศาสตร์แล้วเสร็จครบถ้วนทั้ง 5 โครงการ และมีผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายทุกโครงการ ดังนี้

โครงการ	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
1. โครงการบริหารจัดการและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	ผลผลิต : 1. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านพฤกษศาสตร์ที่ทันสมัย จำนวน 2 ระบบ (VR และ QR code) 2. สามารถประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลกับสวนพฤกษศาสตร์ได้ไม่น้อยกว่า 2 แห่ง	1. อ.ส.พ. ได้พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านพฤกษศาสตร์ที่ทันสมัย จำนวน 3 ระบบ ได้แก่ 1) ระบบ Virtual Reality 2) ระบบ VDO Walkthrough 3) สื่อ QR Code ส่งเสริมการเรียนรู้ เผยแพร่ข้อมูลชนิดพันธุ์พืชในแหล่งเรียนรู้ 2. อ.ส.พ. ได้ประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลกับสวนพฤกษศาสตร์ครบทั้ง 5 แห่ง
	ผลลัพธ์ : ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าเยี่ยมชมต่อระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการเรียนรู้/เยี่ยมชมสวนพฤกษศาสตร์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าเยี่ยมชมต่อระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการเรียนรู้/เยี่ยมชมสวนพฤกษศาสตร์คิดเป็นร้อยละ 86.13
2. โครงการจัดหลักสูตรฝึกอบรมผ่านระบบ E-Learning เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ เกิดความตระหนักในการอนุรักษ์ทรัพยากรพันธุ์พืช	ผลผลิต : จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมผ่านระบบ E-Learning 2 หลักสูตร	อ.ส.พ. ได้จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมผ่านระบบ E-Learning จำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่ 1) หลักสูตรการเรียนรู้การจัดการตัวอย่างพรรณไม้สำหรับงานสวนพฤกษศาสตร์โรงเรียน 2) หลักสูตรการเรียนรู้ฐานวิทยาทั่วไปของสัตว์หน้าดิน 3) หลักสูตรฐานวิทยาของพืช
	ผลลัพธ์ : ระดับความรู้หลังการฝึกอบรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ผู้เข้าอบรมมีระดับความรู้หลังการฝึกอบรม 3 หลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 96.00 ร้อยละ 94.44 และร้อยละ 58.33 ตามลำดับ และมีค่าเฉลี่ย 3 หลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 82.92
3. โครงการพัฒนาปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านพืชและความหลากหลายทางชีวภาพ	ผลผลิต : พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านพืชและความหลากหลายทางชีวภาพ จำนวน 1 ระบบ	อ.ส.พ. ได้พัฒนาระบบฐานข้อมูล 3 ระบบ ได้แก่ 1. ฐานข้อมูลพรรณไม้มีชีวิต Living Plants Database จำนวน 32,547 records เป็นข้อมูลพันธุ์พืชที่ได้ทำการสำรวจและรวบรวมจากนักวิชาการ อ.ส.พ. โดยมีข้อมูลพันธุ์พืชตามคุณลักษณะและจำแนกเป็นหมวดหมู่ 2. ฐานข้อมูลตัวอย่างพรรณไม้แห้ง Herbarium Database จำนวน 138,748 records



โครงการ	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
3. โครงการพัฒนาปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านพืชและความหลากหลายทางชีวภาพ (ต่อ)		เป็นข้อมูลพันธุ์ที่รวบรวมจากการสำรวจและจัดเก็บในรูปแบบ Dry Specimen รวบรวมไว้ในหอพรรณไม้ และให้บริการแก่นักวิชาการ และเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ 3. ฐานข้อมูลพฤกษศาสตร์พื้นบ้าน Medicinal Plants Database จำนวน 959 species เป็นข้อมูล พืชสมุนไพร พืชเพื่อการใช้ประโยชน์ เกิดจากการสำรวจรวบรวมและศึกษาค้นคว้าทางวิชาการของนักวิชาการ อ.ส.พ.
	ผลลัพธ์ : สามารถเผยแพร่ข้อมูลด้านพืชผ่านระบบ Online ร้อยละ 80 ของพันธุ์ไม้ที่รวบรวมไว้ทั้งหมดในสวนพฤกษศาสตร์	เผยแพร่ข้อมูลด้านพืชผ่านระบบ Online ร้อยละ 100 ของพันธุ์ไม้ที่รวบรวมไว้ทั้งหมดในสวนพฤกษศาสตร์
4. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพ	ผลผลิต : 1. ดำเนินการตามแผน พัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กร (ระบบ Back office) ได้ร้อยละ 100 2. การทดสอบระบบ (Testing) ที่ดำเนินการแล้วเสร็จ และผลการทดสอบระบบ มีความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy) ได้ร้อยละ 100	1. อ.ส.พ. ได้ดำเนินการตามแผนพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กร (ระบบ Back office) ได้ร้อยละ 100 โดยมีการพัฒนาระบบ ERP System ฟังก์ชัน Management Dashboard ให้แสดงผลกราฟฟิค ผลการใช้จ่ายงบประมาณและผลการดำเนินงานภาพรวมของ อ.ส.พ. ได้แล้วเสร็จ 2. ผลการทดสอบระบบ (Testing) มีความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy) ร้อยละ 100
	ผลลัพธ์ : การสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบบริหารจัดการภายในองค์กร และผลการสำรวจความพึงพอใจ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85	ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบบริหารจัดการภายในองค์กร คิดเป็นร้อยละ 91.84



โครงการ	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
5. โครงการสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทางด้านพฤกษศาสตร์ ความหลากหลายทางชีวภาพ และภูมิปัญญาท้องถิ่น	ผลผลิต : - พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทางด้านพืชด้วยการพัฒนาสวนพฤกษศาสตร์ 5 แห่งให้มีอัตลักษณ์ มีความสวยงาม - จำนวนผู้มาใช้ประโยชน์แหล่งเรียนรู้ทางด้านพืชและความหลากหลายทางชีวภาพ ไม่ต่ำกว่า 800,000 คน	อ.ส.พ. ได้พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทางด้านพืชด้วยการพัฒนาสวนพฤกษศาสตร์ 5 แห่งให้มีอัตลักษณ์ มีความสวยงาม ดังนี้ <u>สวนพฤกษศาสตร์สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์</u> อ.ส.พ. ได้พัฒนาพื้นที่แหล่งเรียนรู้ทางด้านพืช โดยเพิ่มพื้นที่จัดแสดงพันธุ์ข้าวสารพื้เพิ่มพันธุ์ไม้และปรับภูมิทัศน์พื้นที่จัดแสดงของโรงจัดแสดงพืชทนแล้ง ปรับปรุงป้ายให้ความรู้ ปรับภูมิทัศน์ และตกแต่งโรงเรือนจัดแสดงของโรงกล้วยไม้และเฟิร์น ปลูกไม้ดอกเพิ่มเติมภายในพื้นที่กลุ่มอาคารเรือนกระจกทุกโรงเรือน เพิ่มพืชวงศ์บอนและพืชสายพันธุ์บัวในโรงไม้ และปรับปรุงโรงนิทรรศการพันธุ์กล้วย <u>สวนพฤกษศาสตร์ระยอง</u> อ.ส.พ. ได้พัฒนาแหล่งเรียนรู้เส้นทางศึกษาธรรมชาติ โดยจัดแสดงพันธุ์ไม้ในสภาพธรรมชาติ จัดทำฐานความรู้ จำนวน 10 ฐาน และจัดทำป้ายพรรณไม้ จำนวน 500 ป้าย พัฒนาเส้นทางศึกษาธรรมชาติทางน้ำ พัฒนาแหล่งเรียนรู้เกษตรพอเพียงเพื่อให้ความรู้ พัฒนาจุดบริการในพื้นที่ให้มีความสวยงาม <u>สวนพฤกษศาสตร์บ้านร่มเกล้า พิษณุโลก ในพระราชดำริ</u> อ.ส.พ. ได้ปรับปรุงพื้นที่บริเวณโรงเรือนจัดแสดงกล้วยไม้ ปรับปรุงพื้นที่บริเวณจุดชมวิวก่อเดียวดาย ปรับปรุงภูมิทัศน์ ปลูกพืชวงศ์กุหลาบพันปี จัดทำป้ายชื่อพรรณไม้ และปลูกสวนชากระ <u>สวนพฤกษศาสตร์ขอนแก่น</u> อ.ส.พ. ได้พัฒนาพื้นที่โดยได้วางแผนทำเส้นทางศึกษาธรรมชาติพืชหินทรายที่สวนพฤกษศาสตร์แห่งใหม่ ตาบลโนนทองจัดทำแปลงไม้ดอกและชุ่มน้ำพัก ตกแต่งและประดับบริเวณป้ายชื่อสวนและบริเวณอาคารสำนักงาน ถมดิน เพื่อจัดทำเป็นสวนสมุนไพร ชิงช้า และจัดสร้างสะพานไม้ไผ่ข้ามคลองเพื่อชมสวนสมุนไพรชิงช้า จัดปลูกและจัดแสดงสวนสมุนไพรตามกลุ่มอาคารต่างๆ ซ่อมบำรุง ถนนภายในสวน



โครงการ	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
5. โครงการสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทางด้านพฤกษศาสตร์ ความหลากหลายทางชีวภาพ และภูมิปัญญาท้องถิ่น (ต่อ)		5. <u>สวนพฤกษศาสตร์พระแม่ย่า จังหวัดสุโขทัย</u> อ.ส.พ. ได้พัฒนาพื้นที่แหล่งรวบรวมพันธุ์กรรมบัวและจัดแสดงป้ายชื่อพันธุ์บัว พันธุ์กรรมกล้วยและจัดทำป้ายชื่อ และสำรวจรวบรวมพืชอาหารท้องถิ่นและพืชที่มีการใช้ประโยชน์อื่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง ทั้งนี้ ปี 2566 มีจำนวนผู้มาใช้ประโยชน์ แหล่งเรียนรู้ทางด้านพืชและความหลากหลายทางชีวภาพรวมทุกช่องทาง จำนวน 2,595,186 คน
	ผลลัพธ์ : ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าเยี่ยมชมสวนพฤกษศาสตร์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าเยี่ยมชมสวนพฤกษศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 91.32

ส่งผลให้มีระดับคะแนนเท่ากับ 5.0000

- ตัวชี้วัดที่ 2.4 ความสำเร็จของการอนุรักษ์ พันธุ์และการนำพืชคืนถิ่นเพื่อความหลากหลายทางชีวภาพ (น้ำหนักร้อยละ 10) พิจารณาจากความสำเร็จขององค์การสวนพฤกษศาสตร์สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ จังหวัดเชียงใหม่ และสวนพฤกษศาสตร์สาขาในการนำพรรณไม้ที่เสี่ยงต่อการสูญพันธุ์กลับคืนถิ่นอย่างยั่งยืนได้สำเร็จในปีบัญชี 2566 โดยผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2566 อ.ส.พ. ดำเนินการนำพืชกลับคืนถิ่น ได้จำนวนทั้งหมด 16 ชนิด ดังนี้
 - 1) สวนพฤกษศาสตร์สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ จำนวน 7 ชนิด ได้แก่
 1. เอื้องเต่าทอง (*Eria ornata* (Bl) Lindl.)
 2. เอื้องคำ (*Dendrobium chrysotoxum* Lindl.)
 3. เอื้องหวายตะนอย (*Dendrobium crumenatum* Sw.)
 4. เอื้องสิงโตร้องแดน (*Bulbophyllum microtepalum* Rchb.f)
 5. เอื้องสายหลวง (*Dendrobium anosmum* Lindl.)
 6. เอื้องดอกมะเขือ (*Dendrobium hercoglossum* Rchb.f)
 7. กล้วยไม้กะเหรี่ยงปากเป็ด (*Cymbidium finlaysonianum* Lindl.)
 - 2) สวนพฤกษศาสตร์ขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น จำนวน 2 ชนิด ได้แก่
 1. จำปีสิรินธร (*Magnolia sirindhoniae* Noot. & Chalermglin)
 2. ตีนจ้ำ (*Ardisia aprica* H.R. Fletcher)
 - 3) สวนพฤกษศาสตร์บ้านร่มเกล้าฯ จังหวัดพิษณุโลก จำนวน 3 ชนิด ได้แก่
 1. อ้อยจั่น (*Engelhardtia serrata* Blume)
 2. แมวคล้องตอ (*Gordonia axillaris* (Roxb. ex Ker Gawl.)
 3. พญานัททันต์ (*Vandopsis gigantea* (Lindl.) Pfitze)
 - 4) สวนพฤกษศาสตร์ระยอง จังหวัดระยอง จำนวน 2 ชนิด ได้แก่
 1. ชุนไม้ (*N. wallichiana* (C. Presl) Kuntze)
 2. ยางกล่อง (*D. dyeri* Pierre ex Laness.)



5) สวนพฤกษศาสตร์พระแม่ย่า จังหวัดสุโขทัย จำนวน 2 ชนิด ได้แก่

1. กระเจียวอรุณ (Curcuma aruna Maknoi & Saensouk)
2. ทองเครือร้อย (Pueraria candollei Graham ex Benth)

ทั้งนี้ อ.ส.พ. ได้ติดตามการรอดชีวิตของพืชขึ้นถิ่นประจำปี 2565 พบว่า มีอัตราการรอดชีวิตร้อยละ 90.58 ส่งผลให้มีระดับคะแนนเท่ากับ 5.0000

3. Core Business Enablers (ร้อยละ 40)

ผลการประเมินด้าน Core Business Enablers อยู่ในระดับ “2.1294” โดยมีรายละเอียดดังนี้

Core Business Enablers	คะแนนประเมิน
3.1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	1.9982
3.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	2.0067
3.3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	1.9300
3.4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า	1.6850
3.5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	1.6634
3.6 การบริหารทุนมนุษย์	2.1488
3.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม	1.3973
3.8 การตรวจสอบภายใน	2.0974
คะแนนเฉลี่ย	1.8659
Handicap	0.2635
คะแนนเฉลี่ยรวม Handicap	2.1294

หมายเหตุ:

1. คะแนน Handicap ประจำปีบัญชี 2566 คำนวณมาจาก (คะแนนประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร ประจำปีบัญชี 2562 - คะแนนประเมิน Baseline) x 0.20 ซึ่งเท่ากับ $(2.7651 - 1.4477) \times 0.20 = 0.2635$



3. ประเด็นข้อสังเกตจากการประเมินผลการดำเนินงานและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน

3.1 ประเด็นข้อสังเกตจากการประเมินผลการดำเนินงาน

- 1) อ.ส.พ. มีข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการองค์กร ทั้งบุคลากรด้านวิชาการและการวิจัย และงบประมาณด้านการวิจัยที่ไม่เพียงพอ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานตามภารกิจหลักของ อ.ส.พ. ในอนาคต
- 2) การบริหารแผนลงทุนและกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของ อ.ส.พ. ยังไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ อ.ส.พ. ไม่สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนได้
- 3) อ.ส.พ. ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มความต้องการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยด้านพืชสมุนไพร ทั้งเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ ทำให้ไม่สามารถผลักดันให้ผลงานวิจัยเกิดผลสำเร็จที่สร้างมูลค่าได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 4) อ.ส.พ. เป็นสถานที่ให้บริการด้านการท่องเที่ยวและเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านพฤกษศาสตร์ที่มีศักยภาพ แต่ยังไม่สามารถสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดการรับรู้อย่างกว้างขวางได้

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน

- 1) การพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัย
อ.ส.พ. ควรกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการวิจัย โดยการบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น การแลกเปลี่ยนนักวิจัย/นักวิชาการ เป็นต้น และการขอรับการสนับสนุนงบประมาณด้านการวิจัยจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เป็นต้น ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานด้านงานวิจัยให้กับ อ.ส.พ. มากยิ่งขึ้น
- 2) การบริหารแผนลงทุนให้มีประสิทธิภาพ
อ.ส.พ. ควรศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนต่างๆ ให้รอบด้าน เพื่อให้การจัดทำแผนการลงทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง อ.ส.พ. ควรวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และกำหนดแนวทางแก้ไขให้ชัดเจน ตลอดจนรวมถึง อ.ส.พ. ควรฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อให้การบริหารแผนลงทุนเป็นไปตามเป้าหมาย
- 3) การกำหนดทิศทางการต่อยอดงานวิจัยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์เชิงสังคมและเชิงพาณิชย์
อ.ส.พ. ควรวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยต่างๆ ทั้งในเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ เพื่อหาโอกาสความร่วมมือทางธุรกิจในการต่อยอดงานวิจัยและการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อสร้างมูลค่าให้กับ อ.ส.พ.
- 4) การสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้เกี่ยวกับการเป็นแหล่งท่องเที่ยวและแหล่งเรียนรู้ด้านพฤกษศาสตร์ที่ทันสมัย
อ.ส.พ. ควรกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างการรับรู้การเป็นแหล่งท่องเที่ยวและแหล่งเรียนรู้ด้านพฤกษศาสตร์ที่ทันสมัย โดยอาจบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อจัดกิจกรรมและสื่อสารการเป็นแหล่งท่องเที่ยว รวมถึงสื่อสารผลงานการต่อยอดการอนุรักษ์วิจัยด้านพฤกษศาสตร์ที่โดดเด่นผ่านช่องทางต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มเป้าหมายให้ความสนใจและมาศึกษาเยี่ยมชมสวนพฤกษศาสตร์ของ อ.ส.พ. มากขึ้น



4. เปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์การสวนพฤกษศาสตร์กับคู่เทียบในอุตสาหกรรม (Benchmark)

Benchmark	สวนพฤกษศาสตร์ชั้นนำในต่างประเทศที่ใช้เทียบเคียง	ค่าเปรียบเทียบ
Benchmark ด้านที่ไม่ใช่การเงิน		
1. จำนวนผู้เข้าชมสวนพฤกษศาสตร์ (ล้านคน)	Royal Botanic Garden, Sydney, Australia	4.60
	Kew Gardens and Wakehurst, London, UK	2.32
	Missouri Botanical Garden, Missouri, USA	0.83
	Xishuangbanna Tropical Botanical Garden, China	0.86*
	อ.ส.พ.	0.34
2. จำนวนตัวอย่างพรรณไม้ในหอพรรณไม้ (ล้านตัวอย่าง)	Royal Botanic Garden, Sydney, Australia	0.002
	Kew Gardens and Wakehurst, London, UK	0.023
	Missouri Botanical Garden, Missouri, USA	0.009
	Xishuangbanna Tropical Botanical Garden, China	0.014
	อ.ส.พ.	0.135
3. ผลงานทางวิชาการ (ฉบับ)	Royal Botanic Garden, Sydney, Australia	77
	Kew Gardens and Wakehurst, London, UK	373*
	Missouri Botanical Garden, Missouri, USA	164
	Xishuangbanna Tropical Botanical Garden, China	412
	อ.ส.พ.	27
4. จำนวนผู้เข้าชม Website (ล้านคน)	Royal Botanic Garden, Sydney, Australia	1.96
	Kew Gardens and Wakehurst, London, UK	5.49
	Missouri Botanical Garden, Missouri, USA	5.82
	Xishuangbanna Tropical Botanical Garden, China	4.52*
	อ.ส.พ.	0.13
Benchmark ด้านการเงิน		
5. ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้รวม (ร้อยละ)	Royal Botanic Garden, Sydney, Australia	37.97
	Kew Gardens and Wakehurst, London, UK	38.85
	Xishuangbanna Tropical Botanical Garden, China	47.38
	Missouri Botanical Garden, Missouri, USA	23.58
	อ.ส.พ.	41.97

หมายเหตุ: * ข้อมูลปี 2564 เนื่องจากไม่พบการรายงานผลในรายงานประจำปี 2565 – 2566 ของ Xishuangbanna Tropical Botanical Garden และ Kew Gardens and Wakehurst

ที่มา: 1. รายงานประจำปี 2565 ของ Xishuangbanna Tropical Botanical Garden

2. รายงานประจำปี 2565 – 2566 ของ Kew Gardens and Wakehurst, Missouri Botanical Garden และ Royal Botanic Gardens

3. รายงานประจำปี 2565 และรายงานผลการดำเนินงาน ปี 2566 ของ อ.ส.พ.



5. ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐบาลไทย ประจำปี 2566

ในการพิจารณารับทักข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐบาลไทย ประจำปี 2566 ของ อ.ส.พ. คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐบาลไทย สาขาเกษตรและสาขาทรัพยากรธรรมชาติ ได้มอบข้อสังเกตดังต่อไปนี้

1. อ.ส.พ. ควรดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาลักษณะเกี่ยวกับค่าตอบแทนและแรงจูงใจของนักวิชาการและนักวิจัย เพื่อดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพรวมถึงสามารถรักษาบุคลากรในกลุ่มนักวิชาการและนักวิจัยไว้ได้ รวมทั้ง อ.ส.พ. ควรเร่งสรรหาบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญเพื่อช่วยให้การดำเนินงานในด้านต่างๆ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. อ.ส.พ. ควรแสวงหาการสนับสนุนการดำเนินโครงการอนุรักษ์และวิจัยจากหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อลดข้อจำกัดด้านงบประมาณและเพิ่มศักยภาพด้านการวิจัยขององค์กร

ทั้งนี้ การดำเนินงานตามข้อสังเกตดังกล่าว จะเป็นไปตามข้อ 6 การดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐบาลไทย ประจำปี 2566



6. การดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะกรรมการประเมินผล การดำเนินงานรัฐบาลกิจ ประจำปีบัญชี 2566

ในปีบัญชี 2566 อ.ส.พ. ได้ดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงาน รัฐบาลกิจ สาขาเกษตรและสาขาทรัพยากรธรรมชาติ ดังนี้

1. อ.ส.พ. ควรดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหเกี่ยวกับค่าตอบแทน และแรงจูงใจของนักวิชาการและนักวิจัย เพื่อดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพรวมถึงสามารถรักษาบุคลากร ในกลุ่มนักวิชาการและนักวิจัยไว้ได้ รวมทั้ง อ.ส.พ. ควรเร่งสรรหาบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานในด้านต่างๆ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

อ.ส.พ. ได้ดำเนินการดังนี้

- อ.ส.พ. ได้ทบทวนอัตราค่าจ้างของนักวิชาการและนักวิจัย และค่าตอบแทน รวมถึงรูปแบบ การบริหารกลุ่มนักวิชาการและนักวิจัยที่มีความคล่องตัวได้แล้วเสร็จ และคณะกรรมการ อ.ส.พ. ได้มีมติเห็นชอบในการประชุมครั้งที่ 2/2566 เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2566 โดยมีรายละเอียด การทบทวน ดังนี้
 - 1) กำหนดตำแหน่งใหม่ที่มีความสำคัญกับตำแหน่งกลุ่มงานวิจัย เช่น นักอนุกรมวิธานพืช นักวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ นักวิจัยพืชสวน เป็นต้น และตำแหน่งวิชาชีพ
 - 2) รูปแบบการบริหารกลุ่มนักวิชาการและนักวิจัยที่มีความคล่องตัว มีการทำงาน ข้ามหน่วยงานในระบบ Matrix และลดสายบังคับบัญชาให้สังกัดโดยตรงกับ รองผู้อำนวยการด้านวิชาการ
 - 3) ข้อเสนอแผนทางเดินสายอาชีพของตำแหน่งต่างๆ และโครงสร้างเงินเดือน
 - 4) ข้อเสนออัตราค่าจ้างของนักวิชาการและนักวิจัย โดยขอเพิ่มอัตราค่าจ้าง สำหรับผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านพฤกษศาสตร์ ระดับ 9-10-11 รวม 3 อัตรา โดยกำหนดตำแหน่งเทียบเท่าผู้บริหารระดับสูง
 - 5) กำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนระดับตำแหน่งตามแผนเส้นทางความก้าวหน้า ในสายอาชีพ
 - 6) ข้อเสนอเพื่อสร้างแรงจูงใจและค่าตอบแทนพิเศษในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การกำหนด เงินเพิ่มพิเศษสำหรับตำแหน่งวิชาการและค่าตอบแทนเพิ่มเติมจากโครงการวิจัย ที่ปฏิบัติงาน อาทิ ค่าตอบแทนที่ปรึกษาผู้จัดการโครงการ และคณะทำงาน
- การสรรหาบุคลากรกลุ่มนักวิชาการและนักวิจัย ประจำปีบัญชี 2566 อ.ส.พ. สามารถสรรหา บุคลากรกลุ่มนักวิชาการและนักวิจัยได้เพิ่มเติม ดังนี้
 - 1) สรรหาและบรรจุนักวิชาการและนักวิจัยของกลุ่มงานวิจัยได้ จำนวน 2 อัตรา
 - 2) สรรหาและบรรจุนักวิชาการและนักวิจัยสังกัดงานอื่นและสวนพฤกษศาสตร์สาขา ได้เพิ่มเติม จำนวน 4 อัตรา
 - 3) สรรหาพนักงาน Part-Time (ลูกจ้างโครงการ) จำนวน 3 อัตรา

โดย อ.ส.พ. สามารถรักษานักวิชาการและนักวิจัยไว้ได้ครบถ้วน โดยไม่มีการลาออก/โอนย้าย

- อ.ส.พ. ได้ลงนามบันทึกความร่วมมือ (MOU) กับหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 13 แห่ง เพื่อพัฒนาและผลิตบุคลากรอันนำไปสู่การสรรหานักวิชาการรุ่นใหม่ เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยพะเยา เป็นต้น มีการส่งเสริม และสนับสนุนนักวิชาการและนักวิจัยในการเข้าร่วมประชุมและนำเสนอผลงานวิชาการ



สร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ และเผยแพร่ผลงานวิจัยและสร้างภาพลักษณ์และความเข้มแข็งทางวิชาการ รวมถึงการดำเนินกิจกรรมด้านการสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employee Branding) เพื่อสร้างภาพลักษณ์ สร้างความร่วมมือและความเข้มแข็งด้านวิชาการให้เป็นที่ประจักษ์และกว้างขวาง

2. อ.ส.พ. ควรแสวงหาการสนับสนุนการดำเนินโครงการอนุรักษ์และวิจัยจากหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อลดข้อจำกัด ด้านงบประมาณและเพิ่มศักยภาพด้านการวิจัยขององค์กร

อ.ส.พ. ได้กำหนดแนวทางการแสวงหาการสนับสนุนการดำเนินโครงการอนุรักษ์และวิจัยจากหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อลดข้อจำกัดด้านงบประมาณและเพิ่มศักยภาพด้านการวิจัยให้กับ อ.ส.พ. แบ่งเป็น 3 ช่องทาง ได้แก่

- 1) การแสวงหาทุนวิจัยจากในประเทศ
- 2) การแสวงหาทุนวิจัยจากต่างประเทศ
- 3) การใช้หรือการแบ่งปันทรัพยากร/ความเชี่ยวชาญร่วมกันในการวิจัย

นอกจากนี้ อ.ส.พ. ได้กำหนดแนวทางในการสนับสนุนให้ดำเนินโครงการวิจัยเพื่อขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน โดยในปีงบประมาณ 2566 อ.ส.พ. ได้รับการสนับสนุนการดำเนินโครงการอนุรักษ์และวิจัยเพื่อสนับสนุนการวิจัยและการแบ่งปันหรือการแลกเปลี่ยนทรัพยากรเพื่อดำเนินโครงการอนุรักษ์และวิจัยร่วมกันจากหน่วยงานภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น

- 1) ทุนอุดหนุนการวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อดำเนินโครงการ เช่น โครงการพัฒนาการฟื้นฟูประชากรกล้วยไม้สกุลหวายที่ถูกคุกคามเพื่อการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน และโครงการอนุรักษ์พืชสกุลขมิ้น (Curcuma, Zingiberaceae) ที่ถูกคุกคามในประเทศไทย
- 2) ทุนอุดหนุนการวิจัยจากวิทยาลัยนานาชาตินวัตกรรมดิจิทัล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อดำเนินโครงการการคัดเลือกกล้วยขงสายพันธุ์ท้องถิ่นเพื่อขึ้นทะเบียนพันธุ์พืชและส่งเสริมการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์
- 3) ทุนสนับสนุนการวิจัย ภายใต้ความร่วมมือทางวิชาการกับ Botanic Gardens Conservation International (BGCI) และ Fondation Franklinia เพื่อดำเนินโครงการอนุรักษ์ไม้ต้นที่ถูกคุกคามในประเทศไทย
- 4) ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยออร์ฮูส (Aarhus University) ประเทศเดนมาร์ก และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ในการสนับสนุนการใช้หรือการแบ่งปันทรัพยากร/ความเชี่ยวชาญร่วมกันในการวิจัย เพื่อดำเนินโครงการพรรณพฤกษชาติเกาะช้าง (The Flora of Koh Chang Project)

สำเนาฉบับ

ที่ กค ๐๘๑๙.๒/ ๑๕๔๕

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
๓๑๐ อาคารธนาคารพัฒนาวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
ชั้น ๒ ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน
เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐

๒ เมษายน ๒๕๖๗

เรื่อง รายงานผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี ๒๕๖๖ ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ เบื้องต้นก่อนการตรวจสอบ
งบการเงินจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

เรียน ประธานกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์

อ้างถึง ๑. บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๖

ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์

๒. หนังสือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ที่ กค ๐๘๐๔.๑/ว ๔๑๔

ลงวันที่ ๒๔ พฤษภาคม ๒๕๖๕

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๖
ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์

ตามบันทึกข้อตกลงที่อ้างถึง ๑ องค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.) ได้จัดทำบันทึกข้อตกลง
ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๖ และตามหนังสือที่อ้างถึง ๒ สำนักงาน
คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เวียนแจ้งวิธีการและขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงาน
รัฐวิสาหกิจ ประจำปี ๒๕๖๖ และตัวชี้วัดร่วม เพื่อรัฐวิสาหกิจทราบและถือปฏิบัติในการดำเนินงานตามระบบ
ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี ๒๕๖๖ ต่อไป โดยกำหนดให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจลงนาม
รับทราบผลคะแนน และประเด็นปัญหา ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ (ประเด็นปัญหา) และส่งข้อเสนอแนะทาง
การปรับปรุงองค์กรตามประเด็นปัญหาฯ ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อเสนอต่อ
คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจรายสาขา และคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงาน
รัฐวิสาหกิจ (คณะกรรมการประเมินผลฯ) ทราบ ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

สคร. ขอเรียน ดังนี้

๑. คณะกรรมการประเมินผลฯ ในคราวประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์
๒๕๖๗ มีมติเห็นชอบผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๖ ของ อ.ส.พ. เบื้องต้น
ก่อนการตรวจสอบงบการเงินจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ที่คะแนน ๓.๑๕๑๘ โดยมีผล
การประเมินในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

/หัวข้อ ...

หัวข้อการประเมิน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	คะแนนที่ได้
ข้อ ๑ การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	๑๐	๑.๐๐๐๐
ข้อ ๒ ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	๕๐	๔.๔๐๐๐
ข้อ ๓ Core Business Enablers	๔๐	
๓.๑ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	๕	๑.๙๙๘๒
๓.๒ การวางแผนเชิงกลยุทธ์	๕	๒.๐๐๖๗
๓.๓ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๕	๑.๙๓๐๐
๓.๔ การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า	๕	๑.๖๘๕๐
๓.๕ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	๕	๑.๖๖๓๔
๓.๖ การบริหารทุนมนุษย์	๕	๒.๑๔๘๘
๓.๗ การจัดการความรู้และนวัตกรรม	๕	๑.๓๙๗๓
๓.๘ การตรวจสอบภายใน	๕	๒.๐๙๗๔
คะแนนก่อน Handicap*		๑.๘๖๕๙
Handicap		๐.๒๖๓๕
คะแนนหลัง Handicap		๒.๑๒๙๔
คะแนนรวม**	๑๐๐	๓.๑๕๑๘

หมายเหตุ : *คะแนนก่อน Handicap คือ คะแนนรวมของข้อ ๓.๑ - ข้อ ๓.๘

**คะแนนรวม คือ คะแนนถ่วงน้ำหนักของข้อ ๑ + ข้อ ๒ + ข้อ ๓ (ข้อ ๓ หมายถึง คะแนนหลัง Handicap)

ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับผลการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี ๒๕๖๕ ภายหลัง สดง. ตรวจสอบงบการเงินแล้ว พบว่า อ.ส.พ. มีคะแนนลดลงจำนวน ๐.๔๓๔๙ คะแนน โดยมีประเด็นปัญหา ที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี ๒๕๖๖ ของ อ.ส.พ. สรุปได้ ดังนี้

๑.๑ การพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัย

อ.ส.พ. ควรกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการวิจัย โดยการบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น การแลกเปลี่ยนนักวิจัย/นักวิชาการ เป็นต้น และการขอรับการสนับสนุนงบประมาณด้านการวิจัยจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เป็นต้น ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานด้านงานวิจัยให้กับ อ.ส.พ. มากยิ่งขึ้น

๑.๒ การบริหารแผนลงทุนให้มีประสิทธิภาพ

อ.ส.พ. ควรศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนต่างๆ ให้รอบด้าน เพื่อให้การจัดทำแผนการลงทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง อ.ส.พ. ควรวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและกำหนดแนวทางแก้ไขให้ชัดเจน ตลอดจนรวมถึง อ.ส.พ. ควรฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อให้การบริหารแผนลงทุนเป็นไปตามเป้าหมาย

๑.๓ การกำหนดทิศทางการต่อยอดงานวิจัยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์เชิงสังคมและเชิงพาณิชย์
อ.ส.พ. ควรวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยต่างๆ
ทั้งในเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ เพื่อหาโอกาสความร่วมมือทางธุรกิจในการต่อยอดงานวิจัยและการนำ
ไปใช้ประโยชน์เพื่อสร้างมูลค่าให้กับ อ.ส.พ.

๑.๔ การสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้เกี่ยวกับการเป็นแหล่งท่องเที่ยว
และแหล่งเรียนรู้ด้านพฤกษศาสตร์ที่ทันสมัย

อ.ส.พ. ควรกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างการรับรู้การเป็นแหล่งท่องเที่ยวและแหล่ง
เรียนรู้ด้านพฤกษศาสตร์ที่ทันสมัย โดยอาจบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน
เพื่อจัดกิจกรรมและสื่อสารการเป็นแหล่งท่องเที่ยว รวมถึงสื่อสารผลงานการต่อยอดการอนุรักษ์วิจัย
ด้านพฤกษศาสตร์ที่โดดเด่นผ่านช่องทางต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้ดึงดูดกลุ่มเป้าหมายให้มีความสนใจและมาศึกษา
เยี่ยมชมสวนพฤกษศาสตร์ของ อ.ส.พ. มากขึ้น

รายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย โดยสามารถดาวน์โหลดได้จาก QR Code ที่ปรากฏท้ายหนังสือฉบับนี้

๒. สคร. มีความเห็นเพิ่มเติม สรุปได้ ดังนี้

๒.๑ การบริหารแผนลงทุนประจำปีบัญชี ๒๕๖๖ ของ อ.ส.พ. มีผลการเบิกจ่ายบงลงทุน
ในภาพรวมที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีที่ร้อยละ ๑๔.๒๐ ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายมาก ดังนั้น คณะกรรมการและผู้บริหาร
ของ อ.ส.พ. ควรกำกับและติดตามการเบิกจ่ายบงลงทุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผลการเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมาย
ทั้งในส่วนของการรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี และความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนการเบิกจ่าย
รายไตรมาส โดย อ.ส.พ. ควรกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของการเบิกจ่ายบงลงทุนให้สอดคล้อง
กับกรอบการลงทุนของ อ.ส.พ. ในการประเมินผู้บริหารสูงสุดของ อ.ส.พ.

๒.๒ ปี ๒๕๖๖ อ.ส.พ. มีผลการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers
ก่อน Handicap เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ดี อ.ส.พ. ได้รับผลการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers
ทั้ง ๘ ด้าน อยู่ในระดับคะแนนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (ระดับ ๓.๐๐๐๐) ดังนั้น อ.ส.พ. ควรกำหนดแผน
การดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจนและดำเนินการตามแผนอย่างเป็นระบบ รวมทั้งคณะกรรมการและผู้บริหาร
ของ อ.ส.พ. ต้องมีส่วนร่วมในการผลักดันองค์กรให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพด้าน Core Business Enablers
ให้ได้ตามมาตรฐานต่อไป

ทั้งนี้ สคร. ได้มีหนังสือแจ้งผลการประเมินผลการดำเนินงานดังกล่าวให้ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ
สิ่งแวดล้อมทราบด้วยแล้ว

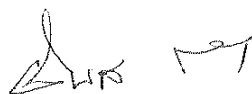
อนึ่ง เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของคณะกรรมการประเมินผลฯ ที่ต้องการให้ระบบ
ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเป็นกลไกในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
และเพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทและความรับผิดชอบ (Accountability) ในการติดตาม
และการนำผลการประเมินไปใช้ต่อไป จึงขอให้กรรมการรัฐวิสาหกิจทุกท่านลงนามรับทราบผลการประเมิน

/ตามแบบรายงาน ...

ตามแบบรายงานการรับทราบผลการประเมิน ตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Download ได้ที่ www.sepo.go.th) ภายใน ๓๐ วัน นับถัดจากวันที่ สคร. แจ้งผลคะแนนและประเด็นปัญหา และโปรดนำเสนอแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานตามประเด็นปัญหา ที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจต่อ สคร. ภายใน ๖๐ วัน นับถัดจากวันที่ สคร. แจ้งผลคะแนนและประเด็นปัญหา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไปด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(นายธิตี วัฒนกุล)

ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

กองพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๓

ส่วนพัฒนารัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรและสาขาทรัพยากรธรรมชาติ

โทร. ๐ ๒๒๔๘ ๕๘๘๐ - ๗ ต่อ ๒๒๒๐

โทรสาร ๐ ๒๒๗๙ ๘๕๔๗



สิ่งที่ส่งมาด้วย

คะแนนผลประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปี 2566

รัฐวิสาหกิจ	ลำดับที่	รายชื่อ	1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	2. ผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ	คะแนน		คะแนนรวม	การตรวจสอบงบการเงินจาก สดง.
					3. Core Business Enablers			
					ก่อนรวม Handicap	หลังรวม Handicap		
ปีงบประมาณ								
สาขาส่ง	1	บริษัท วิทยการบินแห่งประเทศไทย จำกัด						
	2	การทางพิเศษแห่งประเทศไทย						
	3	บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)						
	4	การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย						
	5	การท่าเรือแห่งประเทศไทย						
	6	บริษัท ขนส่ง จำกัด						
	7	สถาบันการบินพลเรือน						
	8	องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ						
	9	การรถไฟแห่งประเทศไทย						
สาขาลดต้นทุนและ พาณิชย์กรรม	10	การยาสูบแห่งประเทศไทย	3.6474	4.7359	2.6195	3.0867	3.9130	/
	11	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต						
	12	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต						
	13	สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล	4.3047	5.0000	2.6700	3.2147	4.0425	/
	14	โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ						
	15	บริษัท อุตสาหกรรม จำกัด	1.0913	1.6220	1.4270	1.6580	1.5302	
	16	องค์การตลาด	1.5000	1.9173	1.4746	1.7645	1.7727	
สาขาสารสนเทศ	17	การประปานครหลวง						
	18	การประปาส่วนภูมิภาค						
	19	องค์การกระจายเสียง						
	20	การเคหะแห่งชาติ						
	21	การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย						
สาขาสังคมและ เทคโนโลยี	22	สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย	5.0000	4.5556	2.5027	2.9155	3.9662	
	23	องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ	3.7500	4.8667	2.2718	2.6209	3.7450	
	24	การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	3.0254	4.7424	2.3128	2.7950	3.4998	
	25	การกีฬาแห่งประเทศไทย	3.4692	4.1893	2.1990	2.4855	3.3278	
	26	องค์การเภสัชกรรม	4.1000	2.7143	2.7757	3.1114	3.2196	
สาขาสถาบันการเงิน	27	สำนักงานธนาคารเคแบงก์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ						
สาขาเกษตร	28	องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย	3.2305	1.8387	2.2568	2.5982	2.4626	
	29	องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร	3.4000	2.0049	1.5721	1.8419	2.2885	
	30	องค์การสะพานปลา	1.0000	2.8175	1.7147	1.9897	2.3046	/
	31	การยางแห่งประเทศไทย	3.0000	4.4334	2.1257	2.4490	3.4246	
	32	องค์การคลังสินค้า	1.4210	2.4240	1.7297	2.0709	2.1022	
สาขาทรัพยากรธรรมชาติ	33	องค์การสวนพฤกษศาสตร์	1.0000	4.4000	1.8659	2.1294	3.1518	
	34	องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	2.3846	4.0588	1.9003	2.1409	2.8564	
ปีปฏิทิน								
สาขาสารสนเทศ	35	บริษัท ทรานส์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด						
สาขาสถาบันการเงิน	36	ธนาคารออมสิน						
	37	ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย						
	38	ธนาคารอาคารสงเคราะห์						
	39	ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย						
	40	บริษัทประกันสินเชื่อดอกเบี้ยรายวันรายสักรายเดือนรายปี						
	41	ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย						
	42	บริษัทบริหารสินทรัพย์ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด						
สาขาลดต้นทุนและพาณิชย์กรรม	43	บริษัท สหโรงแรมและการท่องเที่ยว จำกัด						
สาขาทรัพยากรธรรมชาติ	44	องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้						
สาขาสื่อสาร	45	บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด						
	46	บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)						
	47	บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)						
สาขาพลังงาน	48	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)						
	49	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย						
	50	การไฟฟ้านครหลวง						
	51	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค						
ปีพิเศษ								
สาขาสถาบันการเงิน	52	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร						



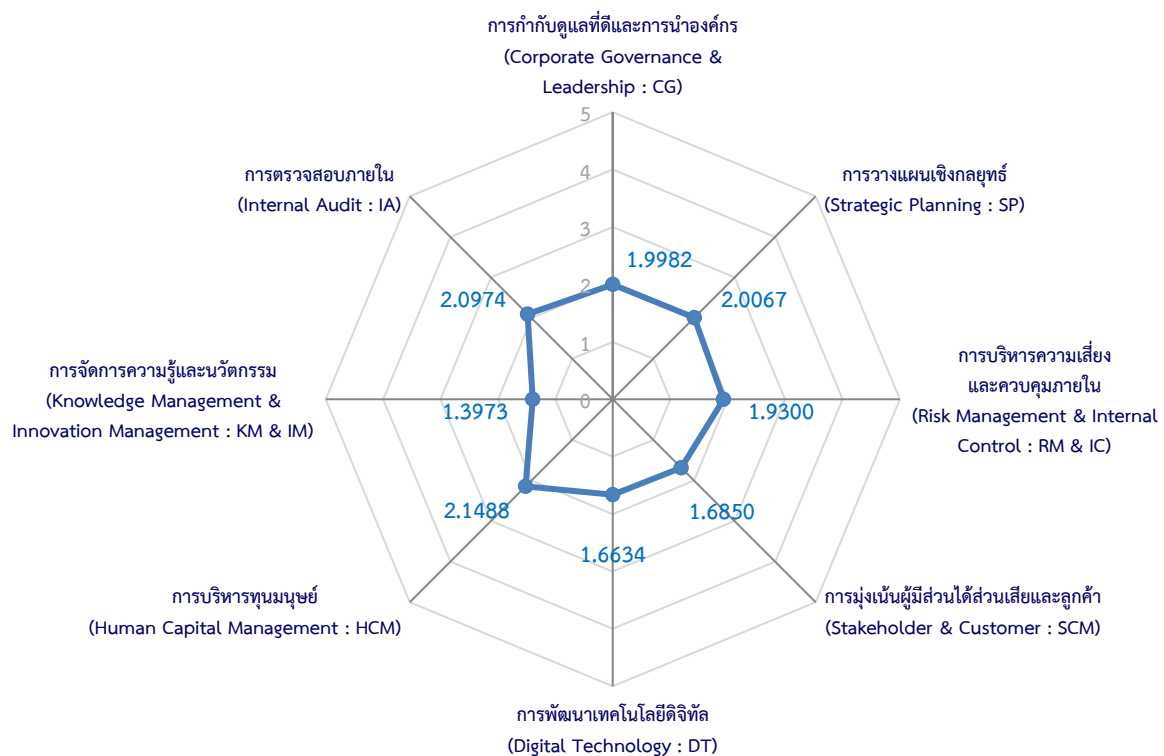
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ Core Business Enablers

ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2566

หัวข้อ	ระดับคะแนน
1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG)	1.9982
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)	2.0067
3. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)	1.9300
4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder & Customer Management : SCM)	1.6850
5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT)	1.6634
6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	2.1488
7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM & IM)	1.3973
8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)	2.0974

กราฟสรุปผลการประเมิน



สรุปประเด็นข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers

อ.ส.พ. มีผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ภาพรวม อยู่ในระดับ Maturity “ระดับ 1” ซึ่งหมายถึง เริ่มมีระบบกระบวนการหรือมีไม่เพียงพอหรือไม่มีคุณภาพ ไม่ทันสมัย ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านนโยบาย เป้าหมาย กรอบเกณฑ์ระเบียบ วิธีการทำงาน มีคู่มือการปฏิบัติงาน ในการดำเนินงานในระบบ กระบวนการนั้น ๆ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ รวมทั้งแม้จะมีการติดตามกำกับประเมินผลปรับปรุงแก้ไขปัญหาและสนับสนุน เพียงพอสำหรับการทำงานตามปกติแต่ไม่สม่ำเสมอ

โดย Core Business Enablers ที่สำคัญที่ อ.ส.พ. ต้องมุ่งเน้นการดำเนินการอย่างเร่งด่วน ดังนี้

1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร อ.ส.พ. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้ดีขึ้น ได้แก่
 - อ.ส.พ. ควรจัดให้มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลและการนำองค์กรทั้งหมดตามเกณฑ์ SE-AM เช่น นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ และนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแข่งขันที่เป็นธรรม โดยแนวปฏิบัติที่กำหนดจะต้องสามารถแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน รายละเอียดและผู้รับผิดชอบ ในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน
 - อ.ส.พ. ควรรายงานผลการดำเนินงานแผนระบบบริหารจัดการที่สำคัญต่าง ๆ ต่อคณะกรรมการ อ.ส.พ. อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ตลอดจนคณะกรรมการ อ.ส.พ. ความรอบข้อสังเกต และข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ เพื่อผลักดันให้ผลดำเนินการบรรลุ ตามเป้าหมายของทุกแผนงานอย่างครบถ้วน
 - อ.ส.พ. ควรดำเนินการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ อ.ส.พ. ให้ครบถ้วน
 - อ.ส.พ. ควรจัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมทุกระดับ (คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน) อย่างสม่ำเสมอทั้งปี โดยทุกกิจกรรมที่จัดควรสามารถเชื่อมโยงได้ว่าส่งเสริมพฤติกรรมพึงประสงค์ใด ที่กำหนดในคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณของรัฐวิสาหกิจอย่างชัดเจน และควรจัดให้มีแนวทางการติดตาม/ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรมของบุคลากรของรัฐวิสาหกิจทุกระดับ
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ อ.ส.พ. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้ดีขึ้น ได้แก่
 - กระบวนการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร ในกรณีที่ใช้เครื่องมือ VRIO จะต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิเคราะห์ในแต่ละมิติของ V R I และ O ที่ชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น V ที่ย่อมาจาก Value ซึ่งหมายถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ต้องมีการสร้างมูลค่าเพิ่มเท่าไรที่จะผ่านเกณฑ์ ในส่วนของ R ที่ย่อมาจาก Rarity ซึ่งหมายถึงการมีอยู่ที่องค์กรนั้นเพียงที่เดียว ไม่สามารถหาจากหน่วยงานหรือองค์กรอื่นได้ ต้องมีการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่ชัดเจน นอกจากนี้ ในส่วนของ I ย่อมาจาก Imitability ซึ่งหมายถึงการลอกเลียนแบบได้ยาก ต้องมีการวิเคราะห์ในมุมของเงินลงทุนหรือระยะเวลาในการเตรียมการปริมาณมากเพื่อที่จะสามารถลอกเลียนแบบการดำเนินงานขององค์กรเราได้ และ O ย่อมาจาก Organizational ซึ่งหมายถึงความสามารถพิเศษอยู่ในองค์กร ไม่ได้อยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง เป็นต้น
 - การกำหนด Business Model ควรมีการวิเคราะห์ Business Model ที่รองรับการดำเนินงานในแต่ละระยะของตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ โดยจะต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนในแต่ละระยะเพื่อรองรับการดำเนินงานในอนาคตตามเป้าหมายในตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างครบถ้วน

- กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน อ.ส.พ. ควรมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานระหว่างปีของทุกตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร โดยสามารถดำเนินงานเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส ซึ่งในรายละเอียดของการดำเนินงานจะต้องแสดงให้เห็นถึงชุดข้อมูลที่ใช้ในการคาดการณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการคาดการณ์ และผลการคาดการณ์ ณ สิ้นปี ในกรณีที่ผลการคาดการณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ณ สิ้นปี จะต้องมีการดำเนินงานทบทวน/ปรับปรุงแผนการดำเนินงานในช่วงระยะเวลาที่เหลือของปี เพื่อเร่งรัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนและมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายในทุกตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
3. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อ.ส.พ. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ดีขึ้น ได้แก่
- บรรยาภาสและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ควรมีการกำหนดกระบวนการการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ในรูปแบบของ SIPOC ร่วมกับทีมบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยกระบวนการดำเนินงานจะต้องครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน ซึ่งรายละเอียดการดำเนินงานต้องปรากฏในรูปของแผนงานที่ชัดเจน นอกจากนี้ จะต้องการติดตามและประเมินผล ทั้งในส่วนของการระดับความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยง ความตระหนักด้านการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ผ่านการจัดทำแบบสำรวจ ณ สิ้นปี
 - ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร ควรมีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการบริหารความเสี่ยง โดยจัดทำในรูปแบบ Do/Don't สำหรับบุคลากรในระดับบริหาร (Management Level) และระดับดำเนินงาน (Operation Level) และจัดทำแผนงานในการส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการบริหารความเสี่ยงร่วมกับทีมบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการดำเนินงานตามแผนและติดตามผลการดำเนินงานว่าสามารถส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการบริหารความเสี่ยงสำหรับ Management และ Operation Level ได้ตามที่กำหนดหรือไม่
 - การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรมีการระบุปัจจัยนำเข้าในการทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น ความสามารถในการดำเนินงานภายในระยะเวลาที่กำหนดในปีที่ผ่านมา คุณภาพในการดำเนินงาน (ถูกต้อง ครบถ้วน) และความเห็นจากผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และเปรียบเทียบกระบวนการบริหารความเสี่ยง ก่อนและหลังการทบทวนที่ชัดเจน ว่ามีการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนใดบ้าง ซึ่งนำมาสู่ผลลัพธ์ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีคุณภาพมากขึ้นอย่างไรบ้าง
4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
- 4.1 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อ.ส.พ. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ดีขึ้น ได้แก่
- การจัดทำแนวทางเพื่อกำหนดระดับที่คาดหวัง (Levels) และวิธีการสร้างความสัมพันธ์ (Methods) ของแต่ละส่วนงาน และดำเนินการสื่อสารความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้แต่ละส่วนงานวิเคราะห์การกำหนดระดับที่คาดหวัง (Levels) และวิธีการสร้างความสัมพันธ์ (Methods) เพื่อใช้สำหรับจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละส่วนงาน และดำเนินการวิเคราะห์รวบรวมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่คล้ายคลึงกันของแต่ละส่วนงาน เพื่อจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี โดยทุกส่วนงานจะต้องมีบทบาทเป็นผู้รับผิดชอบหลักหรือรับผิดชอบร่วมกันในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครบถ้วนทุกส่วนงาน

4.2 การมุ่งเน้นลูกค้า อ.ส.พ. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการมุ่งเน้นลูกค้าให้ดีขึ้น ได้แก่

- การวิเคราะห์ลูกค้า เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าของรัฐวิสาหกิจจากตัวแปรที่หลากหลาย เช่น ตัวแปรด้านพฤติกรรม ตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ตัวแปรด้านกลยุทธ์ของคู่แข่ง เป็นต้น และดำเนินการจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) ที่แสดงรายละเอียดข้อมูลของกลุ่มลูกค้าตามตัวแปรที่ใช้ในการจำแนก โดยจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้าให้ครบถ้วนทุกกลุ่มที่รัฐวิสาหกิจจำแนกไว้
- การวิเคราะห์ Customer Journey ของแต่ละกลุ่มลูกค้าที่รัฐวิสาหกิจจำแนกไว้ เพื่อศึกษาจุด Touch Point ระหว่างลูกค้าและรัฐวิสาหกิจ และกำหนดช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้าให้ครบถ้วนตาม Touch Point ที่สำคัญระหว่างลูกค้าและรัฐวิสาหกิจ รวมถึงการจัดทำแบบฟอร์มการเก็บข้อมูลเสียงของลูกค้าแต่ละช่องทาง และกำหนดผู้รับผิดชอบและความถี่ในการรวบรวมเสียงของลูกค้าจากทุกช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้าของ อ.ส.พ.
- การกำหนดขั้นตอนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ และการจัดทำแบบฟอร์มที่เป็นมาตรฐาน เพื่อจัดทำแผนงานโครงการของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการด้านลูกค้าประจำปี ทั้งรายละเอียดของแผนงานโครงการจะต้องมีขั้นตอนที่ผ่านการมีส่วนร่วมของลูกค้า โดยทุกแผนงานโครงการจะต้องมีขั้นตอนของการทวนสอบว่าแผนงานโครงการนั้นสามารถตอบสนองเสียงของลูกค้าที่คาดหวัง มีขั้นตอนการทดสอบลูกค้าเพื่อปรับปรุงแผนงานโครงการให้มีความเหมาะสมกับลูกค้าที่แท้จริง และตรวจสอบรับรองผลก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือให้ลูกค้าได้รับบริการ

5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล อสพ. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้ดีขึ้น ได้แก่

- การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร โดยควรมีการกำหนดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร ที่แสดงให้เห็นภาพในปัจจุบันก่อนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (As is) ที่ครอบคลุมในส่วนของ Business Architecture, Data Architecture, Application Architecture, Infrastructure Architecture Security Architecture และ ภาพในอนาคตในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (To be) รวมถึงการกำหนดกรอบ/แนวทางการใช้สถาปัตยกรรมองค์กรกับโครงการด้านดิจิทัลและการกำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิภาพ/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร โดยควรมีรายละเอียดของผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร ทั้งในส่วนของ Process People Technology เช่น การเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร การลดค่าใช้จ่ายให้กับองค์กร การปรับเปลี่ยนหรือโยกย้ายบุคลากร/พนักงาน พร้อมทั้งแนวทางในการ Upskill, Reskill เป็นต้น
- การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ปัจจุบันมีภัยคุกคามจากหลากหลายรูปแบบ โดยควรมีแนวทางในการรับมือภัยคุกคามทั้งในเชิงของภายในองค์กรรวมถึงผู้ใช้บริการภายนอก เช่น การสร้างความปลอดภัยจากแอปพลิเคชันขององค์กรที่สามารถทำธุรกรรมการเงินบนอุปกรณ์มือถือได้ เป็นต้น และมีแผนการรองรับอย่างจริงจัง รวมถึงต้องคำนึงถึงการดำเนินการประกอบธุรกิจหรือการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 เป็นต้น
- การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ควรมีรายละเอียดครอบคลุมถึงการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม การกำกับดูแลด้านการดำเนินงาน

ให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส และการกำหนดกรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยควรมีการกำหนดเป็นคู่มือหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างครบถ้วนทั้งภายในและภายนอก พร้อมทั้งถ่ายทอดกระบวนการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

6. การบริหารทุนมนุษย์ อ.ส.พ. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์ให้ดีขึ้น ได้แก่

- การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กร และการดำเนินธุรกิจขององค์กร และการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ด้าน HR กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่างๆ ขององค์กร ทั้งนี้ การบูรณาการไม่ได้หมายถึงการแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพิสูจน์ให้เห็นว่ามีการร่วมกันดำเนินงานในกระบวนการจัดทำแผน รวมถึงการปฏิบัติงานที่ร่วมกันปฏิบัติงานจริง
- การสอบทานคุณภาพของการกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมาย และการประเมินผลของบุคลากร ให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ
- การวางแผนพัฒนารายบุคคลที่ครบถ้วนทั้งองค์กร รวมถึงการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้ที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม

7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม

7.1 การจัดการความรู้ อ.ส.พ. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น ได้แก่

- การกำหนดทิศทางและเป้าหมายด้านการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน และการแสดงถึงความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรและแผนงานที่สำคัญอื่น
- การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร ความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึง การประเมินและปรับปรุงวิธีการในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร
- การกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรที่เป็นระบบ รวมถึง การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม อีกทั้งการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ

7.2 การจัดการนวัตกรรม อ.ส.พ. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการจัดการนวัตกรรมให้ดีขึ้น ได้แก่

- การจัดทำรายละเอียดการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมในแต่ละกระบวนการ เช่น กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม เป็นต้น โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการดำเนินงานของแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจน นอกจากนี้ ต้องมีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในภายในและภายนอกที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ เพื่อนำไปสู่การกำหนดรูปแบบ/วิธีการในการสื่อสาร/ความถี่ในการสื่อสาร/ถ่ายทอดประเด็นสำคัญด้านการจัดการนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อสร้างการรับรู้ เข้าใจในประเด็นต่างๆ และสามารถปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การสื่อสารนโยบาย วิสัยทัศน์ และทิศทางการดำเนินงานด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การสื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมมุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เป็นต้น

- การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กรและกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่ชัดเจนและเป็นระบบ โดยการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบระบบ นวัตกรรมองค์กร การวิเคราะห์ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์ระบบนิเวศ นวัตกรรมขององค์กรที่เชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น และจัดทำแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมทั้ง 7 องค์ประกอบ พร้อมคำอธิบายความสัมพันธ์ และระบุตัวชี้วัดผลสำเร็จให้ชัดเจน รวมทั้งกำหนดกระบวนการ พัฒนานวัตกรรมและผู้รับผิดชอบให้สอดคล้องกับโครงสร้างผู้รับผิดชอบด้านการจัดการนวัตกรรม ขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจสามารถประยุกต์ใช้แบบจำลองสเตจเกท (Stage-Gate Model) ในการ ออกแบบกระบวนการได้
- การทบทวนและระบุทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมของบุคลากร ในหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรม และวิเคราะห์ช่องว่างของทักษะ ดังกล่าว (Competency Gap) รวมทั้งการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need) สำหรับคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อจัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับ และพัฒนาความรู้ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรม องค์กรระยะยาวและประจำปีที่ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรดังกล่าว เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ของบุคลากรในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

8. การตรวจสอบภายในที่ อ.ส.พ. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการตรวจสอบภายในให้ดีขึ้น ได้แก่

- คณะกรรมการตรวจสอบต้องมีคุณสมบัติไม่เป็นอนุกรรมการชุดอื่นซึ่งมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และมีบทบาทในการกำหนดนโยบายหรือระเบียบปฏิบัติ หรือมีอำนาจในการตัดสินใจด้านการบริหาร หรือการดำเนินกิจการของ อ.ส.พ.
- คณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในต้องมอบข้อเสนอแนะเชิงนโยบายหรือเชิงกลยุทธ์ จากการตรวจสอบ วิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของปัญหา พร้อมแนวทางการแก้ไขต่อฝ่ายบริหาร และหน่วยรับตรวจ เพื่อป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดซ้ำ และสร้างมูลค่าให้กับองค์กร
- การวางแผนการตรวจสอบต้องครอบคลุมถึงกระบวนการ/ประเด็น ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในอนาคต
- ผู้ตรวจสอบภายในต้องสามารถวิเคราะห์สาเหตุ และผลกระทบของปัญหาของหน่วยรับตรวจ สำหรับการกำหนดข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ให้แก่ฝ่ายบริหาร โดยแนวทางการแก้ไขต้องสามารถ ป้องกันการเกิดข้อผิดพลาด
- การพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ให้ครอบคลุมทุกกระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบ และการบูรณาการฐานข้อมูลของระบบ ที่มีเชื่อมโยงกับระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญของ อ.ส.พ.

หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร”

อยู่ที่ระดับคะแนน
1.9982

ประเด็นที่ อ.ส.พ.
สามารถดำเนินการได้

- อ.ส.พ. มีการจัดทำนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐอย่างครบถ้วน และมีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ ครบถ้วน ได้แก่ การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน การรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล และการรายงานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ
- อ.ส.พ. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรมครบถ้วนทั้ง 5 นโยบาย
- อ.ส.พ. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นตามกฎหมาย และข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน ได้แก่ นโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ นโยบายการป้องกันการใช้อิทธิพลภายใน และนโยบายการป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง
- อ.ส.พ. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นรูปธรรม
- คณะกรรมการ อ.ส.พ. จัดให้มีการประเมินผลผู้บริหารระดับสูง และนำผลประเมินไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจอย่างเป็นรูปธรรม
- คณะกรรมการ อ.ส.พ. จัดให้มีคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่เป็นรูปธรรม พร้อมจัดให้มีกฎบัตรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร
- อ.ส.พ. มีการจัดให้มีคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณที่ครบถ้วนทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน
- อ.ส.พ. มีการจัดทำนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจที่ชัดเจนและเป็นระบบ รวมทั้งมีการจัดทำแผนด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาว

ประเด็นที่ อ.ส.พ.
ยังดำเนินการ
ได้ไม่สมบูรณ์

- อ.ส.พ. ขาดการจัดให้มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐอย่างเป็นระบบครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นระบบ
- อ.ส.พ. ขาดการกำหนดผู้รับผิดชอบและดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม และด้านการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นอย่างครบถ้วนสมบูรณ์
- อ.ส.พ. ขาดการจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ที่มีองค์ประกอบไม่ครบถ้วนและเป้าหมายของแผนงาน/โครงการยังไม่ชัดเจน
- คณะกรรมการ อ.ส.พ. ควรติดตามผลการดำเนินงานแผนระบบบริหารจัดการที่สำคัญ อย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส โดยควรติดตามแยกเป็นแผนงานอย่างชัดเจน พร้อมทั้งให้คณะกรรมการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ
- คณะกรรมการ อ.ส.พ. ขาดการประเมินผลผู้บริหารระดับสูง และนำผลประเมินไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากในปีงบประมาณ 2566 อ.ส.พ. อยู่ระหว่างการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ อ.ส.พ.

- อ.ส.พ. ขาดการกำหนดแนวทางการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบที่จำแนกออกเป็นภาวะปกติและภาวะพิเศษ เช่น การเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เป็นต้น อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน
- อ.ส.พ. ควรจัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามค่านิยมจริยธรรมจรรยาบรรณเป็นรายไตรมาส ติดตามการเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรม และการจัดทำการประเมินการรับรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรมของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นรูปธรรม
- อ.ส.พ. ขาดการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร”

อยู่ที่ระดับคะแนน
1.9982

สรุปประเด็นสำคัญ

1. การสนองบทบาทภาครัฐ :

อยู่ที่ระดับ 2.0000

อ.ส.พ. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ ครบถ้วน 3 เรื่อง ได้แก่ การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ และแสดงให้เห็นถึงการนำนโยบายและแนวปฏิบัติไปสู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรมทั้ง 3 เรื่อง อย่างไรก็ตาม ควรรายงานการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการอย่างเป็นระบบตามที่หน่วยงานกำหนด เพื่อสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นภาครัฐติดตามการดำเนินงานในมิติงานสำคัญต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจ ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันกาล และเพียงพอต่อการนำไปใช้สำหรับกำกับดูแลให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

สรุปประเด็นสำคัญ

2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม :

อยู่ที่ระดับ 2.0000

อ.ส.พ. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรมครบถ้วนทั้ง 5 นโยบาย ได้แก่ 1. นโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม (คู่แข่ง) 2. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (เจ้าหนี้) 3. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและผู้ส่งมอบ) 4. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและรับสินบน 5. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์ มีการระบุโครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือคณะอนุกรรมการ

สรุปประเด็นสำคัญ

3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น :

อยู่ที่ระดับ 2.0000

อ.ส.พ. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้องทั้ง 3 เรื่อง คือ 1. นโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ 2. นโยบายการป้องกันการใช้อิทธิพลภายใน และ 3. นโยบายการป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบว่า อ.ส.พ. มีการดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติอย่างครบถ้วน

สรุปประเด็นสำคัญ

4. บทบาทผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย :

อยู่ที่ระดับ 2.0000

อ.ส.พ. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ระบุประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กรที่สอดคล้องกับด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการอ.ส.พ. ควรติดตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของแผนการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วน

สรุปประเด็นสำคัญ

5. การเปิดเผยข้อมูล :

อยู่ที่ระดับ 2.7333

อ.ส.พ. เปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปีได้ครบถ้วนพอสมควร และเปิดเผยรายงานประจำปีเป็นไปตามระยะเวลาที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลังกำหนด และได้เผยแพร่ให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม การเปิดเผยรายงานประจำปีดังกล่าวควรเพิ่มข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วน เช่น โครงสร้างของกลุ่มธุรกิจ/โครงสร้างผู้ถือหุ้นเพื่อสะท้อนผู้มีอำนาจควบคุมที่แท้จริง การอธิบายเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ อ.ส.พ. ความเสี่ยงหลักของการดำเนินธุรกิจ นโยบายและผลการจัดการรายการที่เกี่ยวข้องกัน และข้อมูลประวัติผู้บริหาร เป็นต้น ในขณะที่ Website ควรเพิ่มการเปิดเผยเกี่ยวกับ ข้อมูลโครงการลงทุนที่สำคัญ การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ และผลการดำเนินงานทั้งการเงินและไม่ใช้การเงินที่สำคัญ

สรุปประเด็นสำคัญ

6. คณะกรรมการ :

อยู่ที่ระดับ 2.0875

อ.ส.พ. มีการกำหนดแนวทางในการกำหนด Skill Matrix รวมถึงแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง และสรรหากรรมการได้ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนด แต่ยังไม่พบการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการนำ Skill Matrix ของคณะกรรมการและแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลังมาใช้คัดเลือกคณะกรรมการอย่างเป็นระบบ สำหรับการประชุมคณะกรรมการ อ.ส.พ. กำหนดปฏิทินการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจล่วงหน้าเป็นรายเดือน และมีการจัดส่งวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมก่อนประชุมเฉลี่ยอย่างน้อย 7 วัน รวมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการบริหารจัดการที่สำคัญ ได้แก่ แผนปฏิบัติการดิจิทัล แผนการตรวจสอบภายใน แผนบริหารทุนมนุษย์ และแผนการจัดการความรู้ได้ก่อนเริ่มปีบัญชี อย่างไรก็ตามคณะกรรมการ อ.ส.พ. ควรติดตามผลการดำเนินงานแผนระบบบริหารจัดการที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส โดยควรติดตามแยกเป็นแผนงานอย่างชัดเจน พร้อมทั้งให้คณะกรรมการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ ควรจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการตามแผนปฏิทินและวาระประชุมที่ได้กำหนดและแจ้งคณะกรรมการไว้ล่วงหน้า นอกจากนี้ อ.ส.พ. จัดให้มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการ อ.ส.พ. ในรูปแบบรายบุคคล และรายคณะ ปีละ 1 ครั้ง รวมทั้งคณะกรรมการมีการอภิปรายผลประเมินตนเองในที่ประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นทางการ รวมทั้ง อ.ส.พ. มีการจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพ การกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ อย่างไรก็ตาม แผนดังกล่าวยังมีองค์ประกอบไม่ครบถ้วนและเป้าหมายของแผนงาน/โครงการยังไม่ชัดเจน สำหรับแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี อ.ส.พ. ควรจัดทำแผนดังกล่าวให้มีองค์ประกอบและสาระสำคัญ/กรอบการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้งนี้ อ.ส.พ. จัดให้มีการประเมินผู้บริหารระดับสูงโดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและนำผลประเมินไปผูกโยงกับแรงจูงใจอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบหลักเกณฑ์การประเมินผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากในปีงบประมาณ 2566 อ.ส.พ. อยู่ระหว่างการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ อ.ส.พ.

สรุปประเด็นสำคัญ

7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน :

อยู่ที่ระดับ 1.0000

คณะกรรมการ อ.ส.พ. จัดให้มีคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เป็นรูปธรรม พร้อมจัดให้มีกฎบัตรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และคณะกรรมการ อ.ส.พ. สามารถพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงได้ก่อนเริ่มปีบัญชี อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการ อ.ส.พ. ควรมีการกำหนดแนวทางการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบที่จำแนกออกเป็นภาวะปกติและภาวะพิเศษ เช่น การเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เป็นต้น อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน

สรุปประเด็นสำคัญ

8. จรรยาบรรณ :

อยู่ที่ระดับ 2.2500

คณะกรรมการ อ.ส.พ. มีการจัดทำและเผยแพร่คู่มือจริยธรรมในระดับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ครบทั้ง 3 ระดับ รวมทั้งกิจกรรมจัดอบรมสัมมนา อย่างไรก็ตาม ควรจัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณเป็นรายไตรมาส และยังไม่พบการติดตามการเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรม ตามคู่มือจริยธรรมในแต่ละระดับอย่างครบถ้วน และการจัดทำประเมินการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรมของบุคลากรทุกระดับ อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปประเด็นสำคัญ

9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม :

อยู่ที่ระดับ 1.4722

คณะกรรมการ อ.ส.พ. จัดให้มีนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมของรัฐบาลกิจที่ชัดเจน และเป็นระบบ รวมทั้งมีการจัดทำแผนด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาว โดยได้รับความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบการติดตามแผนบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นรายไตรมาส พร้อมให้คณะกรรมการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะอย่างครบถ้วน อ.ส.พ. มีการกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐบาลกิจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบการกำหนดกระบวนการในการค้นหาและระบุปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของรัฐบาลกิจตามแนวปฏิบัติที่ดี ที่สอดคล้องกับมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืน รวมทั้งควรจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

สรุปประเด็นสำคัญ

10. การติดตามผลการดำเนินงาน :

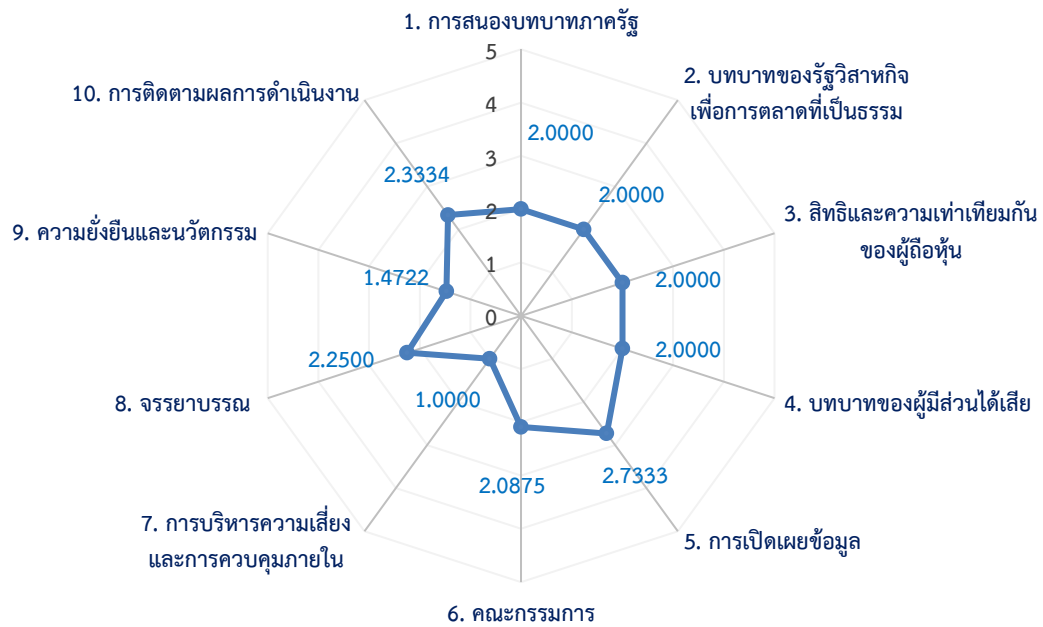
อยู่ที่ระดับ 2.334

คณะกรรมการ อ.ส.พ. มีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินตามภารกิจหลักของ อ.ส.พ. โดยมีความถี่สม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส โดยมีการมอบข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะ อย่างไรก็ตาม มีผลการดำเนินงานบางส่วนที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น ผลการประเมินตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของรัฐบาลกิจ เป็นต้น ทั้งนี้ อ.ส.พ. มีการจัดทำและนำเสนอผลการดำเนินงานด้านภารกิจหลักแก่คณะกรรมการ อ.ส.พ. โดยระบุผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมาย และรายงานผลความคืบหน้าโดยเทียบกับแผนงานโครงการที่สำคัญต่างๆ พร้อมบอกปัญหา/อุปสรรค และกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหายอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบว่ามีการระบุถึงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน

กราฟสรุปผลการประเมิน

หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร”

อยู่ที่ระดับคะแนน
1.9982



ข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

1. รัฐวิสาหกิจที่มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เช่น นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม และการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น และสามารถดำเนินการได้ตามนโยบายและแนวปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนแล้ว ควรมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการผ่านเครื่องมือ (Tools) ต่างๆ เช่น ผลสำรวจ และ/หรือแบบทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) เป็นต้น โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์กระบวนการ เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานมาประกอบการปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม
2. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและ/หรือคณะอนุกรรมการชุดย่อยควรให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะในการติดตามผลการดำเนินงานของแผนงานสำคัญขององค์กร เช่น แผนวิสาหกิจ แผนบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SCM) แผนบริหารทรัพยากรบุคคล (HCM) แผนตรวจสอบภายใน (IA) แผนบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) แผนบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล (DT) แผนบริหารจัดการนวัตกรรม (IM) และแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Risk & IC) เป็นต้น กรณีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ควรวิเคราะห์ถึงผลสำเร็จ (Key Success Factors) และคาดการณ์ถึงปัจจัยที่อาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อให้ฝ่ายบริหารหาแนวทางป้องกัน สำหรับกรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ควรให้ข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหารสำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหา
3. รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน (Sustainability Management) ตามกรอบด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และการกำกับดูแลที่ดี (Governance) (ESG) ที่เป็นระบบ ดังนั้น รัฐวิสาหกิจควรศึกษาแนวทางการจัดการความยั่งยืนตามมาตรฐาน เช่น การวิเคราะห์บริบทองค์กร การกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) การระบุและจัดลำดับประเด็นสำคัญ (Materiality) การกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติและผู้รับผิดชอบประเด็นสำคัญ การเชื่อมโยงประเด็นสำคัญกับแผนงานต่างๆ พร้อมกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน รวมถึงรวบรวมผลการดำเนินงานเพื่อเผยแพร่ในรายงานความยั่งยืน
4. รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่มีการกำหนดหน่วยงานด้าน Compliance เพื่อทำหน้าที่ในการดูแลให้รัฐวิสาหกิจปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Obligation) อย่างไรก็ตาม ควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามมาตรฐานเพิ่มเติม เช่น การสนับสนุนด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Compliance Risk Assessment) การอบรมและเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากร การตรวจติดตามและประเมินประสิทธิผลของการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบขององค์กร

ผลการดำเนินงาน
ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.)

Core Business Enablers

หัวข้อ “การวางแผนเชิงกลยุทธ์”

อยู่ที่ระดับคะแนน
2.0067

ประเด็นที่ อ.ส.พ.
สามารถดำเนินการได้

- อ.ส.พ. มีการกำหนดกระบวนการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการนำปัจจัยที่สำคัญมาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ เช่น ทิศทางการพัฒนาประเทศและนโยบายภาครัฐ สวนพฤกษศาสตร์ในประเทศไทย และต่างประเทศ ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า การประเมินสถานการณ์ ความเสี่ยง เป็นต้น
- อ.ส.พ. มีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการ/เครื่องมือ เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ และการแข่งขันขององค์กร พร้อมทั้งสามารถระบุประเด็นที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรได้
- อ.ส.พ. มีกระบวนการในการวิเคราะห์ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ชัดเจน
- อ.ส.พ. มีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ทั้งระยะสั้น และระยะยาว เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน และเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละระยะ เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้
- อ.ส.พ. มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) และเป้าประสงค์ที่สำคัญ (Goals) ของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ การใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร
- อ.ส.พ. มีการกำหนดขั้นตอนที่สำคัญ และกรอบเวลาในการดำเนินการ ของกระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการภายในองค์กร โดยแผนปฏิบัติการมีการถ่ายทอดไปยังบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
- อ.ส.พ. มีการกำหนดขั้นตอนในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถระบุความเสี่ยงของทุกแผนปฏิบัติการ พร้อมกำหนดระดับความรุนแรง และมาตรการในการจัดการ รวมถึงเป้าหมายของระดับความเสี่ยงคงเหลือได้ครบทุกแผนปฏิบัติการ
- อ.ส.พ. มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ที่ใช้ติดตามผลสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ และตัววัดผลการดำเนินงานที่สำคัญเป็นรายไตรมาส
- อ.ส.พ. มีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญ รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ ในการปรับเปลี่ยน/ทบทวนแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

ประเด็นที่ อ.ส.พ.
ยังดำเนินการ
ได้ไม่สมบูรณ์

- กระบวนการในการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กรที่ชัดเจน และบูรณาการประเด็นดังกล่าวกับการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
- การทบทวน Business Model ขององค์กรให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ และสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน รวมถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่องค์กรต้องการจะบรรลุในแต่ละระยะ นอกจากนี้ควรมีการวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร (Intelligent Risk) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมายในแต่ละระยะได้อย่างแท้จริง

- การทบทวนระบบงาน (work system) กระบวนการทำงาน (work process) ขององค์กร เพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้
- อ.ส.พ. ควรมีหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรที่ชัดเจน รวมถึงควรมีการวิเคราะห์ความต้องการในการใช้ทรัพยากร (ทั้งเงินและมีใช้เงิน) ความเสี่ยง ผลประโยชน์ที่ได้รับ และพิจารณาถึงความเพียงพอของทรัพยากรขององค์กรในทุกโครงการ/แผนงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีการจัดลำดับความสำคัญ และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมในการผลักดันให้เกิดการบรรลุเป้าหมายในแต่ละกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดไว้
- อ.ส.พ. ควรมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญให้ครบถ้วน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงมีการสำรวจการรับรู้แผนปฏิบัติการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถทบทวนกระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ และเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์กร
- อ.ส.พ. ควรให้ความสำคัญในการการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่สำคัญทุกตัวชี้วัดทั้งตัวชี้วัดทางการเงินและมีใช้ทางการเงิน เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์/ทบทวนแผนงานและเป้าหมาย ในกรณีที่มีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานปัจจุบันหรือ ที่คาดการณ์ไว้เมื่อเทียบกับคู่เทียบ

หัวข้อ “การวางแผนเชิงกลยุทธ์”

อยู่ที่ระดับคะแนน
2.0067

สรุปประเด็นสำคัญ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) :

อยู่ที่ระดับ 2.2000

อ.ส.พ. มีแนวทางในการดำเนินงานในกระบวนการในการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญมาประกอบในการจัดทำแผน ประกอบด้วย การวิเคราะห์คู่เทียบ และ Gap Analysis สัญญาณบ่งชี้ถึงความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในอนาคต ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าและความสามารถในการนำไปปฏิบัติ ปัจจัยความยั่งยืน การประเมินสถานการณ์ความเสี่ยง ข้อมูล SWOT รวมถึงเริ่มมีการจัดทำกระบวนการรวบรวมปัจจัยนำเข้าที่สะท้อนถึงการวิเคราะห์ และการเช็คสอบเชิงคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความทันกาล และการทบทวนปัจจัยนำเข้าระหว่างปีเพื่อนำมาทบทวนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระหว่างปี ทั้งนี้ ยังไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการกระบวนการระบุ และวิเคราะห์ข้อมูลกับแต่ละฝ่ายงานที่ได้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ทั้งในระยะเวลา และคุณภาพของข้อมูล รวมถึงข้อมูลยังไม่มีกระบวนการในการเช็คสอบความถูกต้องของข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงต้องมีการตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

อ.ส.พ. มีการกำหนดขั้นตอนและกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ประกอบด้วย ศึกษา และนำข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคกิจ เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตาม ยังไม่สามารถอธิบายถึงข้อมูลประกอบในแต่ละ SWOT ในเชิงปริมาณที่ชัดเจน โดยเฉพาะในส่วนของ S และ W และยังไม่มีมีการคัดเลือกข้อมูลคู่เทียบเพื่อเป็นการประกอบการพิจารณากระบวนการระบุปัจจัยบวกและปัจจัยลบขององค์กร ได้อย่างสมบูรณ์

อ.ส.พ. มีกระบวนการการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีที่มาจาก SWOT และนำมาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการบูรณาการในแต่ละความท้าทาย /ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร กับ SWOT วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

อ.ส.พ. ยังไม่มีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญ รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ที่ชัดเจน และการบูรณาการประเด็นดังกล่าวกับการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

สรุปประเด็นสำคัญ

2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) :

อยู่ที่ระดับ 1.5000

อ.ส.พ. เริ่มมีการกำหนด Strategic Positioning ที่ชัดเจน โดยมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการกำหนด Strategic Positioning ขององค์กร ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว (ตามรอบแผนวิสาหกิจ) รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งการวิเคราะห์ Strategic Positioning ขององค์กร และสามารถดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด ทั้งนี้ ในรายละเอียดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ปรากฏอยู่ในแต่ละระยะของตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ยังไม่สะท้อนถึงความท้าทายในการดำเนินงานที่จะยกระดับองค์กรจากการเป็น Efficiency Organization สู่การเป็น World Class Botanic Garden ได้อย่างชัดเจน

อ.ส.พ. มีการวิเคราะห์ Scenario Planning ที่ชัดเจน โดยมีการกำหนดสมมติฐาน หรือที่มาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การออกแบบทางเลือกของแนวทางการดำเนินงานในแต่ละสถานการณ์ และมีการประมาณการถึงผลประโยชน์ทางการเงินในแต่ละสถานการณ์ ที่ชัดเจน ทั้งนี้ ยังขาดการนำผลการวิเคราะห์ในแต่ละสถานการณ์ของผลประโยชน์ขององค์กร นำมากำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือก

แม้ อ.ส.พ. จะมีการจัดทำ Business Model แต่ยังไม่สะท้อนการนำมากำหนดหรือผลักดันความสำเร็จในการไปถึงตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์นั้นๆ ทั้งนี้รัฐวิสาหกิจควรมีการทบทวน Business Model ขององค์กรให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ และสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน รวมถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่องค์กรต้องการจะบรรลุในแต่ละระยะ นอกจากนี้ควรมีการวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร (Intelligent Risk) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมายในแต่ละระยะได้อย่างแท้จริง

สรุปประเด็นสำคัญ

3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) : อยู่ในระดับ 2.2500

อ.ส.พ. มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยการนำความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร มากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับ Strategic Positioning ขององค์กร และมีการบูรณาการวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร มีการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับประเด็นที่สำคัญ แต่อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ

อ.ส.พ. มีการทบทวนระบบงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อแสดงความมั่นใจถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และทุกวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มีการถ่ายทอดสู่ระดับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงาน และสามารถแสดงให้เห็นถึงผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงานที่ชัดเจน เพื่อแสดงความมั่นใจถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทุกวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ ควรมีการออกแบบ/ทบทวน ระบบงาน (work system) กระบวนการทำงาน (work process) รวมถึง SLA ในทุกกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสนับสนุนต่อการผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ อ.ส.พ. ควรมีการทบทวนโครงสร้างองค์กร และฝ่ายงานที่รองรับการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หรือยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กร โดยเฉพาะ New Initiatives ที่จำเป็นต้องมีการระบุนำงานหน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายงานในการดำเนินงานให้มีความชัดเจน

สรุปประเด็นสำคัญ

4. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation) : อยู่ในระดับ 1.5000

อ.ส.พ. มีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร และมีการกำหนดแผนปฏิบัติการที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับความสำเร็จของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ยังไม่สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร กับการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในแต่ละระยะ

อ.ส.พ. ยังไม่สามารถแสดงความเชื่อมโยง หรือการสนับสนุนกันระหว่างยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ผ่านเครื่องมือ Strategy Map เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างชัดเจน โดยการแสดงความเชื่อมโยงอาจทำได้โดยการแสดงด้วยตัวชี้วัด หรือกิจกรรมและกระบวนการที่มีส่วนสนับสนุนกัน ซึ่งเมื่อแสดงความสัมพันธ์แล้วจำเป็นต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการดำเนินงานได้ตามแผนงานที่สนับสนุนกลยุทธ์ได้ทุกแผนงาน

สรุปประเด็นสำคัญ

5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development) :

อยู่ที่ระดับ 1.9583

อ.ส.พ. มีการกำหนดขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ โดยดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด รวมถึงมีการเผยแพร่ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงแผนปฏิบัติการที่เมืองค์ประกอบครบถ้วน มีความสอดคล้องกันตั้งแต่วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม ยังไม่สามารถแสดงแสดงความเชื่อมโยงกับกระบวนการวิเคราะห์ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

อ.ส.พ. มีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการที่ชัดเจน และสามารถดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการกับกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร

อ.ส.พ. มีการกำหนดขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดสรรทรัพยากร ทั้งด้านการเงิน และมีใช้การเงิน อย่างไรก็ตาม ควรมีการกำหนดแบบฟอร์มวิเคราะห์งบประมาณที่เหมาะสมทั้งทรัพยากรด้านการเงิน และทรัพยากรที่มีใช้ทางการเงิน รวมถึงทุกแผนงาน/โครงการ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงความต้องการในการใช้ทรัพยากร ตามแบบฟอร์มที่กำหนดได้ครบถ้วนทุกองค์ประกอบที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ทรัพยากรไปพร้อมกัน นอกจากนี้ ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งบประมาณควรทำการรวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการในการใช้ทรัพยากร และพิจารณาถึงความเพียงพอของทรัพยากรขององค์กร และจัดสรรงบประมาณได้ตามแผนงานที่กำหนด รวมถึงกระบวนการจัดสรรทรัพยากร สามารถแสดงได้ถึงถึงความเชื่อมโยงและความสอดคล้องระหว่างแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และแผนการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งกระบวนการในการจัดสรรทรัพยากร ทั้งการเงิน และไม่ใช้เงินที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ นั้นต้องมีการพิจารณาความเหมาะสม ความจำเป็นในทุกโครงการ เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้โครงการดังกล่าวบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด รวมถึงต้องมีการวิเคราะห์ถึงลำดับความสำคัญของแต่ละแผนงาน/โครงการ ที่จะมาสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร

สรุปประเด็นสำคัญ

6. กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment) :

อยู่ที่ระดับ 2.3333

อ.ส.พ. มีการกำหนดขั้นตอนที่สำคัญ และกรอบเวลาในการดำเนินการ ของกระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการภายในองค์กร โดยแผนปฏิบัติการมีการถ่ายทอดไปยังบุคลากรทั่วทั้งองค์กร อย่างไรก็ตามควรมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญให้ครบถ้วน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแนวทางในการดำเนินงานจะมีความชัดเจนและจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ รวมถึงควรมีการสำรวจการรับรู้แผนปฏิบัติการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถทบทวนกระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ และเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์กร

อ.ส.พ. ยังไม่มีการดำเนินการในการตรวจสอบความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการระดับองค์กร ลงสู่แผนปฏิบัติการระดับสายงาน รวมถึง ความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร สู่ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสายงาน รวมถึงเมื่อตรวจสอบแล้ว รัฐวิสาหกิจสามารถแสดงความมั่นใจถึงความสอดคล้องดังกล่าว

อ.ส.พ. ยังไม่มีกำหนดกระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้องในเชิงกระบวนการดำเนินงาน รวมถึงระยะเวลาที่ต้องมีการทบทวน/จัดทำแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

สรุปประเด็นสำคัญ

อ.ส.พ. มีการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ และมีถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายดังกล่าวไปยังตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสายงานทุกตัวชี้วัดที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม ควรมีกระบวนการในการตรวจสอบความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการระดับองค์กร ลงสู่แผนปฏิบัติการระดับสายงาน รวมถึงความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร สู่ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสายงาน รวมถึงเมื่อตรวจสอบแล้ว ต้องสามารถแสดงความมั่นใจถึงความสอดคล้องดังกล่าวได้อย่างชัดเจน

อ.ส.พ. มีกระบวนการในการตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ที่ใช้ติดตามผลสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ โดยใช้ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง ซึ่งมีการติดตามเป็นรายไตรมาส โดยคณะกรรมการ

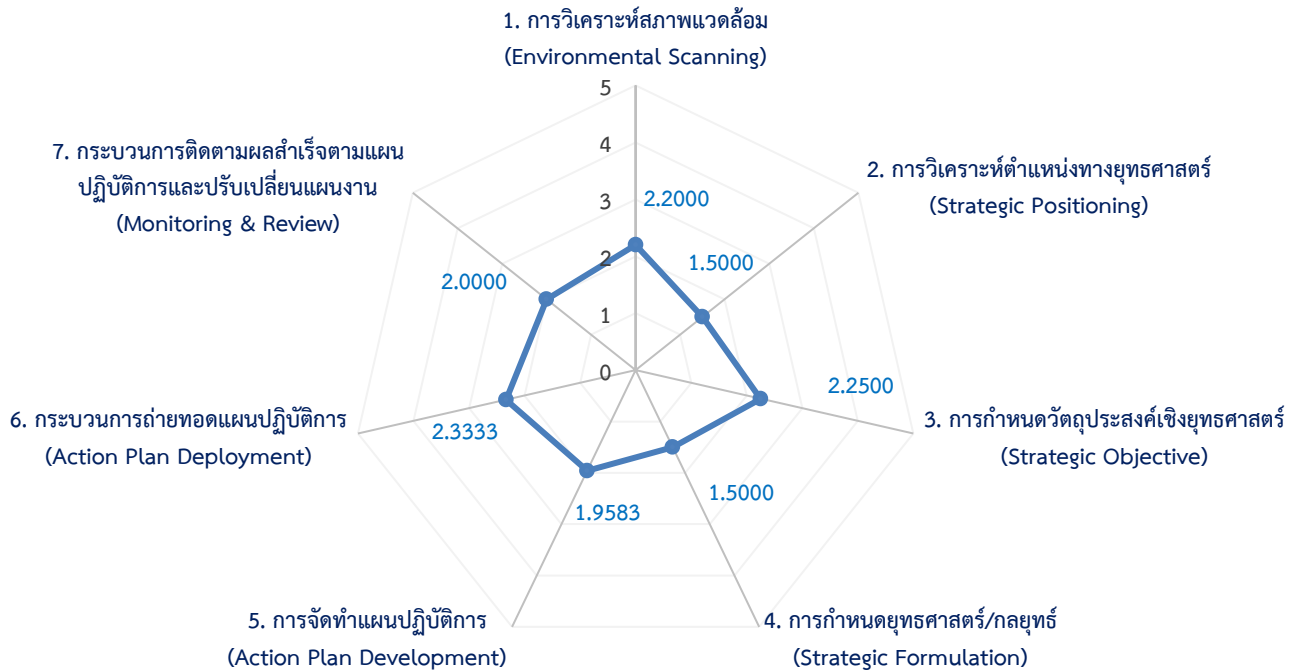
7. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตาม แผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยน
แผนงาน (Monitoring & Review) :

อยู่ที่ระดับ 2.0000

อ.ส.พ. มีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานองค์กร ผ่านตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ และผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ โดยรายงานต่อคณะกรรมการ และผู้บริหารเป็นรายไตรมาส อย่างไรก็ตาม ควรมีการบูรณาการกระบวนการติดตามกับแผนงานที่สำคัญที่ปรากฏในแผนแม่บท ในหัวข้ออื่น เช่น แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

อ.ส.พ. ไม่มีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ มีเพียงการรายงานผลการดำเนินงาน เทียบกับเป้าหมาย แต่ไม่มีกระบวนการ/เครื่องมือในการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ทั้ง ตัวชี้วัดทางการเงินและมีใช้ทางการเงิน

อ.ส.พ. มีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญ รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ ในการปรับเปลี่ยน/ทบทวนแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม การทบทวนแผนปฏิบัติการดังกล่าวควรสอดคล้องกับกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ทั้งในกรณีปกติ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) ทั้งนี้การทบทวน/ปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการได้อย่างทันท่วงทีนั้น องค์กรควรมีการการวิเคราะห์ถึง Leading Indicator หรือมีการทำ Early Warning System ถึงการเตือนล่วงหน้าก่อนที่ตัวชี้วัดดังกล่าวจะไม่บรรลุเป้าหมาย



ข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่มีการใช้ข้อมูล Fact Based ในการวิเคราะห์ SWOT และการนำข้อมูลคู่เทียบมาประกอบในการวิเคราะห์ โดยสามารถอธิบายที่มาของข้อมูลเพื่อสรุปผลและใช้ประกอบการวิเคราะห์ SWOT รวมทั้งมีการใช้ข้อมูลในหลายมุมมอง เพื่อความแม่นยำในการกำหนด SWOT อย่างไรก็ตามยังคงมีรัฐวิสาหกิจบางแห่งที่ยังไม่มีการใช้ Fact-based เพื่อสนับสนุน SWOT ทั้งนี้ยังขาดเรื่องข้อมูลของคู่เทียบ และข้อมูล Fact-based บางรายการยังไม่ทันกาล หรือมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กรไม่เป็นระบบ
2. รัฐวิสาหกิจบางแห่งยังไม่สามารถวิเคราะห์ได้ถึงการจัดทำตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning : SP) ที่สะท้อนถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรที่มีความท้าทายและมีเป้าหมายที่ชัดเจน ดังนั้น ควรมีการนำปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ตัวชี้วัดระดับวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์ถึงความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ มากำหนด SP ที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละช่วงเวลา พร้อมทั้งเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ Business Model และ Intelligent Risk ได้ครบถ้วนทุกประเด็น
3. รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) และเป้าประสงค์ (Goal) อย่างไรก็ตาม ควรทบทวนการวิเคราะห์เป้าหมายในระดับเป้าประสงค์ ที่ต้องสามารถวัดผลสำเร็จได้ เพื่อให้ SO สามารถถ่ายทอดและแสดงความสอดคล้องไปยังปัจจัยที่สำคัญ เช่น ปัจจัยเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าและความต้องการความคาดหวังของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงควรมีการทบทวนระบบงาน (Work Systems) กระบวนการทำงาน (Work Process) รวมทั้ง Service Level Agreement (SLA) ที่รองรับต่อ SO และเป้าประสงค์ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากระบวนการทำงานขององค์กรจะรองรับ และทำให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยเฉพาะวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่มีการปรับเปลี่ยน

4. รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังขาดการกำหนดกระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้องในเชิงกระบวนการดำเนินงาน รวมถึงระยะเวลาที่ต้องมีการทบทวน/จัดทำแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ควรมีการชี้แจงและกำหนดระยะเวลา รวมถึงแบบฟอร์มในการดำเนินงาน (Template) ที่แสดงถึงความสอดคล้องทั้งกระบวนการและองค์ประกอบที่สำคัญ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบของแต่ละแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการได้อย่างครบถ้วน
5. รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ขาดการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนั้นควรมีการทบทวนรายละเอียดของตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยควรมีการกำหนด Leading Indicator ของแต่ละตัวชี้วัด มีการรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดรูปแบบ (Model) และพิจารณาเพิ่มเติมจากแนวโน้มในอดีตหรือข้อมูลเชิงคุณภาพอื่นๆประกอบ เพื่อการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี โดยต้องสอดคล้องกับระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System)

หัวข้อ “การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ”

อยู่ที่ระดับคะแนน
1.9300

ประเด็นที่ อ.ส.พ.
สามารถดำเนินการได้

- การบูรณาการระหว่างธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกันทั้งนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน Corporate Governance Risk management - Compliance (GRC)
- อ.ส.พ. มีการกำหนดคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยเป็นคณะทำงาน ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในขององค์กร รวมทั้งกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และ กระบวนการในการดำเนินงาน ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
- อ.ส.พ. มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีคุณสมบัติครบถ้วนและเผยแพร่ให้บุคลากร ทั่วทั้งองค์กรรับทราบ โดยมีการทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี
- อ.ส.พ. มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่บูรณาการกับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีการระบุประเด็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายในแต่ละยุทธศาสตร์ ขององค์กร เช่น ปัจจัยเสี่ยงความเสี่ยงจากจำนวนผู้เยี่ยมชม อ.ส.พ. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นประเด็นความเสี่ยงต่อการไม่บรรลุยุทธศาสตร์ที่ 3 เร่งรัดให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ที่ชาญฉลาด ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นต้น
- อ.ส.พ. มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยง ที่องค์กรยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กรและแต่ละปัจจัยเสี่ยง
- อ.ส.พ. มีการระบุปัจจัยเสี่ยงโดยทบทวนจากปัจจัยเสี่ยงในปีที่ผ่านมาและพิจารณาควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ถึงเป้าหมายขององค์กรที่ปรากฏในแผนวิสาหกิจ รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในอนาคต รวมถึงมีการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร (Risk Universe) ที่ครบถ้วนทุกมิติ เช่น สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์กร ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยุทธศาสตร์และเป้าหมายองค์กร ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เป็นต้น รวมถึงการกำหนดแนวทาง การประเมินความเสี่ยงของการควบคุมภายใน (ประสิทธิผลของการควบคุมภายใน) ในแต่ละประเด็น ที่ระบุใน Risk Universe เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และคัดกรองปัจจัยเสี่ยงที่จะเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับ องค์กรได้อย่างชัดเจน
- อ.ส.พ. มีการประเมินระดับความรุนแรงครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง โดยมีการกำหนดเกณฑ์ระดับ ความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือ การคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบกับ การกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง พร้อมทั้งมีการกำหนดระดับความรุนแรงที่คาดหวัง
- อ.ส.พ. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร
- อ.ส.พ. มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส รวมถึงสามารถนำเสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการ ควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ได้ครบถ้วนและเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

ประเด็นที่ อ.ส.พ.
ยังดำเนินการ
ได้ไม่สมบูรณ์

- อ.ส.พ. ควรมีการกำหนดแรงจูงในการบริหารความเสี่ยงผ่านการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับ เพื่อสร้างแรงจูงใจและการมุ่งมั่นต่อการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรในองค์กร
- อ.ส.พ. ควรมีการสร้างมูลค่าเพิ่มองค์กรด้วยการบริหารความเสี่ยง Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้สามารถตอบสนองและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
- อ.ส.พ. ควรมีการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) โดยเปรียบเทียบทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าทางเลือกที่นำมาบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น คือทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร
- อ.ส.พ. ควรมีการกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ผ่านเครื่องมือ Risk Correlation Map ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ และการกำหนดแผนในการบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วน ผ่านเครื่องมือ Risk Correlation Map
- อ.ส.พ. ควรมีการกำหนดช่องทางที่ชัดเจน ในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง และการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร รวมทั้งมีกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- อ.ส.พ. ควรมีการกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร

หัวข้อ “การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน”

อยู่ที่ระดับคะแนน
1.9300

สรุปประเด็นสำคัญ

- ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) :** **อยู่ที่ระดับ 1.8667**

อ.ส.พ. มีการกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) รวมทั้งการกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กร โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และมีการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆภายในองค์กร แก่พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

อ.ส.พ. มีการกำหนดโครงสร้าง หน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน โดยมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง (เช่น มีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น) รวมทั้งกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และ กระบวนการในการดำเนินงาน ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มี JD มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) รวมถึงโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ ของกระบวนการทำงานอื่นรวมทั้งมีการสื่อสาร ผู้บริหารมีการติดตามติดตามผลการดำเนินงาน ของหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบฯ โดยสามารถดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน รวมถึงมีการทบทวนคู่มือการบริหาร ความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี และมีการสื่อสารให้กับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ รวมถึงมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว

อ.ส.พ. เริ่มมีกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร เพื่อให้เกิดบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุน การบริหารความเสี่ยง อย่างไรก็ตามกระบวนการในการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยง ในองค์กรและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงยังไม่ครบถ้วน ทั้งในระดับคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน

อ.ส.พ. เริ่มมีการกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนอง และส่งเสริมค่านิยมองค์กร อย่างไรก็ตามกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร โดยมีการพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรม องค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน ยังไม่ชัดเจน และยังไม่เชื่อมโยง กับแผนงานด้านบุคลากรขององค์กร

อ.ส.พ. เริ่มมีแนวทางที่ชัดเจนในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับ ผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับ ที่ชัดเจน โดยกำหนดเป็นเกณฑ์การให้ คะแนนการบริหารความเสี่ยงดีเด่นประจำปี ทั้งนี้รายละเอียดการประเมินผลเพื่อนำมากำหนด ระบบแรงจูงใจหรือการพัฒนาและการรักษาบุคลากร จากผลการบริหารความเสี่ยงของแต่ละสายงาน ยังไม่ชัดเจน

สรุปประเด็นสำคัญ

- การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting) :** **อยู่ที่ระดับ 1.3333**

อ.ส.พ. มีการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเปี่ยงเบน ของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยการระบุ Risk Appetite

Risk Tolerance แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Business Objective) และการกำหนด RA RT ของทุกปัจจัยเสี่ยงอย่างครบถ้วน

อ.ส.พ. ยังไม่ได้ระบุเหตุการณ์ในการเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ หรือปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าขององค์กรเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรในปี 2566 รวมถึงกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจในปี 2567 ยังไม่มีการวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจขององค์กรที่เปลี่ยนไปจากผลกระทบของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตาม ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร เพื่อการทำ Value enhancement และการนำโอกาสมาวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงเพื่อทำ Value Creation เนื่องจากการระบุปัจจัยเสี่ยง เน้นการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายองค์กรที่กำหนด

สรุปประเด็นสำคัญ

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) :

อยู่ที่ระดับ 2.1714

อ.ส.พ. มีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยพิจารณาจากความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดที่สำคัญ และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร โดยมีการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุมโอกาสตามที่ได้วิเคราะห์ SWOT, Intelligence Risk ที่กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process) ได้ทำการวิเคราะห์ ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร (Risk Universe) ที่ชัดเจน พร้อมกำหนดประสิทธิผลของความเสี่ยงพอของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่จะประเมินได้ชัดเจน มีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด มีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน

อ.ส.พ. มีการกำหนด และพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร และมีกระบวนการในการประเมินความเสี่ยงพอของระบบการควบคุมภายในประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร รวมถึงทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน ได้ครบถ้วนทุกสายงาน

อ.ส.พ. มีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง มีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) แยกตามรายปัจจัยเสี่ยง โดยจัดทำเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood) และเกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Consequences) และกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง เพื่อให้มีการประเมินระดับความรุนแรงสามารถสะท้อนระดับความเสี่ยงที่แท้จริงได้

อ.ส.พ. มีการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง 4 ระดับ (สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ) และการจัดลำดับความเสี่ยง ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) โดยมีการแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาส ครบ 4 ไตรมาส

อ.ส.พ. มีการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) ที่ระบุไว้ โดยพิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิด โดยมีการวิเคราะห์พิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม (ประสิทธิผลการควบคุมภายใน) ก่อนการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้

(Cost Benefit) ยังไม่มีการเปรียบเทียบทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าทางเลือกที่นำมาบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น คือทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ แม้ว่า อ.ส.พ. จะมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงผ่านการจัดทำ Risk map โดยใช้สี การระบุสาเหตุ แผนงานและกิจกรรม แต่ยังไม่ครบถ้วนตามองค์ประกอบของ Risk Map ซึ่งควรทบทวนและวิเคราะห์ให้สามารถแสดงสอดคล้องของผลกระทบที่เกิดขึ้นระหว่างความเสี่ยง การวิเคราะห์น้ำหนักของระดับความรุนแรง และผลกระทบใน Risk map เพื่อแสดงความสัมพันธ์และผลกระทบ ความชัดเจนในการบริหารความเสี่ยง และเห็นความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลกระทบระหว่างกัน พร้อมวิเคราะห์ระดับผลกระทบระหว่างความเสี่ยงกับความเสี่ยง ซึ่งต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ร่วมกันกำหนดเชื่อมโยง วิเคราะห์หาสาเหตุ โอกาสที่จะทำให้เกิด และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ความสัมพันธ์ผลกระทบของสาเหตุ และระดับความรุนแรง ร่วมกับ Risk owner ของทุกปัจจัยเสี่ยง เพื่อระบุสาเหตุของความเสี่ยงพร้อมการกำหนดมาตรการ/กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้อย่างครอบคลุมทุกสาเหตุ

อ.ส.พ. ไม่มีการกำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการวิเคราะห์ถึงในช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง กับช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กร ทั้งเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพ

สรุปประเด็นสำคัญ

4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision): อยู่ในระดับ 2.3333

อ.ส.พ. มีการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงเป็นรายไตรมาส โดยการติดตามระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เทียบกับเป้าหมายระดับความรุนแรงที่คาดหวัง โดยมีรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกมิติ ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง และค่าเป้าหมาย (Risk Appetite) ที่กำหนด พร้อมรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ทั้งนี้ อ.ส.พ. ควรมีการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงให้สามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมโยงกับการจัดทำยุทธศาสตร์และกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน รวมทั้งการเสริมสร้างการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงในองค์กร รวมทั้งการเพิ่มศักยภาพ ชีตความรู้ความสามารถบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

สรุปประเด็นสำคัญ

5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting): อยู่ในระดับ 1.7000

อ.ส.พ. มีการกำหนดกระบวนการและช่องทางในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกระบวนการสำรวจระดับการรับรู้ ความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน และมีการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารเกิดขึ้นจริง

อ.ส.พ. มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นรายไตรมาส อย่างไรก็ตาม ควรมีการรายงานกิจกรรมควบคุมภายใน (Existing Control) ควบคู่ไปกับการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) เพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุ

เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ได้ครบถ้วน โดยควรมีการรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นรายไตรมาส

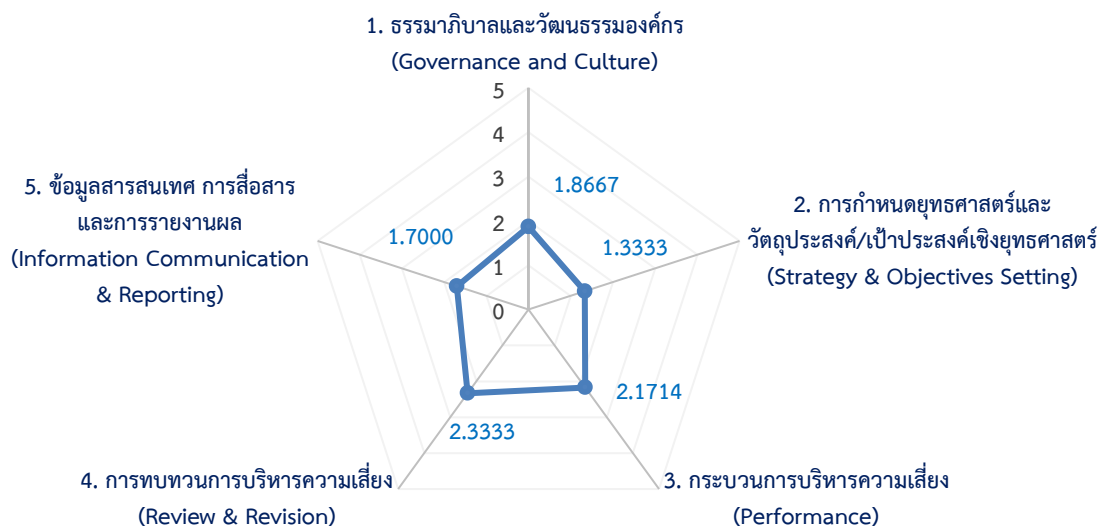
อ.ส.พ. ยังไม่มีดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง ซึ่งควรมีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เป็นรายเดือนผ่านระบบงานบริหารและจัดการความเสี่ยง (เป็น Web Application) ที่ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นระบบ และควรมีการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และเป็นข้อมูลที่เป็น Leading Indicator โดยที่ข้อมูลที่ยังขาดต้องมีความทันกาล และมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้งานระบบ ได้อย่างครบถ้วน

อ.ส.พ. มีการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการขององค์กร และมีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ ในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีการคำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ความเสียหายต่างๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ และความผันผวน รวมทั้ง สถานการณ์ต่าง ที่ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานขององค์กร และพัฒนากระบวนการ บริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

กราฟสรุปผลการประเมิน

หัวข้อ “การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน”

อยู่ที่ระดับคะแนน
1.9300



ข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. รัฐวิสาหกิจโครงสร้างพื้นฐาน (Critical Infrastructure) เช่น การท่าเรือแห่งประเทศไทย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และ องค์การเภสัชกรรม เป็นต้น ต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เนื่องจากการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงองค์กร รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) ขององค์กร ถือเป็นประเด็นสำคัญ ที่ช่วยสร้างความมั่นใจต่อความมั่นคงของการให้บริการภาพรวมของประเทศ
2. การพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ถือเป็นประเด็นสำคัญที่รัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องเร่งพัฒนาเพื่อให้สามารถเตือนภัยล่วงหน้า และทำการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานต่างๆ ให้มั่นใจว่ารัฐวิสาหกิจจะสามารถให้บริการ/ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างครบถ้วน ซึ่งจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และระบุตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ที่จะใช้เตือนภัยล่วงหน้า รวมถึงการรวบรวมฐานข้อมูลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อใช้ในการกำหนดระดับของการเตือนภัย (Trigger point)
3. รัฐวิสาหกิจหลายแห่งวางเว้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ส่งผลให้การกำหนดนโยบาย และการติดตามการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรเกิดความล่าช้า ซึ่งรัฐวิสาหกิจควรบริหารจัดการและเร่งรัดการดำเนินงานโดยไม่ต้องรอการแต่งตั้งคณะกรรมการ นอกจากนี้ หน่วยงานกำกับดูแลควรให้ความสำคัญในการเร่งแต่งตั้งคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจเช่นเดียวกัน
4. รัฐวิสาหกิจที่ผลประเมินลดลง นอกเหนือจากการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบ และขาดการสื่อสารถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างครอบคลุมในกลุ่มบุคลากรและสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินงานแล้ว ยังเกิดจากขาดความเข้าใจต่อการบริหารจัดการตาม Enablers ที่เป็นเครื่องมือในการบริหารและพัฒนาองค์กร แต่ดำเนินการให้เพียงพอเป็นส่วนหนึ่งของระบบประเมินผลเท่านั้น อีกทั้ง รัฐวิสาหกิจหลายแห่งที่ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารองค์กรผ่านระบบ Enablers ด้วยเช่นกัน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องทำความเข้าใจ ศึกษา และให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน และให้ความสำคัญกับผู้ที่หน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานในเรื่องดังกล่าว

ผลการดำเนินงาน
ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.)

Core Business Enablers

หัวข้อ “การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า”

อยู่ที่ระดับคะแนน

ประกอบด้วย ผลการประเมินในหัวข้อย่อย 2 หัวข้อ ได้แก่

1.6850

1. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management)

1.7133

2. การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Management)

1.6567

ประเด็นที่ อ.ส.พ.
สามารถดำเนินการได้

- อ.ส.พ. มีการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (ฉบับทบทวน สำหรับปี 2567)
- อ.ส.พ. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรครบทุกส่วนงาน และมีการวิเคราะห์บูรณาการจากทั้งภาพระดับยุทธศาสตร์ที่มีการบูรณาการกับภาพระดับส่วน (Top down - Bottom up) อย่างเป็นระบบ ชัดเจนเป็นรูปธรรม
- อ.ส.พ. มีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับส่วนงาน รวมทั้งวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กรถูกบรรจุและสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวขององค์กร
- อ.ส.พ. มีการระบุ Stakeholders ที่สำคัญระดับองค์กร
- อ.ส.พ. มีการระบุประเด็น/ความต้องการ ความคาดหวัง ความกังวล ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อองค์กร
- อ.ส.พ. มีแผนระยะยาวด้านลูกค้าและตลาด ปี 2566 – 2570
- อ.ส.พ. มีการจำแนกลูกค้าเป็น 2 กลุ่ม คือ 1. กลุ่มประชาชนทั่วไป/ นักท่องเที่ยวทั่วไป และ 2. กลุ่มคณะเข้าเยี่ยมชมสวนพฤกษศาสตร์
- อ.ส.พ. มีการกำหนดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า
- อ.ส.พ. มีการกำหนดช่องทางและวิธีการรับฟังลูกค้า โดยผ่านผลสำรวจความพึงพอใจ สื่อสังคมออนไลน์
- อ.ส.พ. มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการผ่านการดำเนินโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม
- อ.ส.พ. มีการกำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียนผ่านเว็บไซต์

ประเด็นที่ อ.ส.พ.
ยังดำเนินการ
ได้ไม่สมบูรณ์

- อ.ส.พ. ควรมีการระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่ตอบสนองตามความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร รวมถึงต้องดำเนินการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่แผนปฏิบัติการประจำปี ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมครบทุกส่วนตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญในแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม
- อ.ส.พ. ควรกำหนดแนวทางการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กร โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล
- อ.ส.พ. ควรมีการจัดอันดับความสำคัญของประเด็น/ความต้องการที่มีต่อองค์กร อย่างน้อยมิติสำคัญต่อองค์กร และ สำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีมาตรฐาน และควรมีการถ่ายทอดสื่อสารไปยังผู้บริหาร และพนักงานทุกส่วนงาน รวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจนและครบถ้วน

- อ.ส.พ. ควรมีการจัดลำดับประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อส่วนงาน ครอบคลุมทุกส่วนงาน
- อ.ส.พ. ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการรูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองระดับที่คาดหวัง ครอบคลุมทุก Stakeholders สำคัญ และทุกส่วนงาน
- อ.ส.พ. ควรมีการจัดทำแผนการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการกำหนดขั้นตอน ดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถสะท้อนผลผลิตและผลลัพธ์ของแผนงานได้ตามเป้าหมาย และตัวชี้วัดครอบคลุมทุกส่วนงาน
- อ.ส.พ. ควรมีโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ตอบสนองต่อระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการ รูปแบบ (Methods) ของการสร้างสัมพันธ์ ครอบคลุมประเด็น
- อ.ส.พ. ควรมีการทบทวนการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านลูกค้า และตลาด การระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งกำหนด วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ทางการตลาด ตลอดจนเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในมิติต่างๆ ที่สำคัญ
- อ.ส.พ. ควรมีการนำลูกค้าคู่แข่ง และลูกค้าในตลาดอื่นประกอบการพิจารณาในการจำแนกลูกค้า และควรมีการจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) ที่ระบุคุณลักษณะ ของแต่ละกลุ่มลูกค้าที่ครบถ้วน
- อ.ส.พ. ควรมีการกำหนดช่องทางการรับฟังลูกค้าที่ครบถ้วนตามวงจรชีวิตลูกค้า หรือครอบคลุม ทุกกลุ่มลูกค้า
- อ.ส.พ. ควรมีการทบทวนการสำรวจความไม่พึงพอใจ และศึกษารูปแบบการสำรวจความผูกพัน ที่ถูกต้องตามมาตรฐาน และควรกำหนดแนวทางการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พอใจ ความผูกพัน ของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจ
- อ.ส.พ. ควรมีกระบวนการที่เป็นระบบ (กระบวนการพัฒนา กับกระบวนการนวัตกรรม) โดยต้องระบุ กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ การทวนสอบ ทดสอบ และรับรองผล พร้อมทั้งระบุผลผลิตและผลลัพธ์ ที่ต้องบรรลุของแต่ละแผนงานหรือโครงการ
- อ.ส.พ. ควรมีการวิเคราะห์วงจรชีวิตของลูกค้าแยกรายกลุ่มลูกค้า และควรทบทวนการจัดทำกฎบัตร และมาตรฐานด้านบริการ ที่ครอบคลุมทั้งด้านการบริการสารสนเทศ การทำธุรกรรมหรือการขอรับ บริการ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ
- อ.ส.พ. ควรมีจัดทำแผนงานหรือกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ ที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ของการสร้างสัมพันธ์ และสอดคล้องตามความต้องการ และความคาดหวังลูกค้า
- อ.ส.พ. ควรมีการทบทวนนโยบายความเป็นส่วนตัวของผู้ร้องเรียน รวมทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อร้องเรียนไปยังกระบวนการและบุคลากร ที่เกี่ยวข้อง คู่ค้า คู่ความร่วมมือ หรือผู้ส่งมอบ

หัวข้อ “การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า”

หัวข้อย่อยที่ 1 “การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management)”

อยู่ที่ระดับคะแนน

1.7133

สรุปประเด็นสำคัญ

1. ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย :

อยู่ที่ระดับ 2.2500

อ.ส.พ. มีการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (ฉบับทบทวนสำหรับปี 2567) มีการวิเคราะห์ถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตาม ควรระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองตามความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร รวมถึงต้องดำเนินการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่แผนปฏิบัติการประจำปี ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมครบทุกส่วนงาน ตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญในแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ควรมีการสื่อสารแผนปฏิบัติการประจำปี โดยถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมาย ลงในระดับส่วนงานและระดับบุคคล และสื่อสารให้หน่วยงานภายนอก/ลูกค้า/คู่ความร่วมมือ/พันธมิตร ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

สรุปประเด็นสำคัญ

2. วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย :

อยู่ที่ระดับ 2.6167

อ.ส.พ. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรครบทุกส่วนงาน มีการวิเคราะห์บูรณาการจากทั้งภาพระดับยุทธศาสตร์ ที่มีการบูรณาการกับภาพระดับส่วน (Top down - Bottom up) อย่างเป็นระบบ ชัดเจนเป็นรูปธรรม และผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ รวมทั้งมีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับส่วนงาน รวมทั้งวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กรถูกบรรจุและสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวขององค์กร อย่างไรก็ตาม ควรกำหนดแนวทางการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ในระดับองค์กร โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

อ.ส.พ. มีการระบุ Stakeholders ที่สำคัญระดับองค์กร โดยวิเคราะห์ตามกรอบ Value Chain ของแต่ละส่วนงาน และระบุ Stakeholders ที่สำคัญ ที่มีการวิเคราะห์มาจากการจัดอันดับความสำคัญ โดยใช้อย่างน้อยมิติ Impact และ Interest อย่างมีมาตรฐาน รวมถึงคณะกรรมการให้ความเห็นชอบ Stakeholders ที่สำคัญ ระดับองค์กร ดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิเคราะห์ Stakeholders ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ที่บูรณาการกับยุทธศาสตร์/ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และควรมีการถ่ายทอดสื่อสารไปยังผู้บริหาร และพนักงานทุกส่วนงาน รวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจนและครบถ้วน

อ.ส.พ. มีการระบุประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อองค์กร สามารถแยกได้เป็นของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยวิเคราะห์ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของทุกส่วนงาน อย่างไรก็ตาม ควรมีการจัดอันดับความสำคัญของประเด็น/ความต้องการที่มีต่อองค์กร อย่างน้อยมิติ สำคัญต่อองค์กร และ สำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีมาตรฐาน และควรมีการถ่ายทอดสื่อสารไปยังผู้บริหาร และพนักงานทุกส่วนงาน รวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจนและครบถ้วน

สรุปประเด็นสำคัญ

3. กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : อยู่ในระดับ 1.3786

อ.ส.พ. มีการจัดลำดับความสำคัญและกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อส่วนงาน อย่างไรก็ตาม ควรมีการจัดลำดับประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อส่วนงาน ครอบคลุมทุกส่วนงาน

อ.ส.พ. ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการรูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองระดับที่คาดหวัง ครอบคลุมทุก Stakeholders สำคัญ และทุกส่วนงาน

อ.ส.พ. มีการกำหนด ขั้นตอน ระยะเวลา และ ตัวชี้วัด ที่มีค่าเป้าหมายแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี อย่างไรก็ตามควรมีการจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการระบุผู้รับผิดชอบ มีการกำหนดขั้นตอนดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถสะท้อนผลผลิตและผลลัพธ์ของแผนงานได้ตามเป้าหมาย และตัวชี้วัดครอบคลุมทุกส่วนงาน นอกจากนี้ ต้องมีโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ตอบสนองต่อระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการรูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์ ครบทุกประเด็น

อ.ส.พ. ควรมีแนวทางที่เป็นระบบในการระบุหรือกำหนดทรัพยากร (Resources) เช่น การเงิน บุคลากร และเทคโนโลยี เป็นต้น ให้มีความพอเพียงและเหมาะสมเพื่อใช้ในการดำเนินการบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแต่ละส่วนงาน

อ.ส.พ. มีการจัดทำคู่มือความเสี่ยงขององค์กร อย่างไรก็ตาม ควรมีการระบุหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และระบุความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์ (Risk Profiles) ให้ครอบคลุมความเสี่ยง 2 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงที่ดำเนินงานและผลลัพธ์ไม่ตอบสนองตามต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และขององค์กร

อ.ส.พ. มีแนวทางการติดตามและประเมินผลตามการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย อย่างไรก็ตาม ควรมีการประเมินผลถึงการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

อ.ส.พ. มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อสาธารณชนในรูปแบบรายงานประจำปี รายงานความยั่งยืน และในเว็บไซต์ อย่างไรก็ตามควรมีในสื่อสังคมออนไลน์ และมีองค์ประกอบครบถ้วน (กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการสร้างความสัมพันธ์, แนวทางและรูปแบบที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, สายงาน/ฝ่ายงานที่รับผิดชอบ, ความถี่ในการสร้างความสัมพันธ์, ประเด็นและความต้องการ/ความคาดหวัง และความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ Output และ Outcome)

อ.ส.พ. เริ่มมีการจัดทำกระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตาม ควรมีกระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกเกณฑ์ย่อยที่สำคัญ

หัวข้อ “การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า”
หัวข้อย่อยที่ 2 “การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Management)”

อยู่ที่ระดับคะแนน
1.6567

สรุปประเด็นสำคัญ

1. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า :

อยู่ที่ระดับ 2.2000

อ.ส.พ. มีแผนระยะยาวด้านลูกค้าและตลาด ปี 2566 - 2570 และมียุทธศาสตร์และกลยุทธ์ทางการตลาดครอบคลุมมิติด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อย่างไรก็ตาม ควรมีการทบทวนการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาด การระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ทางการตลาด ตลอดจนเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในมิติต่างๆ ที่สำคัญ และควรมีการแปลงหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด สู่แผนปฏิบัติการระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีองค์ประกอบครบถ้วน

สรุปประเด็นสำคัญ

2. การจำแนกลูกค้า :

อยู่ที่ระดับ 1.8000

อ.ส.พ. มีการจำแนกลูกค้าเป็น 2 กลุ่ม คือ 1. กลุ่มประชาชนทั่วไป/ นักท่องเที่ยวทั่วไป 2. กลุ่มคณะเข้าเยี่ยมชมสวนพฤกษศาสตร์ (ประกอบด้วย สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐและเอกชน วิชาพฤกษศาสตร์ หน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่น, บริษัททัวร์, ออร์แกนไนซ์, โรงแรม, ที่พัก, สปา เป็นต้น) และมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการ Segmentation และมีการกำหนดตัวแปร และเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวแปรในการ Segmentation รวมถึงเริ่มมีการนำเครื่องมือทางสถิติและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการจำแนกลูกค้า อย่างไรก็ตาม ควรมีการนำลูกค้าคู่แข่ง และลูกค้าในตลาดอื่นประกอบการพิจารณาในการจำแนกลูกค้า และควรมีการจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า ที่ระบุคุณลักษณะของแต่ละกลุ่มลูกค้าที่ครบถ้วน

สรุปประเด็นสำคัญ

3. การรับฟังลูกค้า :

อยู่ที่ระดับ 1.3333

อ.ส.พ. มีการกำหนดช่องทางและวิธีการรับฟังลูกค้า เช่น โทรศัพท์, จดหมาย, เว็บไซต์, E-mail, Social Media เป็นต้น และมีการสื่อสารและถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบอย่างทั่วถึง และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ควรมีการกำหนดช่องทางและวิธีการรับฟังลูกค้าครบถ้วนตามวงจรชีวิตลูกค้า และครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าที่จำแนก อย่างชัดเจนและเป็นระบบ และมีรูปแบบทั้งเชิงรุกและเชิงรับ รวมถึงควรมีการกำหนดตัวชี้วัดแนวทางและกลไกในการกำกับติดตามการรับฟังลูกค้า

อ.ส.พ. มีการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ประจำปี 2566 โดยจ้างที่ปรึกษาภายนอก และเริ่มมีการเก็บข้อมูลการซื้อซ้ำ ผ่านการสอบถามทางวาจา อย่างไรก็ตาม ควรมีการทบทวนการสำรวจความไม่พึงพอใจ และศึกษารูปแบบการสำรวจความผูกพันที่ถูกต้องตามมาตรฐาน และควรกำหนดแนวทางการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พอใจ ความผูกพัน ของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐบาลกิจ โดยมีวิธีการประเมิน รวบรวมข้อมูล และรายงานผลการประเมินที่มีความน่าเชื่อถืออย่างเหมาะสม และวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นของรัฐบาลกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบความถี่ของการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การสร้างความผูกพัน และภาพลักษณ์ของรัฐบาลกิจ อย่างครบถ้วนในทุกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด รวมถึงควรมีแนวทางดำเนินการให้ได้มาซึ่งสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อรัฐบาลกิจเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่ง หรือที่มีต่อคู่แข่ง ในบริบทการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่มีความคล้ายคลึงกัน

สรุปประเด็นสำคัญ

4. การนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ :

อยู่ที่ระดับ 1.5000

อ.ส.พ. มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการผ่านการดำเนินโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญอย่างครบถ้วน และมีการกำหนดคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องได้รับการพัฒนาที่ชัดเจน (สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า โดยคุณลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการต้องตอบสนองต่อความจำเป็น และความคาดหวัง) อย่างไรก็ตาม ควรมีกระบวนการที่เป็นระบบ (กระบวนการพัฒนา กับกระบวนการนวัตกรรม) โดยต้องระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ การทวนสอบ ทดสอบ และรับรองผล พร้อมทั้งระบุผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องบรรลุของแต่ละแผนงานหรือโครงการ

สรุปประเด็นสำคัญ

5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

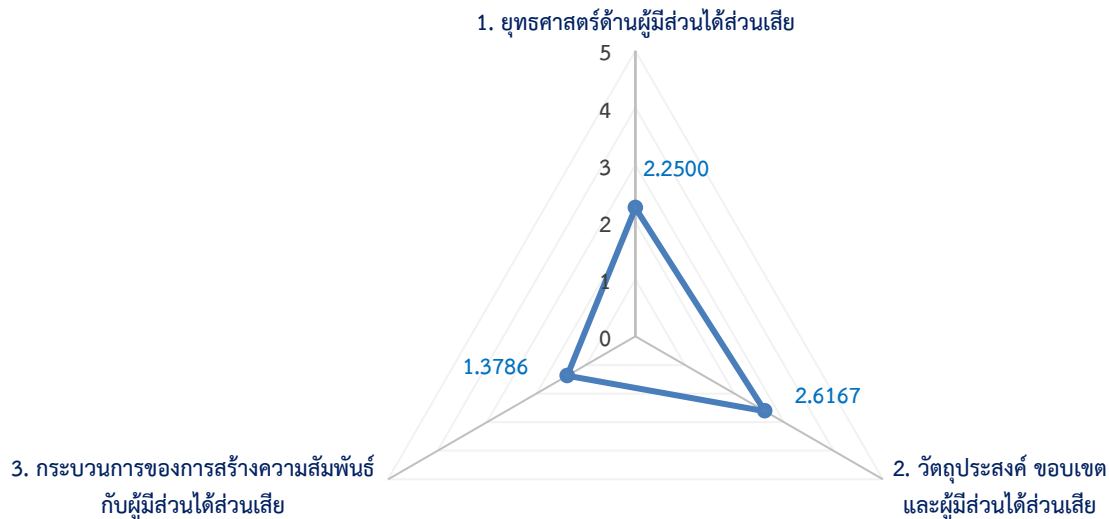
อยู่ที่ระดับ 1.5667

อ.ส.พ. มีการวิเคราะห์วงจรชีวิตของลูกค้าเพื่อกำหนดความต้องการความคาดหวังที่สำคัญของลูกค้า และมีการจัดทำกฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิเคราะห์วงจรชีวิตของลูกค้า แยกกรายกลุ่มลูกค้า และควรทบทวนการจัดทำกฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ ที่ครอบคลุมทั้งด้านการบริการสารสนเทศ การทำธุรกรรมหรือการขอรับบริการ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ

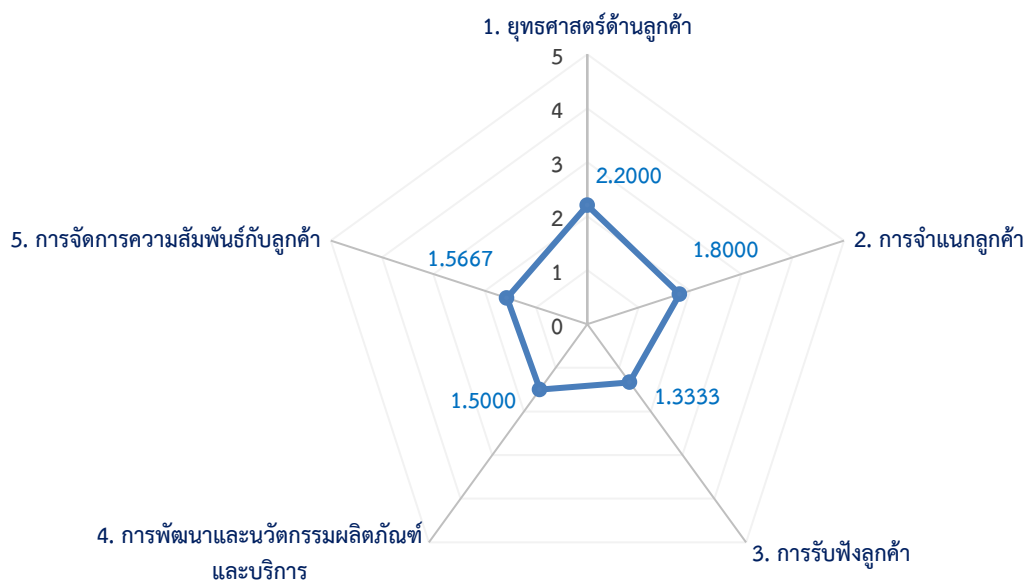
อ.ส.พ. มีการกำหนดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า เช่น โครงการประชาสัมพันธ์ กิจกรรมออกบูธส่งเสริมการตลาด เป็นต้น โดยกำหนดเป็นแผนงานในการสร้างความสัมพันธ์ ที่มีองค์ประกอบครบถ้วน และมีการสื่อสาร อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิเคราะห์และกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และควรมีการวิเคราะห์เพื่อกำหนดความต้องการความคาดหวังของลูกค้าเป้าหมาย เพื่อนำมาออกแบบแผนงานหรือกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ การวิเคราะห์คู่แข่งหรือคู่เทียบเพื่อนำมาออกแบบแผนงานหรือกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อย่างเหมาะสม

อ.ส.พ. มีการกำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียน เช่น เว็บไซต์ เป็นต้น และมีนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน (Complaint handling policy outlines & procedures) ที่มีองค์ประกอบ และมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน นอกจากนี้ ยังมีการเผยแพร่ นโยบาย และระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกผ่านช่องทางที่สำคัญ เช่น ป้ายประกาศบริเวณพื้นที่ขายหรือพื้นที่ให้บริการสัญญาให้บริการ คู่มือการใช้งานสื่อโฆษณา/ประชาสัมพันธ์ และฉลากหรือหีบห่อสินค้า ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์และสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ควรมีการทบทวนนโยบายความเป็นส่วนตัวของผู้ร้องเรียน รวมทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อร้องเรียนไปยังกระบวนการและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง คู่ค้า คู่ความร่วมมือ หรือผู้ส่งมอบของรัฐวิสาหกิจ

การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management)



การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Management)



ข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

1. รัฐวิสาหกิจควรส่งเสริมความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับนิยามและแนวทางการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมถึงการเสริมสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้รับรู้ว่าการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นทักษะและความสำคัญที่จำเป็นที่จะต้องมีเพื่อใช้ในการดำเนินงานร่วมกันกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. รัฐวิสาหกิจควรทบทวนวัตถุประสงค์การดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ใช่แค่เพียงเพื่อประโยชน์ความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่านั้น ควรมีวัตถุประสงค์ในการสร้างความสัมพันธ์เพื่อมุ่งเน้นประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญทางธุรกิจขององค์กรด้วย
3. รัฐวิสาหกิจควรทบทวนแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าให้มีรายละเอียดที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการจะต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย 1) ชื่อแผนงาน 2) ระยะเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุดของแผนงาน 3) หน่วยงานที่รับผิดชอบ 4) การระบุระยะเวลาแล้วเสร็จในแต่ละขั้นตอนหรือกิจกรรม (Milestone Date) 5) ตัวชี้วัดและเป้าหมายครอบคลุมทั้งผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งสอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
4. รัฐวิสาหกิจควรปรับแนวทางการทำงานที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจ จะต้องเปิดโอกาสให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในขั้นตอนการทวนสอบและทดสอบลูกค้า ก่อนการตัดสินใจดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้า เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการได้ตรงตามความต้องการและความคาดหวังที่แท้จริงของลูกค้ามากยิ่งขึ้น
5. รัฐวิสาหกิจควรมีการทบทวนแนวทางการเรียนรู้และจัดการความรู้เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาวัฒนธรรมการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างเป็นระบบมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้งประสิทธิภาพ (Output) และประสิทธิผล (Outcome) เพื่อใช้เป็นข้อมูลพิจารณาแนวทางการปรับปรุงและนวัตกรรมกระบวนการ รวมถึงการจัดเก็บองค์ความรู้จากรายละเอียดก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการที่ช่วยผลักดันให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผลการดำเนินงาน
ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.)

Core Business Enablers

หัวข้อ “การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล”

อยู่ที่ระดับคะแนน
1.6634

ประเด็นที่ อ.ส.พ.
สามารถดำเนินการได้

- อ.ส.พ. มีการกำหนดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ และเป็นมาตรฐาน
- อ.ส.พ. มีการกำหนดแนวทางการเลือกคู่ความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม (Partner Selection)
- อ.ส.พ. มีการทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศและข้อมูลสารสนเทศ และการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

ประเด็นที่ อ.ส.พ.
ยังดำเนินการ
ได้ไม่สมบูรณ์

- อ.ส.พ. ควรมีการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีรายละเอียดครบถ้วน
- อ.ส.พ. ควรมีการกำหนดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร
- อ.ส.พ. ควรมีการกำหนดรายละเอียดที่ชัดเจนในส่วนของ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วนของ Process People Technology และการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมควรกำหนดกรอบ/แนวทางการใช้สถาปัตยกรรมองค์กรกับโครงการด้านดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม
- อ.ส.พ. ควรมีการกำหนดกระบวนการบริหารโครงการที่มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบให้ครบถ้วน
- อ.ส.พ. ควรมีการกำหนดการบริหารจัดการด้านคุณภาพที่มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบให้ครบถ้วน
- อ.ส.พ. ควรมีกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลที่เป็นมาตรฐานหน่วยงาน โครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูล การวัดประสิทธิภาพกระบวนการและคุณภาพข้อมูล
- อ.ส.พ. ควรมีกระบวนการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ
- อ.ส.พ. ควรมีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ
- อ.ส.พ. ควรมีการกำหนดกระบวนการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีนโยบายการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management)
- อ.ส.พ. ควรมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของทุกกระบวนการ ที่สามารถแสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการครบถ้วนตามเกณฑ์ รวมถึงควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

หัวข้อ “การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล”

อยู่ที่ระดับ 1.6634

สรุปประเด็นสำคัญ

1. การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ องค์กร(Digital Governance and Roadmap) : อยู่ที่ระดับ 1.6167

อ.ส.พ. ควรมีแนวทางในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีรายละเอียดครอบคลุมถึงการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม กำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส และการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ควรกำหนดกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) รวมถึงควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.ส.พ. มีการกำหนดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร และนโยบายต่าง ๆ ที่สำคัญ และการจัดกลุ่ม / ลำดับความสำคัญของแผนงาน / โครงการ สำหรับแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงมีการระบุถึงตัวชี้วัดทุกโครงการ/แผนงาน และตัวชี้วัด สำหรับโครงการ/แผนงาน อย่างไรก็ตามยังไม่เห็นรายละเอียดที่ชัดเจนในส่วนของ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนของ Process People Technology รวมถึงควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

สรุปประเด็นสำคัญ

2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับ ทุกส่วนขององค์กร อยู่ที่ระดับ 1.6920
(Digital Transformation) :

อ.ส.พ. เริ่มมีการกำหนดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร ที่แสดงให้เห็นภาพในปัจจุบันก่อนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (As is) ที่ครอบคลุมในส่วนของ Business Architecture, Data Architecture, Application Architecture, Infrastructure Architecture Security Architecture และภาพในอนาคตในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (To be) บางส่วน รวมถึงเริ่มมีการกำหนดกรอบ/แนวทางการใช้สถาปัตยกรรมองค์กรกับโครงการด้านดิจิทัล อย่างไรก็ตาม ควรมีการกำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และรายละเอียดขั้นตอนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนของ Process People Technology รวมถึงควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมิน

ประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.ส.พ. มีกระบวนการบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ที่ครอบคลุมถึง การบริหารจัดการการระบุ กระบวนการแก้ปัญหาแบบเบ็ดเสร็จ การบริหารจัดการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรสัมฤทธิ์ผล เป็นต้น รวมทั้งการกำหนดแนวทางในการทบทวนหลังจากการดำเนินงานโครงการ อย่างไรก็ตาม ควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.ส.พ. มีการจัดการด้านคุณภาพด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การจัดการความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศตามแนวทาง ISO27001 มีการตรวจสอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Audit) หรือ Computer Audit เป็นต้น อย่างไรก็ตามควรมีการกำหนดกระบวนการจัดการด้านคุณภาพให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ที่ครอบคลุมแนวทางการเลือกเครื่องมือ/เทคนิคการจัดการด้านคุณภาพที่ชัดเจน และการจัดทำ QMS Good Practices รวมถึงควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

สรุปประเด็นสำคัญ

3. การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่าง หน่วยงาน (Government Integration) : อยู่ที่ระดับ 2.0000

อ.ส.พ. มีการกำหนดนโยบาย/แนวทางส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานพัฒนาระบบการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และการกำหนดข้อมูลขององค์กรที่สามารถเปิดเผย จัดประเภทข้อมูล/สารสนเทศขององค์กร แลกเปลี่ยนข้อมูล/เปิดเผยข้อมูลกับหน่วยงานอื่น มีการกำหนดแนวทางการเลือกคู่ความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม (Partner Selection) อย่างไรก็ตาม ควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งไม่สามารถนำส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMS-SOE ได้ครบถ้วนตามกำหนด

สรุปประเด็นสำคัญ

4. การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ของ องค์กร (Data Governance and Big Data Management) : อยู่ที่ระดับ 1.0000

อ.ส.พ. มีการจัดทำคู่มือรายละเอียดกระบวนการ แต่ไม่พบว่าแนวทางดังกล่าวมีการวิเคราะห์ที่สอดคล้องกับภารกิจของรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นรัฐวิสาหกิจควรมีการกำหนดแนวทางการกำหนดโครงสร้างในการกำกับดูแลข้อมูลที่ครบถ้วน รวมถึงนโยบายด้านความมั่นคงปลอดภัยเกี่ยวกับข้อมูลการกำหนดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร

สรุปประเด็นสำคัญ

ให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) โดยควรมีการกำหนดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลที่ชัดเจนอย่างเป็นทางการ ครอบคลุมข้อมูลที่สำคัญขององค์กร นโยบายข้อมูลที่ครอบคลุมและการตรวจสอบติดตามที่บังคับใช้ทั้งหน่วยงาน การประเมินคุณภาพข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัย รวมถึงมีการวัดความคุ้มค่าในการบริหารจัดการข้อมูล ตลอดจนมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

5. การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ
(Information Security Management) :

อยู่ที่ระดับ 1.9250

อ.ส.พ. มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กรให้มีแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO 27001 มีการกำหนดนโยบายหรือแผนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม ควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.ส.พ. มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO 27001 มีการกำหนดแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ การติดตามและทบทวนความเสี่ยง และการรายงานความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตามควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.ส.พ. เริ่มมีการกำหนดกระบวนการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กรบางส่วน อย่างไรก็ตามควรกำหนดให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) รวมถึงแนวทางในการคัดเลือกผู้ตรวจประเมินและดำเนินการตรวจประเมินที่มีความเป็นกลาง และความเป็นธรรม รวมถึงควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

สรุปประเด็นสำคัญ

6. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ
(Business Continuity and Availability Management) :

อยู่ที่ระดับ 1.8125

อ.ส.พ. มีแนวทางจัดการทรัพยากรสินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ครอบคลุมการกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการทรัพยากรสินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีกำหนดผู้รับผิดชอบ

ในการจัดทำ ปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และบำรุงรักษาทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT inventory list) ของฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) ที่รองรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรได้อย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.ส.พ. มีการจัดเก็บการเปลี่ยนแปลงของการตั้งค่าระบบของทุกอุปกรณ์ ระบบและระบบงาน (system configuration version control) ที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) โดยมีการกำหนดขอบเขต CI ที่ชัดเจน สามารถจัดทำ/ ทบทวน minimum baseline standard ได้ อย่างไรก็ตาม ควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.ส.พ. เริ่มมีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศบางส่วน อย่างไรก็ตาม ควรมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) รวมถึงควรมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ Incident หรือ Service requests และควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.ส.พ. เริ่มมีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและมีการทดสอบตามแผน อย่างไรก็ตาม ควรมีการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ/หรือแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT BCP) รวมถึงควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

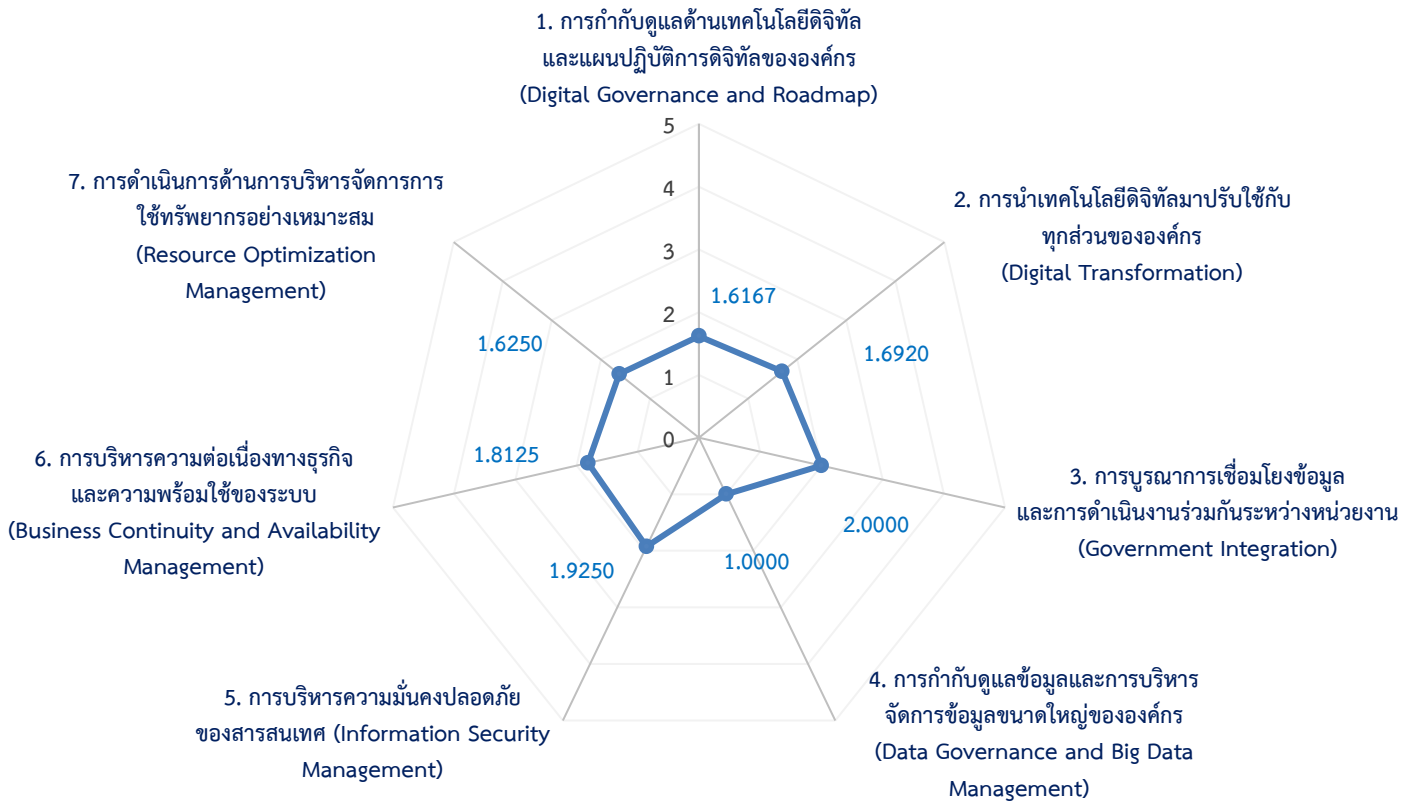
สรุปประเด็นสำคัญ

7. การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับ 1.6250 (Resource Optimization Management) :

อ.ส.พ. ไม่มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) โดยมีการกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการจัดสรรทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารจัดการขีดความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศ และยังไม่พบการกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลลัพธ์การใช้ทรัพยากร ทางการเงิน การลงทุน และด้านอื่นๆ สำหรับการดำเนิน โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ให้เป็นไปตามขั้นตอนและเป้าหมาย

ที่กำหนดไว้ ไม่มีการประเมินความเสี่ยงด้านการจัดสรรทรัพยากร และมาตรการรองรับความเสี่ยงด้านการจัดสรรทรัพยากร ทุกโครงการที่สำคัญ ไม่มีการประเมินแนวโน้มการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อวางแผนการรองรับการใช้งานในอนาคต รวมถึงควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.ส.พ. มีนโยบายด้านการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมครบถ้วนตามเกณฑ์ที่ครอบคลุมถึงวัฏจักรของอุปกรณ์ (Equipment Lifecycle) แนวทางการจัดซื้อ (Procurement) การรีไซเคิลและการนำกลับมาใช้ซ้ำ (Recycle & Reuse) การกำจัด (Disposal) อย่างไรก็ตาม ควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง



ข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

1. รัฐวิสาหกิจต้องคำนึงถึงการดำเนินการให้มีการประกอบธุรกิจ หรือการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกับกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565 เป็นต้น โดยแสดงให้เห็นถึงแผนงาน/โครงการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
2. รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ปัจจุบันมีภัยคุกคามจากหลากหลายรูปแบบ เช่น Cyber Security, Hacking the home, Beware of the 'wares', Application-Based or Web-based Threats เป็นต้น และมีแผนการรองรับอย่างจริงจัง ตลอดจนให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ อย่างครบถ้วน
3. รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญในการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน อาทิ หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชนที่เกี่ยวข้อง เป็นต้นโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์และความต้องการในการเชื่อมโยงข้อมูลที่ชัดเจน ดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวทางมาตรฐานการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ มีแนวทางการเลือกคู่ความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น และสร้างประโยชน์ให้กับการดำเนินงานของหน่วยงาน
4. รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญและทำความเข้าใจในการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายที่สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลง People Process Technology ออกมาได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมถึงควรยกระดับให้เป็นเป้าหมายในระดับยุทธศาสตร์องค์กร
5. รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับการบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ จากบริบทการดำเนินงานของหน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ นโยบาย Work from Home (WFH) และนโยบาย Work from Anywhere (WFA) เป็นต้น ควรคำนึงถึงภัยคุกคาม (Threat) ที่จะเกิดขึ้นทั้งจากการเข้าถึงคอมพิวเตอร์จากระยะไกล (Remote Access) การเข้าสู่เครือข่ายส่วนตัวเสมือน (Virtual Private Network: VPN) และ การรักษาความปลอดภัยให้กับอุปกรณ์ปลายทาง (Endpoint Security) โดยมีการกำหนดแผนงาน นโยบาย มาตรการป้องกัน หรือ จัดหาระบบป้องกันที่มีมาตรฐาน ปลอดภัย และน่าเชื่อถือ

ประเด็นที่ อ.ส.พ.
สามารถดำเนินการได้

- อ.ส.พ. มียุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ เจตนารมณ์ นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ
- อ.ส.พ. มีการแปลงยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบ
- อ.ส.พ. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM
- อ.ส.พ. มีคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR กำหนดให้มีแนวทางในการติดตามและการสนับสนุน อย่างเป็นระบบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
- อ.ส.พ. มีการวิเคราะห์และจัดทำแผนอัตรากำลังตามโครงสร้างองค์กร
- อ.ส.พ. มีกระบวนการสรรหา คัดเลือก ทั้งบุคลากรระดับบริหารและปฏิบัติการ โดยกำหนดกิจกรรม และระยะเวลาที่ชัดเจน
- อ.ส.พ. มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ มีหลักเกณฑ์/แนวทาง ในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน
- อ.ส.พ. มีการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากร บุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน
- อ.ส.พ. มีการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) ที่รองรับการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- อ.ส.พ. มีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร
- อ.ส.พ. มีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)
- อ.ส.พ. มีการสำรวจความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) โดยมีการประเมินระดับ ความผูกพัน
- อ.ส.พ. มีการกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรม และการส่งเสริมให้ระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล มีธรรมาภิบาล (HR Governance)
- อ.ส.พ. มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ครบถ้วน ได้แก่ ข้อมูลประวัติ ส่วนบุคคลและประวัติการทำงาน ข้อมูลการพัฒนา ข้อมูลผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ข้อมูล การประเมินผล การปฏิบัติงาน ข้อมูลอัตรากำลัง เป็นต้น
- อ.ส.พ. มีการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สุวีรสติภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม โดยมีการ กำหนด ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- อ.ส.พ. มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความตระหนัก และสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน
- อ.ส.พ. มีการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line Manager) ให้มีความรู้และทักษะในงาน ด้าน HR
- สายงาน HR มีการสร้างเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR

ประเด็นที่ อ.ส.พ.
ยังดำเนินการ
ได้ไม่สมบูรณ์

- อ.ส.พ. ควรการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กร และการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- อ.ส.พ. ควรมีการบูรณาการ แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กร
- คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR ยังไม่สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนตามบทบาท/หน้าที่ที่กำหนด ขับเคลื่อนการดำเนินงาน โดยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมประจำปีที่สำคัญด้าน HCM
- ไม่พบการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักองค์กร และอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในภาพรวมขององค์กร
- ไม่พบการสอบถาม คุณภาพของการกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมาย และการประเมินผลของบุคลากรให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- ไม่พบการนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ ในการออกแบบ แนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการ ที่แตกต่างกัน ของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคลากร
- ไม่พบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ที่ครบถ้วนทั้งองค์กร
- ไม่พบการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem)
- ไม่พบการจัดทำหลักเกณฑ์การพิจารณาแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) และผู้มีศักยภาพ (Talent)
- ไม่พบการนำผลการสำรวจความผูกพันไปต่อยอดสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience)
- ไม่พบการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจ ในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่เชื่อมโยงกับการวางแผนการผลิตขององค์กร
- ไม่พบความเชื่อมโยงของแผนความปลอดภัยกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงาน ที่สำคัญ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง เป็นต้น
- สายงาน HR ควรมีการปรับบทบาทการดำเนินงานในการเป็นที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กร และไม่พบการปรับบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) ที่ชัดเจน
- ไม่พบการกำหนด แนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR Audit)

หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”

อยู่ที่ระดับคะแนน
2.1488

สรุปประเด็นสำคัญ

1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
และการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง :

อยู่ที่ระดับ 2.2667

ยุทธศาสตร์ของ อ.ส.พ. มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ เจตนารมณ์ นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ และมีการแปลงยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กร และการบูรณาการ แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานในการทบทวนยุทธศาสตร์ด้าน HR แต่ยังไม่พบการนำข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

อ.ส.พ. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM และคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR กำหนดให้มีแนวทางในการติดตามและการสนับสนุน อย่างเป็นระบบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส แต่อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR ยังไม่สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนตามบทบาท/หน้าที่ที่กำหนด ขับเคลื่อนการดำเนินงาน โดยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมประจำปีที่สำคัญด้าน HCM และยังไม่พบคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับองค์กรอื่น ๆ เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการด้าน HR คณะทำงานฯ ด้านยุทธศาสตร์องค์กร ด้านลูกค้าและตลาด ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม เป็นต้น รวมถึงไม่พบการที่คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

สรุปประเด็นสำคัญ

2. การบริหารทุนมนุษย์ :

อยู่ที่ระดับ 2.4150

อ.ส.พ. มีการวิเคราะห์และจัดทำแผนอัตรากำลังตามโครงสร้างองค์กร และเริ่มมีการประมาณการอัตรากำลัง โดยการวิเคราะห์อัตรากำลังส่วนขาด และส่วนเกิน นอกจากนี้ มีกระบวนการสรรหา คัดเลือก ทั้งบุคลากรระดับบริหารและปฏิบัติการ โดยกำหนดกิจกรรมและระยะเวลาที่ชัดเจน แต่อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักองค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในภาพรวมขององค์กร และการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) รวมถึงการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนอัตรากำลังประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

อ.ส.พ. มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ มีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน โดยมีการกำหนดน้ำหนักในการประเมินในแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจริงทั่วทั้งองค์กร โดยมีรอบระยะเวลาในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน แต่อย่างไรก็ตาม ควรมีการการสอบทาน คุณภาพของการกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมาย และการประเมินผลของบุคลากร ให้มีความเป็น มาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผล การปฏิบัติงาน เช่น การนำมาเชื่อมโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่ง (promotion) และการให้

ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน รวมถึงการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน มาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

อ.ส.พ. มีการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน และมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร แต่อย่างไรก็ตามควรมีการนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคคลมาใช้ประโยชน์ ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการ ที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคคล และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนา มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สรุปประเด็นสำคัญ

3. การพัฒนาทุนมนุษย์ :

อยู่ที่ระดับ 1.8700

อ.ส.พ. มีการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) ที่รองรับการดำเนินธุรกิจขององค์กร และมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร รวมถึงมีการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development) แต่อย่างไรก็ตาม ควรมีการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ที่ครบถ้วนทั้งองค์กร และการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) รวมถึงการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้ ยังเป็นรูปแบบการอบรม ยังไม่พบการพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม นอกจากนี้ ควรมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in employee development) เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ การพัฒนาปรับปรุงแผนการพัฒนาบุคลากร และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงการนำข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

อ.ส.พ. ควรจัดทำหลักเกณฑ์การพิจารณาแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) และผู้มีศักยภาพ (Talent) และความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการจัดการความรู้ แผนงานการสร้าง ความผูกพัน เป็นต้น

อ.ส.พ. มีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และมีการดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน แต่อย่างไรก็ตาม ไม่พบความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการจัดการความรู้ แผนงานการสร้าง ความผูกพัน เป็นต้น และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี แต่ยังไม่พบการนำข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สรุปประเด็นสำคัญ

4. กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ :

อยู่ที่ระดับ 1.9875

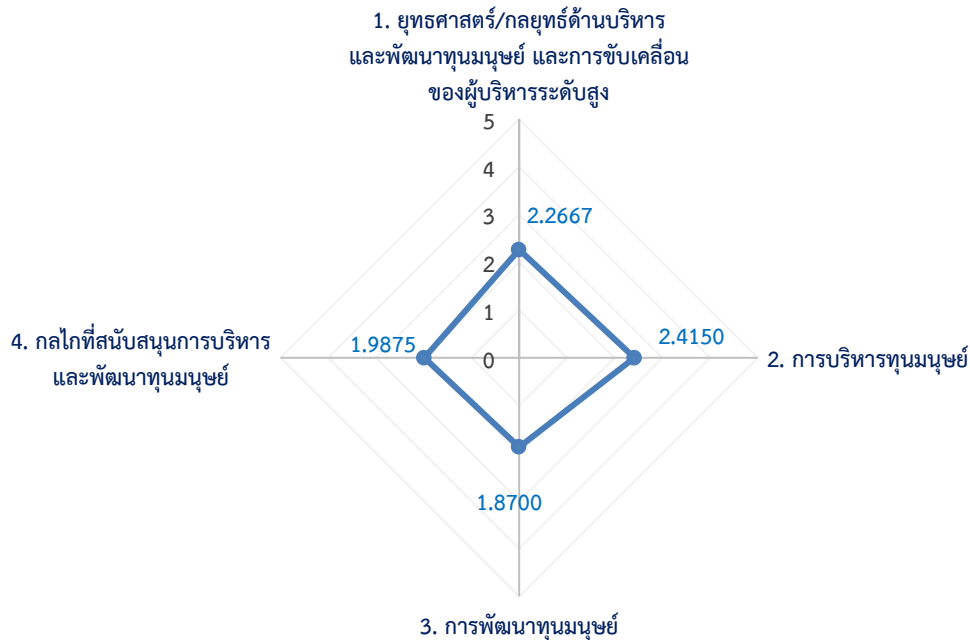
อ.ส.พ. มีการสำรวจความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) โดยมีการประเมินระดับความผูกพัน และเริ่มมีการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และการจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้มีการกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรม และการส่งเสริมให้ระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลมีธรรมาภิบาล (HR Governance) แต่อย่างไรก็ตาม ควรมีการระบุปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากร และการนำผลการสำรวจมาจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร นอกจากนี้ ควรมีการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) และการดำเนินงานด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้

และการพัฒนา แผนงานการสร้างความรู้ความผูกพัน ระบบธรรมาภิบาล เป็นต้น รวมถึงการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

อ.ส.พ. มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ครบถ้วน ได้แก่ ข้อมูลประวัติส่วนบุคคลและประวัติการทำงาน ข้อมูลการพัฒนา ข้อมูลผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ข้อมูลการประเมินผล การปฏิบัติงาน ข้อมูลอัตราค่าจ้าง เป็นต้น รวมถึงเริ่มมีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มาใช้ภายในองค์กร และเริ่มมีการพัฒนาเครื่องมือ/Platform/Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR และอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร แต่อย่างไรก็ตาม ควรมีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่เชื่อมโยงกับการวางแผนการผลิตขององค์กร และเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นต้น รวมถึงการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

อ.ส.พ. มีการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สุภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม โดยมีการกำหนด ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และเริ่มมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความตระหนัก และสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม ควรมีการกำหนดดัชนีด้านสุภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) แต่ยังไม่พบการประเมินดัชนีต่าง ๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง เป็นต้น รวมถึงการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

อ.ส.พ. ได้รับการสนับสนุนและการให้ความร่วมมือจากผู้บริหารทุกระดับในองค์กรแก่สายงาน HR และมีการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line Manager) ให้มีความรู้และทักษะในงานด้าน HR รวมถึงบุคลากรของสายงาน HR ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพ นอกจากนี้ บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR เริ่มมีความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร รวมถึงลักษณะการดำเนินงาน และกระบวนการทำงานที่สำคัญของแต่ละสายงานภายในองค์กร รวมถึงสายงาน HR มีการสร้างเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR แต่อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบสายงาน HR ปรับบทบาทการดำเนินงานในการเป็นที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กร และไม่พบการปรับบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) ที่ชัดเจน รวมถึงการพัฒนางานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนยุทธศาสตร์ HR นอกจากนี้ ยังไม่พบการกำหนด แนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR Audit) และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



ข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการบริหารทุนมนุษย์

1. การบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ควรมีการพิจารณาร่วมกับมิติด้านการเงินเพิ่มขึ้น เช่น รายได้ต่อคน ค่าใช้จ่ายต่อคน เป็นต้น รวมถึงการคำนึงถึงคุณค่าในการพัฒนาหรือการลงทุนในการวางแผนอัตราค่าจ้างและการพัฒนาบุคลากร โดยควรมีการเปรียบเทียบการดำเนินงานกับหน่วยงานภายนอกในมิติต่างๆ เช่น Productivity, Quality of Product/ Service, Innovation และ Customer focus เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และนำมาขยายระดับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ มากขึ้น
2. หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ควรมีการทบทวนบทบาทหน้าที่ของตนเอง และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์เอง รวมถึงปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่น เชิงรุก และทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งบริบทภายในและภายนอกองค์กร เพื่อยกระดับความสามารถในการปรับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป
3. รัฐวิสาหกิจควรมีการปลูกฝังวัฒนธรรมในการประเมินผลที่ “ชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม” สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรนั้นๆ อย่างแท้จริง และสร้างการยอมรับบุคลากรที่มีศักยภาพ รวมถึงสร้างการกล้าตัดสินใจในการให้ความดีความชอบกับผู้ที่มีความสามารถตามผลงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้การบริหารจัดการคนเก่งและใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างการเติบโตหรือพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง สามารถเกิดขึ้นได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม

ผลการดำเนินงาน
ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.)

Core Business Enablers

หัวข้อ “การจัดการความรู้และนวัตกรรม”

อยู่ที่ระดับคะแนน 1.3973

หัวข้อ “การจัดการความรู้”

อยู่ที่ระดับคะแนน
1.7750

ประเด็นที่ อ.ส.พ.
สามารถดำเนินการได้

- ผู้บริหารระดับสูงของ อ.ส.พ. แต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พร้อมความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
- ผู้บริหารระดับสูงของ อ.ส.พ. มีการติดตาม ดูแล และสนับสนุน การดำเนินการจัดการความรู้ อย่างจริงจังและสม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และใช้ข้อมูลป้อนกลับจาก การดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมาย การดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
- ผู้บริหาร อ.ส.พ. เริ่มแสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ถึงความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อน การจัดการความรู้ ให้บรรลุเป้าหมาย
- ผู้บริหาร อ.ส.พ. เริ่มมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิด การมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
- อ.ส.พ. เริ่มมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้กลยุทธ์ และแผนงานด้านการจัดการความรู้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบาย ด้านการจัดการความรู้ ขององค์กร แต่ยังไม่พบการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- อ.ส.พ. มีการจัดสรรทรัพยากรทำได้สอดคล้องกับแผนงานการจัดการความรู้เพื่อให้การดำเนินงาน สำเร็จตามเป้าหมาย
- อ.ส.พ. มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ อย่างเหมาะสม รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร
- อ.ส.พ. มีการสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม
- อ.ส.พ. มีการกำหนดหน้าที่ของทีมงานการจัดการความรู้อย่างชัดเจนเพื่อให้เข้าใจและสามารถ ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย
- อ.ส.พ. มีกระบวนการจัดการความรู้เริ่มมีการนำไปดำเนินการและปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้จริง ในบางขั้นตอน
- อ.ส.พ. มีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
- อ.ส.พ. เริ่มมีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) พร้อมตัววัดที่สำคัญ
- อ.ส.พ. เริ่มมีการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ระวัง ระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- อ.ส.พ. เริ่มมีการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) แก่บุคลากร

ประเด็นที่ อ.ส.พ.
ยังดำเนินการ
ได้ไม่สมบูรณ์

- แม้ว่า อ.ส.พ. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบายการดำเนินงานขององค์กร เกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่ไม่พบการกำหนดทิศทางและเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม
- อ.ส.พ. ควรแสดงถึงความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน
- อ.ส.พ. ควรมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
- ยังไม่พบความสอดคล้องและเชื่อมโยงของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่นำไปสู่การกำหนด ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ ที่ชัดเจน
- ไม่พบหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรทรัพยากร ที่ถูกจัดลำดับความสำคัญ และได้้นำความต้องการ ขององค์กรและหน่วยงาน มาใช้ในการพิจารณาหลักเกณฑ์/แนวทาง
- อ.ส.พ. ควรมีการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้ กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- อ.ส.พ. ควรมีการประเมินและปรับปรุงวิธีการในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วม ของบุคลากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด
- อ.ส.พ. ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้
- อ.ส.พ. ควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญ ด้าน KM (KM audit)
- ไม่พบการที่ทีมงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำหน้าที่ในการสนับสนุนการจัดการ ความรู้ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ
- ไม่พบการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรที่เป็นระบบ
- ไม่พบการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม รวมถึงการกำหนดความรู้ที่สำคัญสอดคล้องกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร
- อ.ส.พ. ควรมีการกำหนดวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญผ่านช่องทางที่มีประสิทธิภาพ
- อ.ส.พ. ควรมีการกระบวนการทำงานที่สำคัญ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร และสอดคล้อง กับการกำหนดความรู้ที่สำคัญและการสร้าง/แสวงหาความรู้ขององค์กร
- อ.ส.พ. ควรมีการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยการใช้เครื่องมือในการปรับปรุง กระบวนการต่าง ๆ และใช้การจัดการความรู้ เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- อ.ส.พ. ควรมีการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ การควบคุมจุดที่ต้อง ควบคุม รั้วมดระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ให้แก่บุคลากร ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้าง ความเข้าใจและความระมัดระวัง
- อ.ส.พ. ควรมีการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน มีความเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

หัวข้อ “การจัดการความรู้”

อยู่ที่ระดับคะแนน
1.7750

สรุปประเด็นสำคัญ

1. การนำองค์กร:

อยู่ที่ระดับ 2.1250

ผู้บริหารระดับสูงของ อ.ส.พ. แต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พร้อมความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร และมีการติดตาม ดูแล และสนับสนุน การดำเนินการจัดการความรู้ อย่างจริงจังและสม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และใช้ข้อมูลป้อนกลับจาก การดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่ามีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย การดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่ไม่พบการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และควรแสดงถึงความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน

ผู้บริหาร อ.ส.พ. เริ่มแสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ถึงความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อน การจัดการความรู้ ให้บรรลุเป้าหมาย และผู้บริหารเริ่มมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารเริ่มเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการนำการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการ พัฒนาการทำงานในสายงานตนเอง แต่อย่างไรก็ตาม ควรมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และการใช้ข้อมูล ป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงรูปแบบการมีส่วนร่วม ของผู้บริหาร ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร หรือความต้องการของแต่ละกลุ่มหรือส่วนบุคลากร

สรุปประเด็นสำคัญ

2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน :

อยู่ที่ระดับ 1.8000

ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์และวางแผนงานด้านการจัดการ ความรู้ และเริ่มมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้กลยุทธ์ และแผนงานด้านการจัดการความรู้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบาย ด้านการจัดการความรู้ ขององค์กร แต่ยังไม่พบการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงมีการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการความรู้ เพื่อประเมิน ความสำเร็จของการดำเนินงาน และการดำเนินการที่จำเป็นหลัง การติดตามผลเพื่อให้การทบทวน แผนงานการจัดการความรู้ แต่อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบความสอดคล้องและเชื่อมโยงของการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในและภายนอกที่นำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และควรมีการติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้การทบทวนแผนงานการจัดการความรู้ รวดเร็ว ทันการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์/แผนงานการจัดการความรู้ รวมถึงการนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจ ปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และ/หรือ การปรับการจัดสรรทรัพยากร

การจัดสรรทรัพยากรของ อ.ส.พ. ทำได้สอดคล้องกับแผนงานการจัดการความรู้เพื่อให้การดำเนินงาน สำเร็จตามเป้าหมาย แต่อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบการกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรร งบประมาณ บุคลากร และระบบสนับสนุนอื่นๆ (ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ เป็นต้น) มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม และถูกสื่อสารให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างทั่วถึง การทรัพยากรที่ได้จัดสรรครอบคลุมการดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญ และการปรับ การจัดสรรทรัพยากรระหว่างการทำงาน รวมถึงการพิจารณาจาก การประเมินผลการจัดการ

สรุปประเด็นสำคัญ

ความรู้และการทบทวนแผนการจัดการความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่ามีงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอและ พร้อมต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จ

3. บุคลากร:

อยู่ที่ระดับ 2.0500

อ.ส.พ. มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร และมีการสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม รวมถึงเริ่มมีการยกย่องชมเชยต่อสาธารณะ ให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม ควรมีการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงควรมีการประเมินและปรับปรุงวิธีการในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

อ.ส.พ. มีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ ความร่วมมือของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรและกับองค์กรภายนอก รวมทั้งกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตาม ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ และควรมีการสำรวจหรือประเมินวัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมใน การทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง

อ.ส.พ. มีการคัดเลือกและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ ในการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร และมีการกำหนดหน้าที่ของทีมงานการจัดการความรู้อย่างชัดเจนเพื่อให้เข้าใจ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย แต่อย่างไรก็ตาม ทีมงานการจัดการความรู้ ยังไม่สามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากรและส่งเสริม/สนับสนุน ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้ตามบทบาทหน้าที่ รวมถึงการพัฒนาทีมงานตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานในการสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จนอกจากนี้ ยังไม่พบการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน KM (KM audit) และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้ รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้

สรุปประเด็นสำคัญ

4. กระบวนการจัดการความรู้:

อยู่ที่ระดับ 1.5000

อ.ส.พ. เริ่มมีสื่อสารให้กับบุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ในแต่ละขั้นตอน และกระบวนการจัดการความรู้เริ่มมีการนำไปดำเนินการและปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้จริงในบางขั้นตอน แต่อย่างไรก็ตาม ควรกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรที่เป็นระบบ รวมถึงควรมีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม รวมถึงการกำหนดความรู้ที่สำคัญสอดคล้องกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ให้สอดคล้อง

อ.ส.พ. มีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) และเริ่มมีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ สามารถดำเนินการ ได้ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ตาม ควรมีการกำหนดวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญผ่านช่องทางที่มีประสิทธิภาพ และการนำสารสนเทศ/ความรู้ที่ได้มาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) การเทียบเคียง (Benchmarking) หรือวิธีการอื่นๆ ตามความเหมาะสม

สรุปประเด็นสำคัญ

รวมถึง ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงแนวทางการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

5. กระบวนการปฏิบัติงาน:

อยู่ที่ระดับ 1.4000

อ.ส.พ. เริ่มมีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) พร้อมตัววัดที่สำคัญ แต่อย่างไรก็ตาม ควรกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และมีแนวคิด/วิธีการในการกำหนดที่มีความเป็นเหตุเป็นผล และมีที่มาที่ไป และการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร และสอดคล้องกับการกำหนดความรู้ที่สำคัญและการสร้าง/แสวงหาความรู้ขององค์กร รวมถึงควรมีการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ และใช้การจัดการความรู้ เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยการนำความรู้ภายในและ/หรือภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม

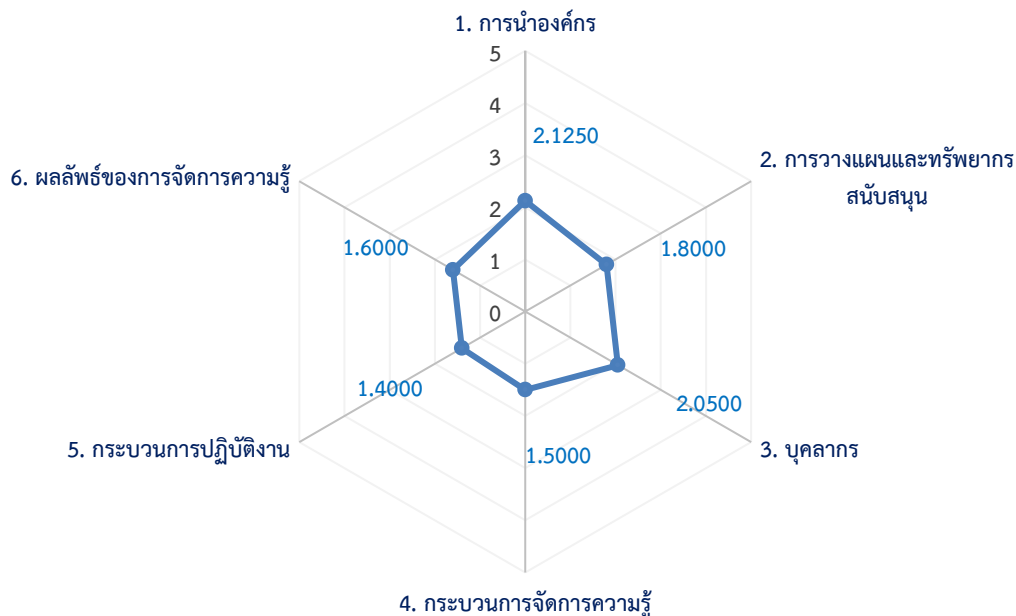
อ.ส.พ. เริ่มมีการการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ระเบิดระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเริ่มมีการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) แก่บุคลากร แต่อย่างไรก็ตาม ควรมีการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ การควบคุมจุดที่ต้องควบคุม ระเบิดระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ให้แก่บุคลากร ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและความระเบิดระวัง และการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน มีความเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนี้ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการสร้างความรู้ความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

สรุปประเด็นสำคัญ

6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้:

อยู่ที่ระดับ 1.6000

อ.ส.พ. เริ่มมีผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในเชิงปริมาณ และผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ อย่างไรก็ดี แต่ยังไม่พบการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/ทิศทางการดำเนินงานหรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ อีกทั้งไม่พบนวัตกรรมซึ่งอาจเกิดจากการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้โดยตรง และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ



ข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการจัดการความรู้

1. รัฐวิสาหกิจควรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ (New Knowledge) ตามบริบท (context) ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และต้องครอบคลุมกฎหมาย ระเบียบต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงมาตรฐานสากลหรือมาตรฐานระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรม หรือการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ อันเนื่องมาจากการดำเนินงานที่ต้องสอดคล้องกับสภาพบังคับ และให้เกิดการยอมรับในระดับมาตรฐานสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับข้อบังคับเฉพาะ เช่น การขนส่งระหว่างประเทศ การออกใบอนุญาต เป็นต้น และนำองค์ความรู้จากแหล่งต่างๆ เช่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรทั้งหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน ในประเทศ/ต่างประเทศ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง รวมถึงหน่วยงานอื่นๆ ที่มีองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) แล้วนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับองค์ความรู้เดิม และ/หรือองค์ความรู้ข้ามสายของความรู้ให้ เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ (New Knowledge) รวมถึงแสวงหาโอกาสผ่านการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร
2. รัฐวิสาหกิจควรมีการต่อยอดความรู้ทั้งความรู้ใหม่และความรู้เดิมสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร เช่น ธุรกิจใหม่ (New Business) ผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) บริการใหม่ๆ (New Service) กระบวนการใหม่ (New Process) เป็นต้น รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) ให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากขึ้นหรือดีกว่าเดิม เช่น ลดเวลา ลดการใช้ทรัพยากร ลดของเสีย เป็นต้น และใช้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการติดตามผลสัมฤทธิ์ของนวัตกรรมที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการปรับปรุงนวัตกรรมดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ต้องมีการจัดเก็บองค์ความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ผลการดำเนินงาน

ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.)

Core Business Enablers

หัวข้อ “การจัดการความรู้และนวัตกรรม”

อยู่ที่ระดับคะแนน

1.3973

หัวข้อ “การจัดการนวัตกรรม”

อยู่ที่ระดับคะแนน

1.1455

ประเด็นที่ อ.ส.พ.
สามารถดำเนินการได้

- คณะกรรมการ อ.ส.พ. มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ การบริหารจัดการนวัตกรรม และมีการสื่อสารนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมให้แก่บุคลากรภายในได้รับทราบ
- อ.ส.พ. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการการกำกับดูแลกิจการที่ดีและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และกำกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และคณะทำงานการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม รวมถึงจัดทำกฎบัตร/คำสั่งซึ่งระบุอำนาจหน้าที่อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร
- อ.ส.พ. มีการกำหนดให้มีค่านิยมที่มุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ประเด็นสำคัญ
ที่ อ.ส.พ. ยังดำเนินการ
ได้ไม่สมบูรณ์

- อสพ. ขาดการสำรวจการรับรู้ เข้าใจ วิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน นโยบายรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญครบถ้วน
- อสพ. ขาดการกำหนดแนวทางในการให้ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role model) และมีส่วนร่วมในการส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- อสพ. ขาดการกำหนดกระบวนการให้ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว
- อสพ. เริ่มมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมแต่ยังไม่สมบูรณ์ รวมทั้งยังขาดการกำหนดแนวทางเพื่อจัดสรรงบประมาณสำหรับแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
- อสพ. ควรมีการกำหนดกระบวนการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ (Big data) ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ปัจจุบันและอนาคตอย่างเป็นระบบ และการกำหนดแนวทางเพื่อให้ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนานวัตกรรมกับองค์กร
- อสพ. ขาดการกำหนดแนวทางนำการจัดการความรู้เชื่อมโยงสู่การพัฒนานวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
- อสพ. ขาดการประเมินและกำหนดแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม
- อสพ. ขาดการประเมินและกำหนดแนวทางเพื่อยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กรที่ชัดเจน
- อสพ. ขาดการออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กรและกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่ชัดเจนและเป็นระบบ
- อสพ. เริ่มมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายด้านนวัตกรรม แต่ยังไม่ครอบคลุมระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และสอดคล้องตามหลักการ Balance Scorecards ทั้ง 4 มิติอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

สรุปประเด็นสำคัญ

1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน

อยู่ที่ระดับ 1.4125

(Key People to Innovation) :

คณะกรรมการ อ.ส.พ. มีการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นกรอบแนวทางสำหรับผู้บริหารระดับสูงนำไปกำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์/เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการการกำกับดูแลกิจการที่ดี และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและกำกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงคณะทำงานการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม และมีการจัดทำกฎบัตร และคำสั่งคณะทำงานฯ ที่ระบุบทบาทหน้าที่อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร อย่างไรก็ตาม อ.ส.พ. ควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการให้ชัดเจนและครบถ้วนสมบูรณ์ ได้แก่ การกำหนดและกำกับดำเนินการตามนโยบายด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กร การส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ยกระดับการจัดการนวัตกรรม การจัดให้มีและให้ความเห็นชอบแผนแม่บทการจัดการความรู้และนวัตกรรม ระยะยาวและประจำปี การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ อย่างน้อยรายไตรมาส เพื่อให้แผนปฏิบัติการประจำปีบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด สำหรับคณะทำงานฯ ควรระบุบทบาทหน้าที่ที่ครอบคลุม การส่งเสริมสนับสนุน และกระตุ้นให้หน่วยงานต่างๆ ขององค์กร ใช้ความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรมได้ตามนโยบาย แผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติการประจำปีแก่ผู้บริหาร และคณะกรรมการด้านนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักด้านนวัตกรรมให้ชัดเจน โดยมีการวิเคราะห์ภาระงาน และความจำเป็นของการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบ และควรทบทวนการกำหนดคุณสมบัติ/คุณลักษณะของบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานนวัตกรรม และทบทวนองค์ประกอบและบทบาทหน้าที่ของคณะทำงานนวัตกรรมในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานภายในให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่ต้องดำเนินการตามนโยบาย ทิศทางการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรในอนาคต และสอดคล้องกับการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินด้านการจัดการนวัตกรรม รวมทั้งคณะทำงานฯ จะต้องดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดอย่างครบถ้วน ทั้งนี้ อ.ส.พ. ควรมีการวิเคราะห์และกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดรูปแบบ/วิธีการในการสื่อสารถ่ายทอดนโยบาย วิสัยทัศน์ ด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและจัดให้มีการสำรวจการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อให้มั่นใจว่ารัฐวิสาหกิจพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานด้านนวัตกรรมได้ครบถ้วนตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ ควรกำหนดแนวทางให้ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role Model) ด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยแสดงบทบาทการมีส่วนร่วมในการส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน รวมถึงควรมีการประเมินบทบาทการเป็น Role Model ของผู้บริหารเพื่อนำไปใช้ในการทบทวน/ปรับปรุง รูปแบบกิจกรรมหรือวิธีการแสดงบทบาทของผู้บริหารที่สอดคล้องกับพฤติกรรมพึงประสงค์ตามค่านิยมด้านความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมที่องค์กรกำหนดอย่างเป็นรูปธรรม

สรุปประเด็นสำคัญ

2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Innovation Strategy) :

อยู่ที่ระดับ 1.2100

อ.ส.พ. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาวที่มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรมเป็นส่วนน้อย อย่างไรก็ตาม ควรกำหนดกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมทั้งระยะยาวและประจำปีให้ชัดเจนที่มีการระบุรายละเอียดที่ชัดเจน เช่น ผู้ส่งมอบข้อมูล ข้อมูลปัจจัยนำเข้า ขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะเวลา ผลลัพธ์ ของแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน และผู้รับผลลัพธ์ของแต่ละขั้นตอนนำไปปฏิบัติ เป็นต้น และสามารถดำเนินการตามกระบวนการที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน สำหรับแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม อ.ส.พ. ควรจัดให้มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านนวัตกรรมที่ครบถ้วนสมบูรณ์ทั้ง 8 ประเด็นสำคัญ ประกอบกับทบทวน/จัดให้มีการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าหมายการจัดการนวัตกรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์อย่างชัดเจน รวมถึงตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว (ค่าเป้าหมายทั้งด้านการเงิน และ/หรือไม่ใช่การเงิน) ในระดับผลิตภัณฑ์และผลลัพธ์ทั้งระยะยาวและประจำปีที่มีความท้าทาย นอกจากนี้ ควรมีการวิเคราะห์และกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดช่องทางรูปแบบ/วิธีการสื่อสารถ่ายทอด ทิศทาง เป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นของการดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านนวัตกรรม แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกแต่ละกลุ่มผ่านช่องทางต่างๆ และจัดให้มีการสำรวจการรับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

สรุปประเด็นสำคัญ

3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

อยู่ที่ระดับ 1.0000

(Customer - Centric Innovation) :

อ.ส.พ. ควรจัดให้มีการกำหนดแนวทางและรวบรวมข้อมูลที่เป็น Big data ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Existing and Potential customers/consumers) รวมถึงควรกำหนดแนวทางในการสัมภาษณ์ลูกค้าทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อนำมาข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ในการพัฒนานวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้ลูกค้าและตลาดเข้ามามีส่วนร่วมในการนำเสนอความต้องการและความคาดหวัง รวมถึงร่วมพัฒนาหรือทดสอบนวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์ บริการและ/หรือการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวัง ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าและตลาดพึงพอใจสูงสุดในทุกจุดที่สัมผัส (Touch Point) องค์กร

สรุปประเด็นสำคัญ

4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (Knowledge - Based Innovation) :

อยู่ที่ระดับ 1.0000

อ.ส.พ. ควรจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลปัญหา/อุปสรรค และปัจจัยสำเร็จของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เช่น ตัวชี้วัดความสำเร็จด้านนวัตกรรม และตัวชี้วัดความสำเร็จด้านการเงินและไม่ใช่การเงินตามภารกิจขององค์กร เป็นต้น เพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา/คู่แข่ง/คู่เทียบ และ/หรือนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถสรุปบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานตามแต่ละตัวชี้วัด นำมาเผยแพร่ แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ระหว่างสายงาน/ฝ่ายงานและบุคคลขององค์กร จนทำให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพ คุณภาพ มาตรฐาน และผลสำเร็จที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

สรุปประเด็นสำคัญ

5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม (Culture of Innovation) :

อยู่ที่ระดับ 1.2375

อ.ส.พ. มีการกำหนดให้มีค่านิยมที่มุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยเริ่มมีการจัดทำแผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมประจำปีที่มีมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม อ.ส.พ. ควรกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ที่สะท้อนถึง

การใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมทั้งในระดับผู้บริหารและพนักงานให้ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยง ไม่กลัวความล้มเหลว และพร้อมแก้ไขข้อผิดพลาดอย่างรวดเร็ว และควรมีการประเมินระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรมในปัจจุบัน และเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรมที่องค์กรคาดหวัง เพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนา และเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมขององค์กรทั้งระยะยาวและประจำปีให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการในการพัฒนาด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กรในแต่ละปี ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน การให้ค่าตอบแทน รางวัล ยกย่อง ชมเชย เป็นต้น และมีการกำหนดตัวชี้วัดทั้งในด้านผลผลิตและผลลัพธ์อย่างชัดเจน เพื่อนำมาเสริมสร้างให้พนักงานรัฐวิสาหกิจมีพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นมาตรฐานตามที่องค์กรคาดหวัง รวมทั้งควรมีการกำหนดรูปแบบ/วิธีการ/กิจกรรมในการสร้างความตระหนัก ส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติ ได้อย่างถูกต้องตามค่านิยมด้านนวัตกรรมที่องค์กรกำหนด และควรระบุช่องทาง รูปแบบ/วิธีการ และความรู้ในการสื่อสารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ตลอดจนสามารถประเมินประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล ของกระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ

สรุปประเด็นสำคัญ

6. กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Processes) :

อยู่ที่ระดับ 1.0000

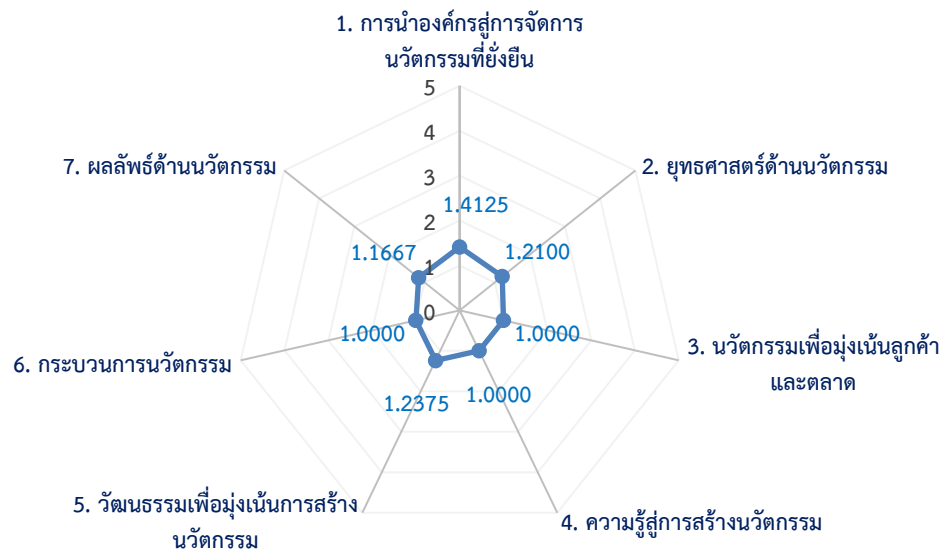
อ.ส.พ. คว้าศึกษาและออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) โดยมีการแสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ทั้ง 7 องค์ประกอบในการขับเคลื่อน การพัฒนานวัตกรรมขององค์กร และกำหนดกระบวนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ที่มีการระบุขั้นตอนการดำเนินงานอย่างครบถ้วนและสอดคล้องกับหลักการหรือแนวปฏิบัติที่ดี โดยทั่วไป โดยครอบคลุมทั้ง 1) กระบวนการบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม 2) กระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ 3) กระบวนการวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม 5) กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา 6) กระบวนการนำนวัตกรรมออกใช้ประโยชน์ เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม และสื่อสารระบบ CIS และกระบวนการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้าง การรับรู้ เข้าใจและนำไปสู่การพัฒนาประยุกต์ใช้สำหรับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และการบริหาร จัดการนวัตกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม และนำไปปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ ควรมีการติดตามปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากการนำกระบวนการนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับในการพัฒนากระบวนการนวัตกรรมต่อไป

สรุปประเด็นสำคัญ

7. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม (Innovation Results) :

อยู่ที่ระดับ 1.1667

คณะกรรมการ อ.ส.พ. ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดด้านการจัดการนวัตกรรมทั้งในระดับ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ให้มีความท้าทายที่สะท้อนถึงผลการดำเนินงาน ที่ครอบคลุม 4 มิติ ตาม Balance Scorecard และสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนด เป้าหมายตามตัวชี้วัดให้ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม และควรกำกับดูแลให้องค์กรมีผลสำเร็จด้านการคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรมทั้งในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยผลสำเร็จดังกล่าวควรสะท้อนพัฒนาการด้านนวัตกรรมที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา ดีกว่าคู่แข่ง/คู่เทียบ และสนับสนุนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ อย่างเป็นรูปธรรม



ข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการจัดการนวัตกรรม

1. รัฐวิสาหกิจที่มีผลการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมดีขึ้น เนื่องจากคณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร โดยการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง และเป้าหมายการดำเนินงานด้านนวัตกรรมอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการออกแบบระบบและกระบวนการนวัตกรรมที่เป็นมาตรฐาน และสื่อสารถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน นอกจากนี้ ผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนนวัตกรรมในระดับต่างๆ ได้แก่ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรม คณะทำงานและหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบหลัก ยังมีส่วนร่วมและส่งเสริมการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมภายในองค์กร ในขณะที่รัฐวิสาหกิจที่มีผลการดำเนินงานลดลง ส่วนใหญ่เกิดจากการขาดการทบทวนการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง และเป้าหมายการดำเนินงานด้านนวัตกรรม และไม่มีการทบทวนและจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม รวมทั้งไม่มีการสื่อสารถ่ายทอดในประเด็นดังกล่าว เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจนเกิดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม
2. รัฐวิสาหกิจควรเร่งพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถด้านการพัฒนานวัตกรรมให้กับบุคลากร เนื่องจากหากขาดความเข้าใจ ก็จะส่งผลให้การพัฒนานวัตกรรมในองค์กรเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ
3. ผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจต้องมีบทบาทในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร เช่น การกำหนดและสื่อสารนโยบาย วิสัยทัศน์ ค่านิยม และทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ พร้อมทั้งการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงผ่านการปฏิบัติตนเป็น Role Model และการสร้างแรงกระตุ้นใจในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร เป็นต้น
4. รัฐวิสาหกิจต้องมีการพัฒนาคุณภาพของแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม โดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจขนาดเล็กที่ยังไม่มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมที่ชัดเจน ควรกำหนดแผนงานที่สะท้อนให้เห็นถึงผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของการมุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งอาจจะเริ่มจากการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการในองค์กร โดยกำหนดเป็นเป้าหมายของการพัฒนาในระยะ 3 ปี ที่แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่สำคัญ และกำหนดเป้าหมายของการนำการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง
5. รัฐวิสาหกิจควรสื่อสาร/เผยแพร่ความสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กร เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับหน่วยงานต่างๆ และผลักดันให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์ทั่วทั้งองค์กร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับรัฐวิสาหกิจให้สูงขึ้นและมีความต่อเนื่อง

ประเด็นที่ อ.ส.พ.
สามารถดำเนินการได้

- อ.ส.พ. มีการกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติรวมถึงความเป็นอิสระและเที่ยงธรรมของคณะกรรมการตรวจสอบ และกำหนดกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ
- คณะกรรมการตรวจสอบมีการกำหนดคู่มือปฏิบัติงานที่ครบถ้วน และปฏิทินการประชุมล่วงหน้า และมีความถี่ในการประชุมไตรมาสละ 1 ครั้ง
- หน่วยตรวจสอบภายในมีการกำหนดกฎบัตร และจรรยาบรรณของหน่วยตรวจสอบภายใน ที่สอดคล้องตามระเบียบกระทรวงการคลังฯ
- โครงสร้างหน่วยตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระ มีการกำหนดนโยบายการเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และดำเนินการตามนโยบายอย่างครบถ้วน
- ผู้ตรวจสอบภายในได้รับการอบรม/พัฒนาตนเองอย่างน้อยปีละ 40 ชั่วโมง/คน/ปี
- อ.ส.พ. มีการกำหนดให้มีแนวทางในการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายในโดยการประเมินตนเองประเมินโดยหน่วยรับตรวจทุกครั้งหลังการปฏิบัติงาน
- อ.ส.พ. มีการวางแผนตรวจสอบระยะยาว
- ผู้ตรวจสอบภายในเริ่มมีการสอบทานผังทางเดินของงาน (Flow Chart) ของหน่วยรับตรวจ
- อ.ส.พ. มีการรายงานผลการตรวจสอบให้แก่ผู้บริหารหน่วยรับตรวจ คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้อำนวยการ อ.ส.พ. ได้มีการติดตามข้อเสนอแนะบางส่วน
- ผู้ตรวจสอบภายในได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารหน่วยรับตรวจในการจัดเตรียมบุคลากรสำหรับการตอบข้อซักถามของผู้ตรวจสอบภายใน และมีการประเมินความร่วมมือของหน่วยรับตรวจ

ประเด็นที่ อ.ส.พ.
ยังดำเนินการ
ได้ไม่สมบูรณ์

- อ.ส.พ. มีการกำหนดแนวทางในการนำ Skill Matrix ไปใช้ประโยชน์ทั้งในการสรรหา/แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการตรวจสอบ และในการปฏิบัติหน้าที่ คณะกรรมการตรวจสอบต้องปฏิบัติหน้าที่ตามแผนงานที่กำหนดครบถ้วนและมอบข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้แก่ฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอ
- แผนปฏิบัติงานกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบไม่ครบถ้วน
- คณะกรรมการตรวจสอบ และหน่วยตรวจสอบภายในต้องมีบทบาทในการสอบทาน และยกระดับการดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางทั้ง 7 Enabler ตามที่ สคร. กำหนด
- หน่วยตรวจสอบภายในต้องมอบข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์/เชิงนโยบายต่อฝ่ายบริหารเพื่อให้เกิดการยกระดับการควบคุมภายใน การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร
- การวางแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ ต้องครอบคลุมทุกกิจกรรมตามแผนวิสาหกิจ ตลอดจนต้องครอบคลุมกิจกรรมที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และการดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางทั้ง 7 Enabler
- การวางแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ต้องมีการประเมินความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญเรื่องที่จะเข้าตรวจสอบ
- หน่วยตรวจสอบภายในควรมีการประเมินความเสี่ยงในระดับกิจกรรมเพื่อจัดทำแนวทางการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง

- การสรุปผลการปฏิบัติงานที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการตรวจสอบกับกระตาดำการได้ครบ และสามารถเชื่อมโยงระหว่างกระตาดำการหลักกับกระตาดำการย่อยได้ครบถ้วน
- หน่วยตรวจสอบภายในควรมีการจัดการองค์ความรู้ที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน และควรรำหนด/จัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานตรวจสอบเพื่อส่งมอบเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญในการป้องกันการปฏิบัติงานผิดพลาดให้แก่องค์กร
- ผู้ตรวจสอบภายในควรได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาต และองค์กรควรมีแนวทางในการรักษาบุคลากรที่ได้รับประกาศนียบัตรทางวิชาชีพ หรือผู้ตรวจสอบภายในที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี
- ผู้ตรวจสอบภายในต้องวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของปัญหาของหน่วยรับตรวจ สำหรับการกำหนดข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ให้แกฝ่ายบริหาร โดยแนวทางการแก้ไขต้องสามารถป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดซ้ำในประเด็นเดิมได้
- ผลการปฏิบัติงานตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในทั้งบทบาทการให้ความเชื่อมั่น (Assurance Services) และบทบาทการให้คำปรึกษา (Consulting Services) ต้องสามารถช่วยยกระดับการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และต้องได้รับการประเมินความเชื่อมั่นจากคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารสูงสุด
- หน่วยตรวจสอบภายในควรพิจารณำระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบ
- หน่วยตรวจสอบภายในต้องกำหนดแนวทางในการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในทุกกิจกรรมอย่างเป็นระบบ

หัวข้อ “การตรวจสอบภายใน”

อยู่ที่ระดับคะแนน
2.0974

สรุปประเด็นสำคัญ

1. คณะกรรมการตรวจสอบ :

อยู่ที่ระดับ 2.4733

อ.ส.พ. มีการกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการตรวจสอบ มีการจัดทำกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ มีการกำหนด Skill Matrix ของคณะกรรมการตรวจสอบ กำหนดคู่มือปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบที่ครอบคลุมบทบาทหน้าที่ครบถ้วน แต่กำหนดแผนปฏิบัติงานประจำปีของคณะกรรมการตรวจสอบที่ครอบคลุมเพียงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยที่การประเมินตนเองครอบคลุมถึงทักษะการปฏิบัติงานตาม Skill Matrix คณะกรรมการตรวจสอบมีการกำหนดปฏิทินวาระการประชุมล่วงหน้าและมีการประชุมโดยมีความถี่อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง โดยที่สามารถจัดส่งเอกสารล่วงหน้าให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณา ก่อนวันประชุมเฉลี่ยมากกว่า 3 วันทำการ

เพื่อให้การดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบมีความเป็นอิสระ และเที่ยงธรรม คณะกรรมการตรวจสอบไม่ควรได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการในคณะกรรมการชุดอื่นซึ่งมีส่วนร่วมในการบริหารงานรัฐวิสาหกิจ และมีบทบาทในการกำหนดนโยบายหรือระเบียบปฏิบัติ หรือมีอำนาจในการตัดสินใจด้านการบริหารหรือการดำเนินกิจการของรัฐวิสาหกิจ ควรกำหนดแนวทางการนำ Skill Matrix ไปใช้ในการสรรหา แต่งตั้ง และพัฒนาตนเองของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างชัดเจน คณะกรรมการตรวจสอบสอบทานการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ จากการตรวจสอบภายในสอดคล้องในทุกประเด็นที่มีความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มีสาระสำคัญต่อสภาพแวดล้อม และความเสี่ยงของ อ.ส.พ. ตลอดจนบทบาทในการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อสั่งเกตของหน่วยงานกำกับ เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และกระทรวงเจ้าสังกัด เป็นต้น และต้องมีการกำหนดแนวทางสำหรับการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

สรุปประเด็นสำคัญ

2. หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านคุณสมบัติ :

อยู่ที่ระดับ 2.3986

หน่วยตรวจสอบภายใน มีการกำหนดกฎบัตรและจรรยาบรรณของหน่วยตรวจสอบภายใน อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยกฎบัตรมีความสอดคล้องกับระเบียบกระทรวงการคลังฯ และมีการกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์การตรวจสอบ อำนาจ หน้าที่ของหน่วยตรวจสอบภายใน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การเข้าถึงข้อมูล บุคลากร และทรัพย์สิน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ โครงสร้างหน่วยตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระ หัวหน้าตรวจสอบภายในรายงานผลการปฏิบัติงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และสำเนาถึงผู้อำนวยการ อ.ส.พ. หน่วยตรวจสอบภายในมีนโยบายการเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์และปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดอย่างครบถ้วน โดยผู้ตรวจสอบภายในมีทักษะเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน มีการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่องตามความต้องการของผู้ตรวจสอบภายใน ตลอดจนกำหนดให้มีการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในโดยการประเมินตนเอง และประเมินโดยหน่วยรับตรวจ

หน่วยตรวจสอบภายใน ควรมีการหารือพันธกิจของงานตรวจสอบภายใน ความต้องการ ความคาดหวัง ต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบกับผู้อำนวยการ อ.ส.พ. และคณะกรรมการ อ.ส.พ. มาประกอบการจัดทำกฎบัตร ควรมีการยืนยันว่าหน่วยงานตรวจสอบภายในสามารถเข้าพบ และเข้าร่วมเกี่ยวกับการตรวจสอบได้อย่างเป็นอิสระ และได้รับการยอมรับเกี่ยวกับความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร และหน่วยรับตรวจ ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีทักษะความรู้ที่ครอบคลุมทุกกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร ควรกำหนดแนวทางในการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในตามแนวทาง Competency Gap อย่างเป็นระบบ

สรุปประเด็นสำคัญ

3. หน่วยตรวจสอบภายใน ด้านการปฏิบัติงานและผลงาน : **อยู่ที่ระดับ 1.8140**
- หน่วยตรวจสอบภายในมีการกำหนดคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน และมีการจัดทำแบบฟอร์มเช็ค리스트เพื่อติดตามการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในของในแต่ละขั้นตอน แต่ยังไม่พบแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในให้เป็นไปตามแนวทางที่คู่มือปฏิบัติงานกำหนด ด้านการจัดทำแผนตรวจสอบระยะยาว แผนตรวจสอบประจำปี และแนวทางการตรวจสอบซึ่งยังไม่มีมีการประเมินความเสี่ยง หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในมีการรายงานผลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในแก่ผู้บริหารหน่วยรับตรวจ คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้อำนวยการ อ.ส.พ. ตลอดจนมีการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะบางส่วน
- การวางแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ ต้องครอบคลุม ประเด็น/กิจกรรมในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อรัฐวิสาหกิจ การประเมินความเสี่ยงต้องครอบคลุมถึงโอกาสการเกิดทุจริต ตลอดจนต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรตามฐานความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงในระดับกิจกรรมเพื่อประกอบการจัดทำแนวทางการตรวจสอบต้องมีการประเมินความเสี่ยงโอกาสการเกิดทุจริต หน่วยตรวจสอบภายในต้องมียุทธศาสตร์ในการให้คำปรึกษาแก่ฝ่ายบริหารที่นอกเหนือจากรายงานผลการตรวจสอบที่มีแนวทางในการปรับปรุงเพื่อให้การควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง หรือการกำกับดูแลมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ต้องสามารถเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการตรวจสอบกับกระดาดำทำกร และเชื่อมโยงระหว่างกระดาดำทำกรหลักกับกระดาดำทำกรย่อยได้ครบถ้วน หน่วยตรวจสอบภายในต้องมีการกำหนดแนวทางการจัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบ และต้องมีกระบวนการส่งต่อองค์ความรู้ที่จำเป็นจากการปฏิบัติงานตรวจสอบให้แก่องค์กร อีกทั้ง ควรพิจารณานำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในในขั้นตอนที่สำคัญ เช่น การวางแผนตรวจสอบ การจัดทำและจัดเก็บกระดาดำทำกร การติดตาม การปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผู้ตรวจสอบภายในต้องใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการปฏิบัติงานตรวจสอบสำหรับการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- เพื่อให้การรายงานผลงานจากการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในทั้งบทบาทการให้ความเชื่อมั่น (Assurance Services) และบทบาทการให้คำปรึกษา (Consulting Services) มีความชัดเจน และสามารถเพิ่มมูลค่า ช่วยยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้บรรลุเป้าหมายนั้น คณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารหน่วยตรวจสอบภายในควรหารือเพื่อกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีอย่างชัดเจน พร้อมทั้งออกแบบแนวทางการจัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติงาน และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานตรวจสอบประจำปีจะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม และสามารถเปิดเผยผลงานในเอกสารทางการ เช่น รายงานประจำปี เป็นต้น ตลอดจนหน่วยตรวจสอบภายในต้องได้รับการประเมินความเชื่อมั่นต่อบทบาทการให้ความเชื่อมั่น (Assurance Services) และบทบาทการให้คำปรึกษา (Consulting Services) จากคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง อีกทั้งต้องมีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานตรวจสอบด้านการให้คำปรึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน ตลอดจนต้องมีการกำหนด

สรุปประเด็นสำคัญ

แนวทางการปฏิบัติงาน/แผนงานการใช้คำปรึกษาเชิงรุกรองรับ/สอดคล้องกับเป้าหมายกำหนดในแต่ละระยะจากการปฏิบัติงานตรวจสอบสำหรับการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

4. หน่วยรับตรวจ:

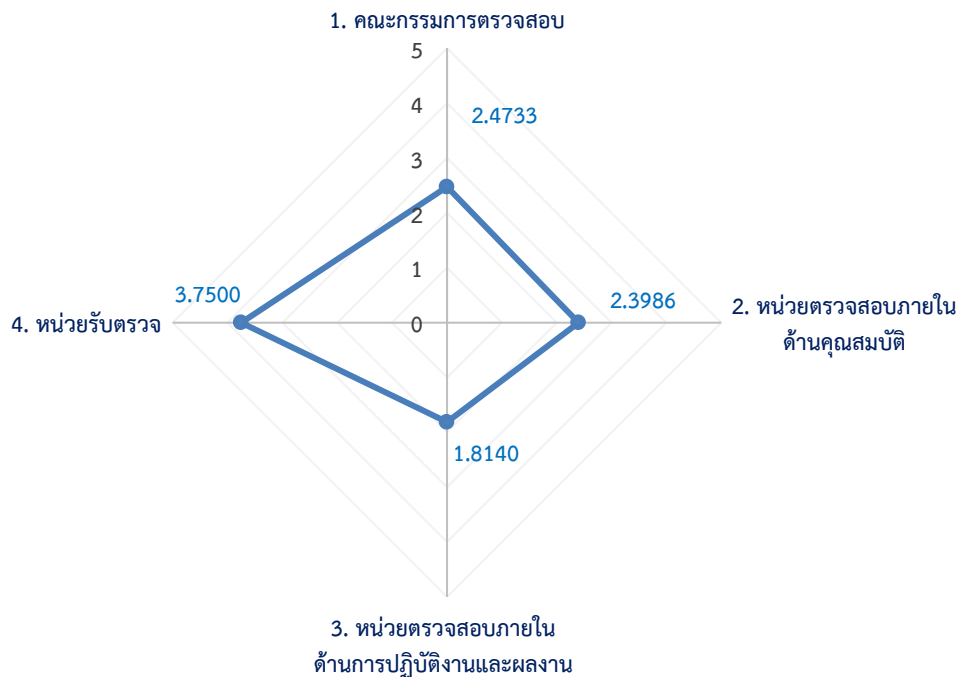
อยู่ที่ระดับ 3.7500

หน่วยตรวจสอบภายในมีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจไว้ในกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายในอย่างชัดเจน และผู้ตรวจสอบภายในได้รับความร่วมมือจากหน่วยรับตรวจสำหรับการเตรียมบุคลากรสำหรับการชี้แจง-ตอบข้อซักถามของผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในกำหนดให้มีการประเมินความร่วมมือของหน่วยรับตรวจทุกครั้งหลังจากปฏิบัติหน้าที่ และมีการสื่อสารผลการประเมินให้ผู้บริหารหน่วยรับตรวจรับทราบ หน่วยตรวจสอบภายในมีการกำหนดแนวทางปรับปรุงร่วมกันในกรณีที่ผลประเมินอยู่ในระดับต่ำ และกำหนดแนวทางในการใช้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากการประเมินการให้ความร่วมมือของหน่วยรับตรวจมาใช้ในการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น

กราฟสรุปผลการประเมิน

หัวข้อ “การตรวจสอบภายใน”

อยู่ที่ระดับคะแนน
2.0974



ข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการตรวจสอบภายใน

1. เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบมีความสอดคล้องตามมาตรฐานการปฏิบัติงานตรวจสอบ กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรเร่งดำเนินการสรรหาและแต่งตั้งผู้ที่มีคุณสมบัติและทักษะที่สอดคล้องตาม Skill Matrix เป็นกรรมการตรวจสอบอย่างช้าไม่ควรเกินกว่าระยะเวลา 3 เดือน นับถัดจากการว่างเว้นของกรรมการตรวจสอบ รวมถึงควรมีการทบทวนองค์ประกอบของคณะอนุกรรมการชุดอื่นๆ ตลอดจน ทบทวน Skill Matrix ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในภาพรวมให้มีทักษะที่สอดคล้องต่อความต้องการขององค์กร อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การแต่งตั้งผู้แทนจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นคณะอนุกรรมการชุดต่างๆ ได้บุคคลที่มี องค์ประกอบและคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ของอนุกรรมการชุดนั้นๆ
2. คณะกรรมการตรวจสอบต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ครบถ้วนตามบทบาทที่ระบุไว้ในกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ ดังนั้น เพื่อให้มั่นใจว่าคณะกรรมการตรวจสอบจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครบถ้วน ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการตรวจสอบต้องกำหนดวาระการประชุม (Agenda) การประชุมในรอบปีให้ชัดเจน และกำหนดติดตาม วาระการประชุมให้สอดคล้องตามที่กำหนดเพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบแสดงบทบาทตามที่กฎบัตรกำหนด ครบถ้วน อีกทั้ง กระบวนการตรวจสอบได้รับการแต่งตั้งใหม่ต้องมีการปฐมนิเทศ (Orientation) ให้กรรมการ ตรวจสอบท่านใหม่มีความเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของกรรมการตรวจสอบตามที่กฎบัตรกำหนด รวมถึง มีความเข้าใจต่อกฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
3. การพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบไปดำรงตำแหน่งกรรมการในคณะกรรมการชุดย่อยอื่น รัฐวิสาหกิจ จะต้องพิจารณาอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยดังกล่าวอย่างชัดเจน และต้องไม่ส่งผลกระทบต่อความเป็น อิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบตามหลักเกณฑ์ ระเบียบ ประกาศ และคู่มือที่เกี่ยวข้องกำหนด ทั้งนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอาจพิจารณาแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบเป็นที่ปรึกษาของคณะอนุกรรมการชุดอื่นได้ เพื่อประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจ โดยต้องคงความเป็นอิสระให้แก่คณะกรรมการตรวจสอบได้ ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจต้อง กำหนดขอบเขตอำนาจความรับผิดชอบของการปฏิบัติหน้าที่การเป็นที่ปรึกษารายงานอย่างชัดเจนและไม่ส่งผลกระทบต่อ ความเป็นอิสระต่อการปฏิบัติงานของกรรมการตรวจสอบทั้งในปัจจุบัน และที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
4. รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญในการสรรหา พัฒนา และรักษาผู้ตรวจสอบภายในที่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ เพื่อให้ผลจากการปฏิบัติงานตรวจสอบสามารถมีส่วนช่วยให้รัฐวิสาหกิจบรรลุเป้าหมายทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต สร้างมูลค่าเพิ่ม และสร้างความยั่งยืนให้กับรัฐวิสาหกิจได้ โดยควรมีการประสานเพื่อพิจารณา วิเคราะห์ถึงอัตราค่าจ้างและทักษะของบุคลากรในภาพรวมกับสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. เพื่อให้หน่วยตรวจสอบภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นต่อการควบคุมภายในของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ของรัฐวิสาหกิจ และป้องกันการเกิดความเสียหายจากการโจมตีทางไซเบอร์ได้ รัฐวิสาหกิจบางแห่งที่ยังไม่สามารถ พัฒนาศักยภาพของผู้ตรวจสอบภายในได้ทันกาลควรพิจารณาแนวทางการใช้บริการที่ปรึกษาสำหรับการตรวจสอบ ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในรูปแบบการร่วมปฏิบัติงาน (Co - Sourcing) ตลอดจนต้องเร่งพัฒนาความรู้และทักษะ ของผู้ตรวจสอบภายในควบคู่กันไป
6. รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ อย่างไรก็ตาม การใช้โปรแกรมหรือระบบสำเร็จรูป ควรมีการประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบท ระบบงาน และความต้องการขององค์กร รวมทั้งควรเพิ่มทักษะของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการใช้ระบบเทคโนโลยี อย่างเพียงพอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในได้อย่างแท้จริง