



## กรอบหลักเกณฑ์การประเมินผล

# การดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2562

บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด



# ประเด็นนำเสนอ

กรอบหลักเกณฑ์การประเมินผล  
การดำเนินงานทุนหมุนเวียน  
ประจำปีบัญชี 2562

01

คำอธิบายตัวชี้วัดการดำเนินงาน  
ตามนโยบายรัฐบาล/  
กระทรวงการคลัง

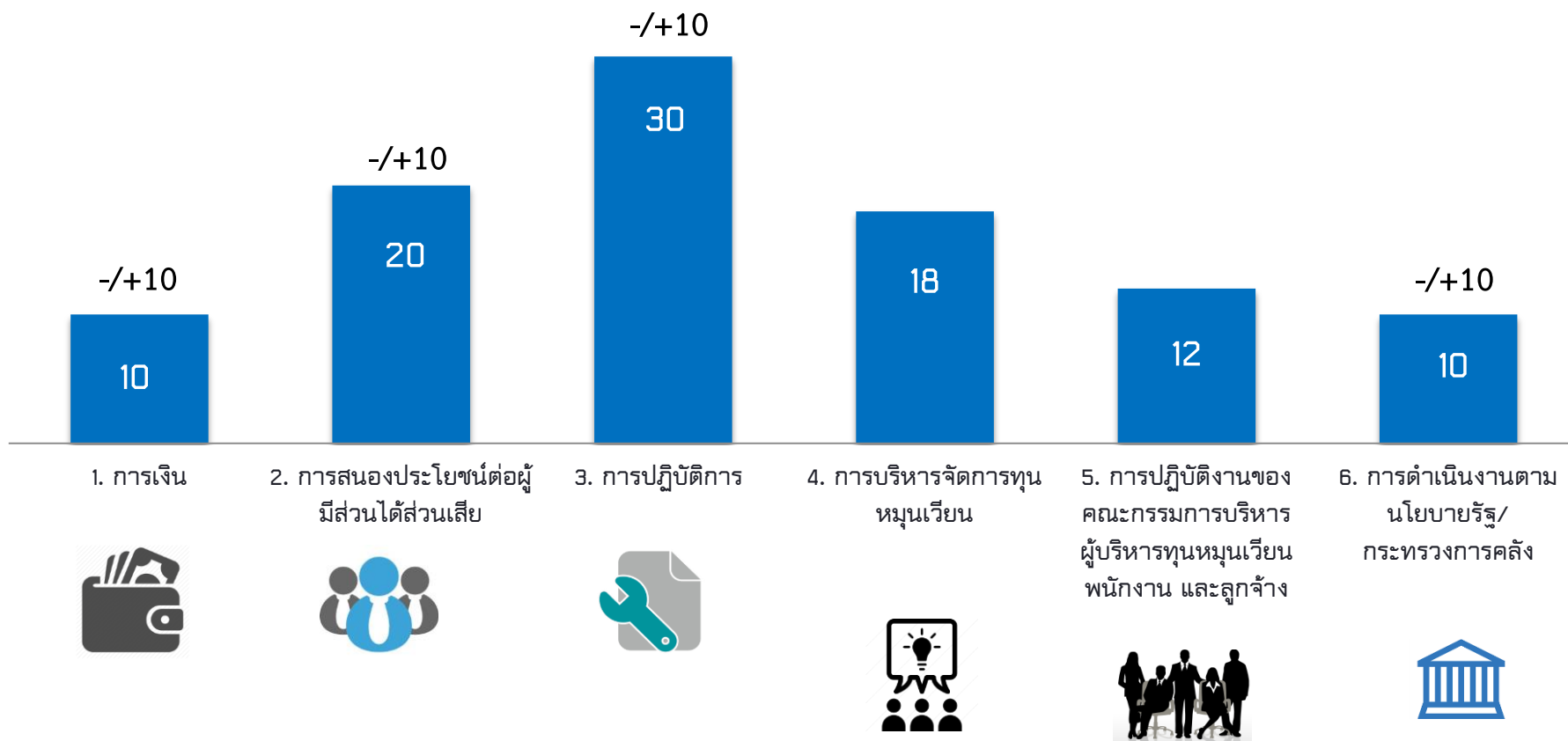
02

ตัวชี้วัดด้านการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน  
และการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ  
บริหารฯ ผู้บริหารทุนหมุนเวียน พนักงาน  
และลูกจ้าง

03

กรอบหลักเกณฑ์การประเมินผล  
การดำเนินงานทุนหมุนเวียน  
ประจำปีบัญชี 2562

01



# กรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2562

หลักการ : ปรับชื่อกรอบการประเมิน เพื่อขยายขอบเขตการประเมินสำเร็จด้านการเงิน ให้ครอบคลุมทั้ง

1. ผลสำเร็จของการจัดการด้านการเงิน เช่น ร้อยละการชำระหนี้ตามแผน / อัตราการปล่อยสินเชื่อ / การเพิ่มความมั่นคงของเงินกองทุน / การบริหารต้นทุนต่อหน่วย / การบริหารรายได้นอกงบประมาณ และการจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอกตามแผนการจัดการทางการเงิน เป็นต้น
2. ผลสำเร็จที่เป็นตัวเงินที่วัดได้โดยแสดงหน่วยการวัดเป็น บาท / ล้าน บาท หรือร้อยละอัตราส่วนทางการเงิน ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้

เกณฑ์ประเมินผลฯ	แนวทางการกำหนดตัวชี้วัด	
ด้านที่ 1 การเงิน	แบ่งกลุ่มตัวชี้วัดด้านการเงินตามประเภททุนหมุนเวียน 5 ประเภท	ตัวอย่างตัวชี้วัด
	1. เพื่อการกู้ยืม	อัตราหนี้ค้างชำระ รายได้ดอกเบี้ย
	2. เพื่อการจำหน่ายและการผลิต	รายได้มากกว่าค่าใช้จ่าย รายได้จากการดำเนินงาน ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย
	3. เพื่อการบริการ	ต้นทุนการให้บริการต่อหน่วย ค่าใช้จ่ายดำเนินการ ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้จากการให้บริการ
	4. เพื่อการสงเคราะห์และสวัสดิการสังคม	ค่าใช้จ่ายดำเนินการ ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อจำนวนผู้ได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานโครงการหรือต่อจำนวนโครงการที่ได้รับการสนับสนุน
5. เพื่อการสนับสนุนส่งเสริม	ค่าใช้จ่ายดำเนินการ ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อจำนวนผู้ได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานโครงการ หรือต่อจำนวนโครงการที่ได้รับการสนับสนุน	

ค่าเกณฑ์วัด	ระดับ 3	ระดับ 5
	เท่ากับแผนงาน หรือผลการดำเนินงานในอดีต (ค่าใดค่าหนึ่งที่สูงกว่า)	เทียบเคียงกับหน่วยงานอื่นที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า ค่า Peer ค่า Benchmarking หรือผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดของทุนฯ

# กรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2562

หลักการ : ปรับชื่อกรอบการประเมิน เพื่อขยายขอบเขตการประเมินให้ครอบคลุมทั้ง

1. การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นหลักเกณฑ์เดิม
2. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR)
3. การพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมตามหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน

เกณฑ์ประเมินผลฯ	แนวทางการกำหนดตัวชี้วัด	
ด้านที่ 2 การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	พิจารณาจากการดำเนินงานที่ตอบสนองความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม	ตัวอย่างตัวชี้วัด
	- ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ <sup>1</sup>	ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของทุนฯ ในระดับ 4 และ 5
	- การพัฒนาการปฏิบัติงานที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	เช่น - การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงานจากสำรวจความต้องการและ/หรือการได้รับผลกระทบเชิงลบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของทุนหมุนเวียน - การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของทุนหมุนเวียน - การจัดทำแผนการลดการใช้พลังงาน และการประหยัด วัสดุ อุปกรณ์ในการผลิตและการให้บริการ เป็นต้น
	- การประเมินผลลัพธ์ (Outcome) ของการดำเนินงานของทุนฯ	

<sup>1</sup> กรณีที่ทุนหมุนเวียนกำหนดตัวชี้วัดในด้านการสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และดำเนินงานสำรวจเอง ให้กำหนดกรอบน้ำหนักไม่เกินร้อยละ 10 โดยหากกำหนดเป็นตัวชี้วัด จะกำหนดชื่อตัวชี้วัดคือ ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และคำนิยามร่วมกัน คือร้อยละของผู้มาใช้บริการที่มีความพึงพอใจระดับ 4 (พึงพอใจ) และระดับ 5 (พึงพอใจมาก) เทียบกับจำนวนผู้ใช้บริการที่มีการสำรวจทั้งหมด (Top 2 Boxes) ซึ่งใช้แบบสอบถามรวมทั้งการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยกำหนดความพึงพอใจตาม Likert Scale ออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งความหมายของแต่ละระดับเป็นดังต่อไปนี้ ระดับที่ 1 หมายถึง ควรปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ระดับที่ 2 หมายถึง ควรปรับปรุง ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง ระดับที่ 4 หมายถึง พึงพอใจ และระดับที่ 5 ระดับหมายถึง พึงพอใจมาก

# กรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2562

หลักการ : ปรับชื่อกรอบการประเมิน เพื่อขยายขอบเขตการประเมินให้ครอบคลุมทั้ง

1. การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นหลักเกณฑ์เดิม
2. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR)
3. การพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมตามหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน

เกณฑ์ประเมินผลฯ	แนวทางการกำหนดตัวชี้วัด	
ด้านที่ 2 การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)	พิจารณาจากการดำเนินงานที่ตอบสนองความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม	ตัวอย่างตัวชี้วัด
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดการข้อร้องเรียน</li> <li>- การจัดการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม</li> </ul>	ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการข้อร้องเรียน การแก้ไขปัญหา และแนวทางแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรม  เช่น <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระดับทัศนคติเชิงบวกของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>- อัตราส่วนการใช้พลังงานที่ลดลงจากปีที่ผ่านมา</li> <li>- ร้อยละของวัสดุอุปกรณ์ที่นำกลับมาใช้ซ้ำ (Reuse) หรือนำกลับมาใหม่ (Recycle) เป็นต้น</li> </ul>
เพิ่มเติมตัวชี้วัดร่วม : การจัดทำรายงานวิเคราะห์ผู้ใช้บริการหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งทางตรงและทางอ้อมของทุนหมุนเวียน โดยกำหนดประเมินทุกทุนหมุนเวียน เพื่อให้ทุนหมุนเวียนเกิดการทบทวนและระบุได้ถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เกี่ยวข้องกับทุนหมุนเวียนอย่างแท้จริง สำหรับใช้ในการกำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์การดำเนินการ การตอบสนองความต้องการ และวิเคราะห์ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ตั้งจากความสามารถในการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์		

ค่าเกณฑ์วัด	ระดับ 3	ระดับ 5
ร้อยละความพึงพอใจ	75	85

# กรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2562

หลักการ : ปรับชื่อกรอบการประเมิน เพื่อมุ่งเน้นการประเมินที่ครอบคลุมทั้ง

1. การบริหารจัดการกระบวนการปฏิบัติงานสำคัญที่ทุนหมุนเวียนใช้สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มตามวัตถุประสงค์ที่ตั้ง
2. ผลสำเร็จจากการบริหารจัดการกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ ที่สะท้อนในรูปของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพ และความเป็นมาตรฐาน

เกณฑ์ประเมินผลฯ	แนวทางการกำหนดตัวชี้วัด	
<p>ด้านที่ 3 การปฏิบัติการ</p> <p><sup>2</sup> หมายถึง ตัวชี้วัดร่วม</p>	<p>กำหนดให้มีตัวชี้วัดไม่เกิน 3 ตัวชี้วัด โดยเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องตามภารกิจหลักของทุนฯ</p>	<p>ตัวอย่างตัวชี้วัด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสำเร็จของการวิเคราะห์ และจัดทำแผนพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสำคัญที่สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มตามวัตถุประสงค์ที่ตั้ง</li> <li>- การดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล/กระทรวงการคลัง (ตัวชี้วัดร่วม)<sup>๒</sup></li> <li>- ความสำเร็จของการดำเนินงานตามภารกิจ</li> <li>- การดำเนินงานตาม SLA โดยพิจารณาจากระดับความสำเร็จการดำเนินงานตาม SLA ที่กำหนด</li> <li>- การแก้ไขปัญหาที่เป็นข้อสังเกตจากหน่วยงานภายนอกเช่น สตง. คณะอนุกรรมการประเมินผลฯ กระทรวงเจ้าสังกัด โดยพิจารณาจากระดับความสำเร็จในการทำแผนแก้ไขปัญหาและดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด</li> </ul>

# กรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2562

หลักการ : ปรับชื่อกรอบการประเมิน เพื่อมุ่งเน้นการประเมินที่ครอบคลุมทั้ง

1. การบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน สำคัญที่ทุนหมุนเวียนในใช้ สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม ตามวัตถุประสงค์จัดตั้ง
2. ผลสำเร็จจากการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ ที่สะท้อนในรูปของ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพ และความเป็นมาตรฐาน

เกณฑ์ประเมินผลฯ	แนวทางการกำหนดตัวชี้วัด	
ด้านที่ 3 การปฏิบัติการ (ต่อ)	กำหนดให้มีตัวชี้วัดไม่เกิน 3 ตัวชี้วัด โดยเป็น ตัวชี้วัดที่สอดคล้องตาม ภารกิจหลักของทุนฯ	ตัวอย่างตัวชี้วัด สำหรับทุนหมุนเวียนที่อยู่ในกลุ่มแผนปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน ระยะเวลา 3 ปี ประเมินผลสำเร็จตามแผนปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน โดยวัดเป็นร้อยละความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแผนงานในปี 2562 และผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด และนำเสนอคณะกรรมการฯ ทุนหมุนเวียนเพื่อพิจารณาและมอบข้อสังเกตและแนวทางแก้ไข
	<sup>2</sup> หมายถึง ตัวชี้วัดร่วม	เพิ่มตัวชี้วัดร่วม : ความสำเร็จของการจัดทำโครงสร้างการบริหารทุนหมุนเวียน เพื่อรองรับการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์จัดตั้ง นำเสนอแก่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ให้ความเห็นชอบเป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล/กระทรวงการคลัง โดยกำหนดประเมินในทุนหมุนเวียนที่ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล เพื่อตอบสนองตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558

ค่าเกณฑ์วัด	ระดับ 3	ระดับ 5
ร้อยละการดำเนินงานตามภารกิจ	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100
ร้อยละการดำเนินงานตาม SLA	ครบถ้วนตาม SLA	ดีกว่า SLA
ระดับความสำเร็จในการแก้ไขปัญหา	จัดทำแผนการแก้ไขปัญหา และดำเนินงานได้ร้อยละ 90	ดำเนินงานได้ครบถ้วน



## กรอบหลักเกณฑ์ตัวชี้วัดด้านการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2562

เกณฑ์ประเมินผลฯ	แนวทางการกำหนดตัวชี้วัด
ด้านที่ 4 การบริหารจัดการทุน หมุนเวียน <sup>2</sup>	กำหนดเกณฑ์การประเมินผล 3 ด้าน <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> <li>- การตรวจสอบภายใน</li> <li>- การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล</li> </ul>

เกณฑ์ประเมินผลฯ	แนวทางการกำหนดตัวชี้วัด
4.1 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน	พิจารณาองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามหลักการ COSO ERM <ul style="list-style-type: none"> <li>- สภาพแวดล้อมการควบคุมภายในที่ครบถ้วนเพียงพอ</li> <li>- การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง</li> <li>- การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร</li> <li>- การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร</li> <li>- การกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร</li> <li>- กิจกรรมการควบคุมภายใน</li> <li>- สารสนเทศและการสื่อสาร</li> <li>- การติดตามและประเมินผล</li> </ul>

# กรอบหลักเกณฑ์ตัวชี้วัดด้านการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2562

เกณฑ์ประเมินผลฯ	แนวทางการกำหนดตัวชี้วัด
4.2 การตรวจสอบภายใน	<p>พิจารณาจากระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการตรวจสอบภายใน</p> <p>กรณีที่ 1 ทุนหมุนเวียนที่ใช้หน่วยงานตรวจสอบภายในของทุนหมุนเวียนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บทบาทความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยงานตรวจสอบภายใน</li> <li>- ความเป็นอิสระของผู้ตรวจสอบภายใน</li> <li>- การจัดทำแผนการตรวจสอบระยะยาว และแผนตรวจสอบประจำปี</li> <li>- การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ</li> <li>- การปิดการตรวจสอบ การรายงานผล และการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ</li> </ul> <p>กรณีที่ 2 ทุนหมุนเวียนที่ใช้หน่วยงานตรวจสอบภายในจากหน่วยงานต้นสังกัด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การทบทวนโครงสร้างองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการให้ทุนหมุนเวียนมีผู้ตรวจสอบภายในประจำทุนหมุนเวียน</li> <li>- การปฏิบัติงานตรวจสอบ</li> <li>- การปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการตรวจสอบ</li> </ul>
4.3 การบริหารจัดการ สารสนเทศและดิจิทัล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดทำ/ทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัล ที่มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนยุทธศาสตร์ทุนหมุนเวียน ทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อรองรับแผนปฏิบัติการดิจิทัล ที่มีองค์ประกอบหลักที่ดีครบถ้วน</li> <li>- การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล</li> <li>- การจัดให้มีระบบการบริหารจัดการสารสนเทศที่สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร</li> <li>- ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนผู้ใช้บริการภายในทุนหมุนเวียน</li> <li>- ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนผู้ใช้บริการภายนอกทุนหมุนเวียน</li> </ul>

## กรอบหลักเกณฑ์ตัวชี้วัดด้านการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2562

เกณฑ์ประเมินผลฯ	แนวทางการกำหนดตัวชี้วัด
<p>ด้านที่ 5</p> <p>การปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารผู้บริหารทุนหมุนเวียนพนักงานและลูกจ้าง<sup>2</sup></p>	<p>กำหนดเกณฑ์การประเมินผล 2 ด้าน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บทบาทคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน</li> <li>- การบริหารทรัพยากรบุคคล</li> </ul>

เกณฑ์ประเมินผลฯ	แนวทางการกำหนดตัวชี้วัด
5.1 บทบาทคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดให้มีหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (3 - 5 ปี) และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2563</li> <li>- ระยะเวลาการพิจารณาให้ความเห็นชอบ แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (3 - 5 ปี) และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2563</li> <li>- การติดตามระบบการบริหารจัดการและผลการปฏิบัติงานตามภารกิจของทุนหมุนเวียน</li> <li>- การจัดให้มีระบบประเมินผลผู้บริหารทุนหมุนเวียน</li> <li>- การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>- ผลสำเร็จจากการกำกับดูแลทุนหมุนเวียนของคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน</li> </ul>
5.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดให้มีปัจจัยพื้นฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล</li> <li>- การจัดทำและดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนปฏิบัติการประจำปี</li> </ul>

## กรอบหลักเกณฑ์ตัวชี้วัดด้านการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2562

เกณฑ์ประเมินผลฯ	แนวทางการกำหนดตัวชี้วัด
<p>ด้านที่ 6</p> <p>การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ/กระทรวงการคลัง<sup>2</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเบิกจ่ายเงินตามแผนการเบิกจ่ายที่ได้รับอนุมัติ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับแผนการเบิกจ่ายงบลงทุนประจำปีบัญชี 2562</li> <li>(2) ร้อยละการเบิกจ่ายภาพรวมที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับแผนการเบิกจ่ายภาพรวมประจำปีบัญชี 2562</li> </ul> </li> <li>- การรายงานทางการเงิน                             <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) การนำเข้าข้อมูลงบทดลองรายเดือน</li> <li>(2) การบันทึกรายงานการรับจ่าย และการใช้จ่ายเงินฯ งวดสิ้นปีบัญชี 2562</li> </ul> </li> <li>- การดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล/กระทรวงการคลัง</li> </ul>

คำอธิบายตัวชี้วัดการดำเนินงานตาม  
นโยบายรัฐบาล/กระทรวงการคลัง

02

# ตัวชี้วัดที่ 6.1 : การดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล/กระทรวงการคลัง

## ตัวชี้วัดที่ 6.1.1 การเบิกจ่ายเงินตามแผนการเบิกจ่ายที่ได้รับอนุมัติ

ประเด็นย่อยที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน					
	น้ำหนัก	1	2	3	4	5
(1) ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุน <sup>1</sup> ที่เกิดขึ้นจริง <sup>2</sup> เทียบกับแผนการเบิกจ่ายงบลงทุน <sup>3</sup> ประจำปีงบประมาณ 2562	20	เบิกจ่ายได้น้อยกว่า มติ ครม. ร้อยละ 8	เบิกจ่ายได้น้อยกว่า มติ ครม. ร้อยละ 6	เบิกจ่ายได้น้อยกว่า มติ ครม. ร้อยละ 4	เบิกจ่ายได้น้อยกว่า มติ ครม. ร้อยละ 2	เบิกจ่ายได้ตาม มติ ครม. <sup>4</sup>
(2) ร้อยละการเบิกจ่ายภาพรวมที่เกิดขึ้นจริง <sup>5</sup> เทียบกับแผนการเบิกจ่ายภาพรวม <sup>6</sup> ประจำปีงบประมาณ 2562	20	เบิกจ่ายได้น้อยกว่า มติ ครม. ร้อยละ 8	เบิกจ่ายได้น้อยกว่า มติ ครม. ร้อยละ 6	เบิกจ่ายได้น้อยกว่า มติ ครม. ร้อยละ 4	เบิกจ่ายได้น้อยกว่า มติ ครม. ร้อยละ 2	เบิกจ่ายได้ตาม มติ ครม. <sup>4</sup>

ทั้งนี้ ในกรณีที่ทุนหมุนเวียนไม่มีงบลงทุน ให้ถ่วงน้ำหนักตัวชี้วัดย่อยในข้อ (๑) ไปยังข้อ (๒) ทั้งหมด

หมายเหตุ: <sup>1</sup> งบลงทุน หมายถึง งบที่ใช้ในการจัดหาครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

<sup>2</sup> การเบิกจ่ายงบลงทุนที่เกิดขึ้นจริง หมายถึง รายจ่ายงบลงทุนที่ทุนหมุนเวียนเบิกจ่ายจริงในบัญชี 2562

<sup>3</sup> แผนการเบิกจ่ายงบลงทุน หมายถึง แผนการเบิกจ่ายงบลงทุนของทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2562

และรายจ่ายงบลงทุนที่เป็นภาระผูกพันจากปีก่อนที่ต้องนำมาเบิกจ่ายในปีบัญชี 2562

<sup>4</sup> มติ ครม. หมายถึง มติคณะรัฐมนตรีเรื่องมาตรการเร่งรัดการติดตามการใช้จ่ายเงินปีบัญชี 2562

<sup>5</sup> การเบิกจ่ายภาพรวมที่เกิดขึ้นจริง หมายถึง รายจ่ายภาพรวมที่ทุนหมุนเวียนเบิกจ่ายจริงในปีบัญชี 2562

<sup>6</sup> แผนการเบิกจ่ายภาพรวม หมายถึง แผนการเบิกจ่ายภาพรวมของทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2562 และรายจ่ายภาพรวมที่เป็นภาระผูกพันจากปีก่อนที่ต้องนำมาเบิกจ่ายในปีบัญชี 2562

การเบิกจ่ายภาพรวมและแผนการเบิกจ่ายภาพรวม (ตามหมายเหตุ 5 และ 6) สามารถปรับลดได้ตามภารกิจหรือลักษณะของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของทุนหมุนเวียน

# ตัวชี้วัดที่ 6.1 : การดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล/กระทรวงการคลัง

## ตัวชี้วัดที่ 6.1.2:การรายงานทางการเงิน

ประเด็นย่อยที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน					
	น้ำหนัก	1	2	3	4	5
(1) การนำเข้าข้อมูลงบทดลองรายเดือน	10	บันทึกข้อมูลครบถ้วน จำนวน 8 เดือน	บันทึกข้อมูลครบถ้วน จำนวน 9 เดือน	บันทึกข้อมูลครบถ้วน จำนวน 10 เดือน	บันทึกข้อมูลครบถ้วน จำนวน 11 เดือน	บันทึกข้อมูลครบถ้วน ครบ 12 เดือน
(2) การบันทึกรายงานการรับจ่าย และการใช้จ่ายเงินฯ งวดสิ้นปีบัญชี 2562	10	ไม่สามารถดำเนินงาน	-	-	-	ดำเนินงานได้สำเร็จ

หมายเหตุ :

1. ทูทมนเวียนต้องดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในแนวปฏิบัติในการจัดทำข้อมูลและการนำส่งรายงานของทูทมนเวียนผ่านระบบบริหารจัดการการเงินนอกงบประมาณ (Non-Budgetary Management System : NBMS)
2. การนำเข้าข้อมูลงบทดลองรายเดือน ให้ทูทมนเวียนนำเข้าและส่งข้อมูลงบทดลองเป็นรายเดือนภายในวันที่ 10 ของเดือนถัดไป
3. การบันทึกรายงานการรับจ่าย และการใช้จ่ายเงินฯ งวดสิ้นปีบัญชี 2562 ทูทมนเวียนจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 60 วัน นับถัดจากวันสิ้นปีบัญชี

## ตัวชี้วัดที่ 6.1 : การดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล/กระทรวงการคลัง

### ตัวชี้วัดที่ 6.1.3: การดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล/กระทรวงการคลัง

ประเด็นย่อยที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน					
	น้ำหนัก	1	2	3	4	5
- ความสำเร็จในการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล/กระทรวงการคลัง	40	ไม่สามารถดำเนินงาน	-	-	-	ดำเนินงานได้สำเร็จ

#### หมายเหตุ :

ในปีบัญชี 2562 หากไม่มีตัวชี้วัดที่ 6.1.3 การดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล/กระทรวงการคลัง ให้กระจายน้ำหนักของตัวชี้วัดที่ 6.1.3 ไปไว้ในตัวชี้วัดที่ 6.1.1 และตัวชี้วัดที่ 6.1.2 ดังนี้

- ตัวชี้วัดที่ 6.1.1 (1) ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณที่เกิดขึ้นจริงๆ ร้อยละ 10 และ (2) ร้อยละการเบิกจ่ายภาพรวมที่เกิดขึ้นจริงๆ ร้อยละ 20
- ตัวชี้วัดที่ 6.1.2 การรายงานการรับจ่าย และการใช้จ่ายเงินรายได้ที่ไม่ต้องนำส่งเป็นรายได้แผ่นดินให้กรมบัญชีกลาง ร้อยละ 10
- ปี 2562 เพิ่มเติมตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดทำโครงสร้างการบริหารทุนหมุนเวียน เพื่อรองรับการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์จัดตั้ง นำเสนอแก่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังให้ความเห็นชอบ



ตัวชี้วัดที่ 5 ด้านการปฏิบัติงานของ  
คณะกรรมการบริหารฯ ผู้บริหารทุน  
หมุนเวียน พนักงานและลูกจ้าง

03

ตัวชี้วัดที่ 5.1 : บทบาทคณะกรรมการ  
ทุนหมุนเวียน

03

เกณฑ์ประเมินผลฯ

5.1 บทบาทคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน

5.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล

## ตัวชี้วัดที่ 5.1 : บทบาทคณะกรรมการทุนหมุนเวียน

### 1. การจัดให้มีหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (3 - 5 ปี) และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2563

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) การกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง และพันธกิจของทุนหมุนเวียน	คณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนไม่มีการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของทุนหมุนเวียน	-	คณะกรรมการ บริหารทุนหมุนเวียนรับทราบและเห็นชอบทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ผู้บริหารทุนหมุนเวียนนำเสนอ	-	คณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนพิจารณาให้ความเห็นชอบทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ผู้บริหารทุนหมุนเวียนนำเสนอ โดยมีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ
(2) การจัดให้มีหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ (3-5ปี) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2563 ที่มีคุณภาพและระบุมองค์ประกอบสำคัญครบถ้วน	แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีมีองค์ประกอบไม่ครบถ้วนสมบูรณ์	แผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติการประจำปีมีองค์ประกอบครบถ้วน	แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีมีองค์ประกอบครบถ้วน	แผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติการประจำปีมีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ	แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีมีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ

## ตัวชี้วัดที่ 5.1 : บทบาทคณะกรรมการทุนหมุนเวียน

### 1. การจัดให้มีหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (3 - 5 ปี) และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2563

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(3) ระยะเวลาการพิจารณา ให้ความเห็นชอบแผน ยุทธศาสตร์ (3-5ปี) และ แผนปฏิบัติการประจำปี 2563	เห็นชอบแผน ยุทธศาสตร์ (3-5ปี) และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2563 ภายในเดือนที่ 2 ของปีบัญชีถัดไป	เห็นชอบแผน ยุทธศาสตร์ (3-5ปี) และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2563 ภายในเดือนแรกของ ปีบัญชีถัดไป	เห็นชอบแผน ยุทธศาสตร์ (3-5ปี) และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2563 1 เดือน ก่อนเริ่มปี บัญชีถัดไป	เห็นชอบแผน ยุทธศาสตร์ (3-5ปี) และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2563 2 เดือน ก่อนเริ่มปี บัญชีถัดไป	เห็นชอบแผน ยุทธศาสตร์ (3-5ปี) และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2563 3 เดือน ก่อนเริ่มปี บัญชีถัดไป

หมายเหตุ :

- ประเมินผลหัวข้อ 4.1 จากแผนยุทธศาสตร์ (3 - 5 ปี) และแผนปฏิบัติการประจำปี ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนพร้อมข้อเสนอแนะและเอกสารที่เกี่ยวข้องอื่น
- แผนยุทธศาสตร์ หรือแผนงานระยะยาว (3 - 5 ปี) เพื่อใช้ในปีต่อไปประกอบด้วยเนื้อหาที่สำคัญ ได้แก่ 1. วิสัยทัศน์ 2. พันธกิจ 3. วัตถุประสงค์ นโยบาย/ เป้าประสงค์ 4. ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) 5. ยุทธศาสตร์ 6. เป้าหมายหลัก และ 7. รายละเอียดการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ครบถ้วนทั้ง 4 ด้าน
- แผนปฏิบัติงานประจำปีหรือแผนการดำเนินงานระยะสั้นเพื่อใช้ในปีต่อไป ประกอบด้วยเนื้อหาที่สำคัญ ได้แก่ 1. วัตถุประสงค์ 2. เป้าหมาย 3. ขั้นตอน 4. ระยะเวลา 5. งบประมาณ ค่าใช้จ่าย หรือเงินลงทุน 6. ผู้รับผิดชอบ และ 7. ตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

# ตัวชี้วัดที่ 5.1 : บทบาทคณะกรรมการทุนหมุนเวียน

## 2. การติดตามระบบการบริหารจัดการที่สำคัญ และผลการปฏิบัติงานตามภารกิจของทุนหมุนเวียน

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) คณะกรรมการ มีการติดตามผล การปฏิบัติงานที่สำคัญ ของทุนหมุนเวียนอย่าง ครบถ้วนและเพียงพอ	มีการติดตาม ผลการปฏิบัติงานที่ สำคัญทั้งสิ้น 1 ด้าน เป็นรายไตรมาส	มีการติดตาม ผลการปฏิบัติงานที่ สำคัญทั้งสิ้น 2 ด้าน เป็นรายไตรมาส	มีการติดตาม ผลการปฏิบัติงานที่ สำคัญทั้งสิ้น 3 ด้าน เป็นรายไตรมาส	มีการติดตาม ผลการปฏิบัติงานที่ สำคัญทั้งสิ้น 4 ด้าน เป็นรายไตรมาส	มีการติดตาม ผลการปฏิบัติงานที่ สำคัญทั้งสิ้น 5 ด้าน เป็นรายไตรมาส

หมายเหตุ :

ผลการปฏิบัติงานที่สำคัญของทุนหมุนเวียน ประกอบด้วย 1. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน / 2. ผลการดำเนินงานด้านไม่ใช้การเงินตามวัตถุประสงค์และภารกิจของทุนหมุนเวียน / 3. ระบบบริหารความเสี่ยง / 4. ระบบบริหารจัดการสารสนเทศ และ 5. ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้การติดตามผลการปฏิบัติงานที่สำคัญควรมีการติดตามผลอย่างซ้ำภายในสิ้นไตรมาสถัดไป

กรณีที่คณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนมีการประชุมน้อยกว่ารายไตรมาส กำหนดให้สามารถใช้การเวียนเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบพร้อมมอบข้อสั่งการต่อผลการปฏิบัติงานที่สำคัญทั้ง 5 ด้าน ได้ตามความเหมาะสม

## ตัวชี้วัดที่ 5.1 : บทบาทคณะกรรมการทุนหมุนเวียน

### 3. การจัดให้มีระบบประเมินผลผู้บริหารระดับสูงของทุนหมุนเวียน

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) การจัดให้มีระบบ ประเมินผลภายใน ทุนหมุนเวียน	มีการประเมินผล ระดับองค์กร ที่เป็นระบบ และมี หลักเกณฑ์ชัดเจน	-	มีการประเมินผล ผู้บริหารทุนหมุนเวียน ที่เป็นระบบ โดยไม่มี หลักเกณฑ์ชัดเจนสอดคล้องและ เชื่อมโยงกับหลักเกณฑ์และ เป้าหมายระดับองค์กร	-	มีการประเมินผลผู้บริหารทุน หมุนเวียน ที่เป็นระบบ โดยมีหลักเกณฑ์ชัดเจน สอดคล้องและเชื่อมโยงกับ หลักเกณฑ์และเป้าหมาย ระดับองค์กร

หมายเหตุ :

1. ผู้บริหารทุนหมุนเวียน หมายถึง ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หรือผู้ทำหน้าที่บริหารทุนหมุนเวียนที่เรียกชื่ออย่างอื่น โดยพิจารณาจากโครงสร้างบริหารทุนหมุนเวียน ตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558
2. การประเมินผลผู้บริหารทุนหมุนเวียน ที่เป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ชัดเจน ได้แก่ การกำหนดให้มีการประเมินผู้บริหารทุนหมุนเวียน โดยมีกรอบการประเมิน เช่น ด้านการเงิน / ด้านการปฏิบัติการ / ด้านการสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน เป็นต้น โดยภายในแต่ละกรอบมีการระบุ ตัวชี้วัด นิยาม และเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดที่ครบถ้วนชัดเจน และเชื่อมโยงกับบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปีที่ทุนหมุนเวียนดำเนินการร่วมกับกรมบัญชีกลาง
3. คณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนต้องมีส่วนร่วมในการจัดให้มีระบบประเมินผลผู้บริหารทุนหมุนเวียนภายในทุนหมุนเวียน

# ตัวชี้วัดที่ 5.1 : บทบาทคณะกรรมการทุนหมุนเวียน

## 4. การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) มีการเปิดเผยข้อมูล สารสนเทศที่ครบถ้วน ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันกาล	มีการเปิดเผย ครบถ้วน < 7 ประเด็น	มีการเปิดเผย ครบถ้วน 7 ประเด็น	มีการเปิดเผยครบถ้วน 8 ประเด็น	มีการเปิดเผยครบถ้วน 9 ประเด็น	มีการเปิดเผย ครบถ้วน 10 ประเด็นขึ้นไป

หมายเหตุ :

- กำหนดพิจารณาประเมินผลจากสื่อสิ่งพิมพ์ รายงานประจำปี website หรือช่องทางการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ของทุนหมุนเวียน
- ข้อมูลข่าวสารที่ต้องเปิดเผย ได้แก่ 1. ข้อมูลสารสนเทศด้านการเงิน และการบริหารงบประมาณ / 2. ข้อมูลการดำเนินงานตามภารกิจของทุนหมุนเวียน / 3. โครงสร้างการบริหารของทุนหมุนเวียน / 4. ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับคณะกรรมการและผู้บริหารทุนหมุนเวียน / 5. วัตถุประสงค์จัดตั้ง พันธกิจ และวิสัยทัศน์ / 6. ภาพรวมแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี / 7. โครงการลงทุนที่สำคัญ (ถ้ามี) / 8. การจัดซื้อจัดจ้าง และการประกาศประกวดราคา (ถ้ามี) / 9. นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี / 10. การดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล หรือนโยบายของกระทรวงต้นสังกัด / 11. กฎ มติ คร.ม. ข้อบังคับ คำสั่ง หนังสือเวียน ระเบียบ แบบแผน นโยบาย เพื่อให้เอกชนที่เกี่ยวข้องได้ทราบ และ 12. สถานที่ติดต่อเพื่อขอรับข้อมูลข่าวสาร และคำแนะนำในการติดต่อกับทุนหมุนเวียน

## ตัวชี้วัดที่ 5.1 : บทบาทคณะกรรมการทุนหมุนเวียน

### 5. ผลสำเร็จจากการกำกับดูแลทุนหมุนเวียนของคณะกรรมการทุนหมุนเวียน

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) ผลสำเร็จจากการกำกับดูแลทุนหมุนเวียนของคณะกรรมการทุนหมุนเวียน	ทุนหมุนเวียนมีคะแนนประเมินผลโดยรวมต่ำกว่าปีที่ผ่านมา 0.5 คะแนน	ทุนหมุนเวียนมีคะแนนประเมินผลโดยรวมต่ำกว่าปีที่ผ่านมา 0.25 คะแนน	ทุนหมุนเวียนมีคะแนนประเมินผลโดยรวมเท่ากับปีที่ผ่านมา	ทุนหมุนเวียนมีคะแนนประเมินผลโดยรวมมากกว่าปีที่ผ่านมา 0.25 คะแนน	ทุนหมุนเวียนมีคะแนนประเมินผลโดยรวมเท่ากับ 5 คะแนนหรือมากกว่าปีที่ผ่านมา 0.5 คะแนน

หมายเหตุ:

1. คณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน หมายถึง คณะกรรมการสูงสุดที่กำกับดูแลและเห็นชอบนโยบายและผลการดำเนินงานโดยรวมของทุนหมุนเวียน
2. คะแนนประเมินผลโดยรวม หมายถึง คะแนนประเมินผลทุนหมุนเวียนโดยรวมของกรอบที่ 1 - 3 และ 6 ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง



# ตัวอย่างสรุปเอกสารประกอบการประเมินผล ตัวชี้วัดที่ 5.1 บทบาทคณะกรรมการทุนหมุนเวียน

รายงานการประชุม  
คณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ  
ครั้งที่ ๖/๒๕๕๙

เมื่อวันจันทร์ที่ ๒๒ สิงหาคม ๒๕๕๙

ณ ห้องประชุม ชั้น ๓ อาคารสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ  
๗๗/๑ ถนนพระรามที่ ๖ แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐

## รายนามผู้เข้าประชุม

๑. นายพิเชฐ คุรุคงเวโรจน์	ประธานกรรมการ
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	
๒. นายวิระพงษ์ แพรสุวรรณ	รองประธานกรรมการ
ปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	(ทำหน้าที่ประธานวาระที่ ๒ และ ๕.๓)
๓. นายพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา	กรรมการ
๔. นายอำพน กิตติอำพน	กรรมการ
๕. นายสมศักดิ์ โชติธนะศิริ	กรรมการ
๖. พลโท อภิเกียรติ ศรีอำไพ	กรรมการ
๗. นายเข้มแข็ง ชูติวงศ์	กรรมการ
๘. นายศักรินทร์ ภูมิรัตน์	กรรมการ
๙. นายสมคิด เลิศไพฑูรย์	กรรมการ
๑๐. นายสุทธิพันธ์ จิตพิมลมาศ	กรรมการ
๑๑. นางสาวดวงใจ อัศวจินตจิตร์	กรรมการ
๑๒. นายอาวี เคาลานนท์	กรรมการ
๑๓. นายชิงชัย หาญเงินลักษณ์	กรรมการ
๑๔. นายเทวินทร์ วงศ์วานิช	กรรมการ
๑๕. นายวีระชัย เชื้อชาญกิจ	กรรมการ
๑๖. นายเข้มแข็ง สุคนธ์สิงห์	กรรมการ
๑๗. นายรุ่งโรจน์ รังสีโยภาส	กรรมการ
๑๘. นายประพันธ์ เจริญประวัติ	กรรมการ
๑๙. นายวิทวัส กอนันตกุล	กรรมการและเลขานุการ
ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ	

## ข้อควรระวัง

- การให้ความเห็นชอบแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี จะต้องนำเสนอคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน (คณะกรรมการชุดใหญ่) เพื่อพิจารณา ถึงแม้ว่าคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนจะมีการมอบหมายให้คณะกรรมการชุดย่อยเป็นผู้รับผิดชอบแล้วก็ตาม เนื่องจากคณะกรรมการชุดย่อยจะมีคณะกรรมการเพียงบางท่านเท่านั้นที่ควรร่วม ดังนั้นเมื่อคณะกรรมการชุดย่อยพิจารณาแล้ว จึงจำเป็นต้องนำเสนอให้คณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน (คณะกรรมการชุดใหญ่) พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้กรรมการท่านอื่นสามารถให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมได้
- ในการติดตามระบบบริหารจัดการที่สำคัญและผลการปฏิบัติงาน จะพิจารณาเฉพาะที่คณะกรรมการชุดใหญ่มีการติดตาม ทั้งนี้ สามารถใช้การเวียนวาระได้ในกรณีที่คณะกรรมการฯ ประชุมเพียงปีละ 1 - 2 ครั้งต่อปี สำหรับรูปแบบการติดตามหากคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน มีการประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงานระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ไตรมาสที่ 1 และ 2 อยู่ ในวาระเดียวกัน จะพิจารณาว่าคณะกรรมการบริหารมีการติดตาม 1 ครั้ง เป็นต้น

## รายงานประชุมคณะกรรมการทุนหมุนเวียน

- วาระการเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี
- วาระติดตามผลการดำเนินงานของระบบ Risk / IS และ HR
- วาระพิจารณาผลประเมินของผู้บริหารสูงสุดและระดับสูง เป็นต้น

# ตัวอย่างสรุปเอกสารประกอบการประเมินผล ตัวชี้วัดที่ 5.1 บทบาทคณะกรรมการทุนหมุนเวียน

## ข้อควรระวัง

- แผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีควรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต หรือผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมหรือเชิงปริมาณที่สามารถวัดผลสำเร็จของกิจกรรมหรือโครงการ



## แผนยุทธศาสตร์

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการชลประทาน

ปีบัญชี 2559 - 2561



แผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียน

ในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้งและพันธุ์สัตว์น้ำอื่นๆ  
พ.ศ. 2558 - 2560



กรมประมง  
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

แผนงาน กรมชลประทาน  
วางแผนเกษตรและสหกรณ์

แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี

# ตัวอย่างสรุปเอกสารประกอบการประเมินผล ตัวชี้วัดที่ 5.1 บทบาทคณะกรรมการทุนหมุนเวียน

บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานผู้บริหาร  
กองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย  
ประจำปีบัญชี ๒๕๕๙

๑. คู่สัญญา

ข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานระหว่าง

นายสุริยะ วงศ์คงคาเทพ

อธิบดีกรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก  
ประธานอนุกรรมการกองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย

กับ

นางพรทิพย์ เดิมวิเศษ

ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารกองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย

๗. ข้อกำหนดอื่น

- ไม่มี -

ข้อตกลงนี้จัดทำขึ้น ๒ ฉบับ มีข้อความถูกต้องตรงกัน แต่ละฝ่ายได้อ่านและเข้าใจข้อความโดยละเอียดตลอดแล้ว  
จึงได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ ซึ่งแต่ละฝ่ายต่างยึดไว้ฝ่ายละหนึ่งฉบับ

(นายสุริยะ วงศ์คงคาเทพ)

อธิบดีกรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก  
ประธานอนุกรรมการกองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย

(นางพรทิพย์ เดิมวิเศษ)

ผู้อำนวยการสำนักงานบริหาร  
กองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย

- แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุด ที่ระบุตัวชี้วัด นำหนัก และเป้าหมายการประเมินตามกรอบการประเมินองค์กรอย่างชัดเจน
- รายงานประชุมคณะกรรมการทุนหมุนเวียน วาระการพิจารณา/รับทราบ ผลประเมินผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูง

ข้อควรระวัง

- ในการจัดให้มีระบบประเมินผลผู้บริหารทุนหมุนเวียนจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน สอดคล้อง และเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดของทุนหมุนเวียนนั้นอย่างครบถ้วนในเชิงบูรณาการ
- ในการจัดให้ระบบประเมินผลผู้บริหารทุนหมุนเวียน ประกอบด้วยผู้ประเมิน ซึ่งคือประธานคณะกรรมการทุนหมุนเวียนหรือตัวแทนคณะกรรมการ และผู้ถูกประเมินคือ ผู้บริหารสูงสุดของทุนหมุนเวียนนั้น ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนอาจแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยเพื่อรับผิดชอบในการจัดทำระบบประเมินผู้บริหารทุนหมุนเวียนได้ โดยข้อตกลงสำหรับการประเมินผลผู้บริหารระดับสูง ต้องมีการลงนามร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน
- การประเมินผลผู้บริหารระดับสูง หากผู้บริหารระดับสูงดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ กรณีดังกล่าวจะกำหนดประเมินผู้บริหารระดับสูงสุดในตำแหน่งเลขานุการคณะกรรมการที่เป็นผู้บริหารจัดการทุนหมุนเวียนอย่างแท้จริงในทางปฏิบัติ

# ตัวอย่างสรุปเอกสารประกอบการประเมินผล ตัวชี้วัดที่ 5.1 บทบาทคณะกรรมการทุนหมุนเวียน

## ข้อควรระวัง

- ข้อมูลที่นำมาเปิดเผยผ่านช่องทาง Website ควรมีความทันกาล เช่น ข้อมูลการดำเนินงานตามภารกิจของทุนหมุนเวียน อย่างน้อยควรเป็นข้อมูลในปีที่ถูกประเมิน เป็นต้น
- ข้อมูลที่เปิดเผยผ่านช่องทาง Website อาจอยู่ภายใต้ Website ของหน่วยงานต้นสังกัดได้ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจะต้องมีสาระสำคัญสะท้อนกรอบการบริหารจัดการและผลการดำเนินงานเฉพาะทุนหมุนเวียน เช่น นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี จะต้องเป็นนโยบายของทุนหมุนเวียน ไม่ใช่ นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น



รายงานประจำปี 2560

ตัวชี้วัดที่ 5.2 : การบริหารทรัพยากร  
บุคคล

03

เกณฑ์การประเมินสำหรับทุนที่อยู่ระหว่างพัฒนาการบริหารจัดการ

## ตัวชี้วัดที่ 5.2 : การบริหารทรัพยากรบุคคล

เกณฑ์การประเมินสำหรับทุนที่อยู่ระหว่าง  
พัฒนาการบริหารจัดการ

### คำจำกัดความ

- การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการกำหนดเกณฑ์ชี้วัดประสิทธิภาพงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลภายในทุนหมุนเวียน เพื่อหาสาเหตุ วิเคราะห์ ควบคุม และให้คำแนะนำในกรอบการทำงานที่มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยองค์ประกอบที่ควรพิจารณา ประกอบด้วย
  - การจัดให้มีปัจจัยพื้นฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ 30) ประกอบด้วย
    - มีโครงสร้างการบริหารงานทุนหมุนเวียน<sup>1</sup> เพื่อระบุงานและตำแหน่งงาน
    - มีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)<sup>2</sup> เพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งงาน (ควรสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และโครงสร้างทุนหมุนเวียน)
    - มีงานประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล<sup>3</sup> เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงานตามความคาดหวังที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การทำงานของหน่วยงานตนเองโดยการกำหนดเป้าหมายการทำงานจะต้องทำร่วมกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง
  - การจัดทำและดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนปฏิบัติการประจำปี (ร้อยละ 70) โดยพิจารณาจากความสอดคล้องของแผนฯ ต่อยุทธศาสตร์การดำเนินงานของทุนหมุนเวียน ซึ่งแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดขึ้นมาในแต่ละปีนั้น จะต้องมีความท้าทายในกรอบการทำงานที่ชัดเจน เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของทุนหมุนเวียน และสามารถวัดผลได้ ตามกรอบเวลาที่กำหนด

# ตัวชี้วัดที่ 5.2 : การบริหารทรัพยากรบุคคล

เกณฑ์การประเมินสำหรับทุนที่อยู่ระหว่าง  
พัฒนาการบริหารจัดการ

## 1. ปัจจัยพื้นฐาน (Fundamental) ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1.1) โครงสร้างการบริหารงานทุนหมุนเวียน <sup>1</sup>	อยู่ระหว่างการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานทุนหมุนเวียน	จัดทำโครงสร้างการบริหารงานทุนหมุนเวียนแล้วเสร็จ	โครงสร้างการบริหารงานทุนหมุนเวียนได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน ภายในไตรมาส 3	โครงสร้างการบริหารงานทุนหมุนเวียนได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน ภายในไตรมาส 2	โครงสร้างการบริหารงานทุนหมุนเวียนได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง ภายในวันที่ 21 ส.ค. 62
(1.2) มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง <sup>2</sup> และคำบรรยายลักษณะงาน <sup>3</sup>	อยู่ระหว่างการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งแล้วเสร็จ และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน	จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งแล้วเสร็จ และได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง ภายในวันที่ 21 ส.ค. 62	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผ่านระดับคะแนน 3</li> <li>จัดทำคำบรรยายลักษณะงานแล้วเสร็จและได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารสูงสุดของทุนหมุนเวียนภายในไตรมาส 4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผ่านระดับคะแนน 3</li> <li>จัดทำคำบรรยายลักษณะงานแล้วเสร็จ และได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารสูงสุดของทุนหมุนเวียนภายในไตรมาส 3</li> </ul>
(1.3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน <sup>4</sup>	มีการกำหนดตัวชี้วัดแต่ยังไม่ได้นำมาใช้จริง	กำหนดตัวชี้วัดในระดับผู้บริหารระดับสูงของทุนหมุนเวียนและใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	กำหนดตัวชี้วัดในระดับผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารสายงานและใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	การกำหนดตัวชี้วัดในบุคลากรทุกระดับของทุนหมุนเวียนและใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผ่านระดับคะแนน 3 หรือ 4</li> <li>ใช้ประโยชน์จากผลประเมินในการพิจารณาผลตอบแทน/เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง</li> <li>ใช้ประโยชน์จากผลประเมินในการพัฒนาบุคลากร</li> </ul>

หมายเหตุ:

- 1 โครงสร้างการบริหารงานของทุนหมุนเวียน ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่คณะกรรมการนโยบายการบริหารทุนหมุนเวียนประกาศกำหนด ในกรณีที่ทุนหมุนเวียนมีกฎหมายกำหนดโครงสร้างการบริหารงานทุนหมุนเวียนไว้เป็นการเฉพาะ ให้ทุนหมุนเวียนแจ้งโครงสร้างฯ ดังกล่าวให้กระทรวงการคลังเพื่อทราบ
- 2 คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) จะต้องมีย่อสรุปประกอบหลัก ดังนี้ 1. ชื่อตำแหน่ง 2. จุดประสงค์ของตำแหน่งงาน หรือหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก
3. เป้าหมายของงาน 4. สายการบังคับบัญชา (งานนี้รายงานตรงต่อตำแหน่งใด มีอำนาจบังคับบัญชาตำแหน่งใดบ้าง มีเพื่อนร่วมงานตำแหน่งอื่นใดบ้างรายงานต่อผู้บังคับบัญชาเดียวกัน) 5. คุณสมบัติที่พึงมี เช่น ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ 6. วันที่จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน
- 3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลที่ครอบคลุมบุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติงานให้กับทุนหมุนเวียน (ไม่นับรวมลูกจ้างชั่วคราว ลูกจ้างงานจ้างเหมา)



# ตัวชี้วัดที่ 5.2 : การบริหารทรัพยากรบุคคล

เกณฑ์การประเมินสำหรับทุนที่อยู่ระหว่าง  
พัฒนาการบริหารจัดการ

## 2. การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นย่อยที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
<b>(1) ระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล</b>					
(1.1) การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ <sup>4</sup> ปี 2562	มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2562 ได้ร้อยละ 60	มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2562 ได้ร้อยละ 80	มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2562 ได้ร้อยละ 100	มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2562 ได้ร้อยละ 100 โดยที่ - มีผลการดำเนินงานตามแผนที่ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ครบถ้วนทุกแผนปฏิบัติการ <b>หรือ</b> - มีการจัดทำรายงานตามแผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมถึงองค์ประกอบต่าง ๆ อย่างครบถ้วน ได้แก่ ปัจจัยสำเร็จ ปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะ	มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2562 ร้อยละ 100 โดยที่ - มีผลการดำเนินงานตามแผนที่ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ครบถ้วนทุกแผนปฏิบัติการ <b>และ</b> - มีการจัดทำรายงานตามแผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมถึงองค์ประกอบต่าง ๆ อย่างครบถ้วน ได้แก่ ปัจจัยสำเร็จ ปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะ
(1.2) การจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2563	<b>ไม่</b> มีการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ <sup>5</sup> และแผนปฏิบัติการ <sup>6</sup> ประจำปีบัญชี 2563	จัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ <sup>5</sup> <b>หรือ</b> แผนปฏิบัติการ <sup>6</sup> ประจำปีบัญชี 2563 ได้แล้วเสร็จภายในปีบัญชี	จัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ <sup>5</sup> <b>และ</b> แผนปฏิบัติการ <sup>6</sup> ประจำปีบัญชี 2563 ได้แล้วเสร็จภายในปีบัญชี	จัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ <sup>5</sup> และแผนปฏิบัติการ <sup>6</sup> ประจำปีบัญชี 2563 ได้แล้วเสร็จภายในปีบัญชีและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน <sup>7</sup>	จัดทำ / ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ <sup>5</sup> และแผนปฏิบัติการ <sup>6</sup> ประจำปีบัญชี 2563 ได้แล้วเสร็จภายในปีบัญชีและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน <sup>7</sup> รวมทั้งมีการสื่อสาร <sup>8</sup> ให้ผู้บริหารและหน่วยงานภายในทุนหมุนเวียนที่เกี่ยวข้อง รับทราบภายในปีบัญชี 2562

# ตัวชี้วัดที่ 5.2 : การบริหารทรัพยากรบุคคล

เกณฑ์การประเมินสำหรับทุนที่อยู่ระหว่าง  
พัฒนาการบริหารจัดการ

## 2. การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

หมายเหตุ:

- <sup>4</sup> การคำนวณร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ พิจารณาเฉพาะแผนปฏิบัติการฯ ที่มีการดำเนินงานได้ครบถ้วนและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- <sup>5</sup> แผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ดังนี้
  - การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT) ด้านทรัพยากรบุคคล สภาวะปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของการบริหารทรัพยากรบุคคลของทุนหมุนเวียน
  - การนำปัจจัยสำเร็จ ปัญหา/อุปสรรค จากการดำเนินงานในอดีตมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าหนึ่งในการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
  - การแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงและการสนับสนุนยุทธศาสตร์หลักของทุนหมุนเวียน
  - ระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทุนหมุนเวียน
  - ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ยุทธศาสตร์ด้านการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของทุนหมุนเวียน ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารอัตรากำลังและยุทธศาสตร์ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล
  - การกำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดและติดตามประเมินผลของแต่ละยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน
  - การแปลงแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีทั้งนี้ หากแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ไม่มีการพิจารณาในประเด็นข้างต้น จะมีการปรับลดคะแนนประเด็นละ 0.5000 คะแนน จากคะแนนที่ได้จากการประเมินผลสำหรับตัวชี้วัดนี้
- <sup>6</sup> แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้ 1. ชื่อแผนงาน 2. เป้าประสงค์ 3. ชื่อหน่วยงานและชื่อผู้รับผิดชอบ 4. งบประมาณ 5. ขั้นตอนและระยะเวลาดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจน 6. เป้าหมายที่ท้าทาย 7. ตัวชี้วัดและค่าเกณฑ์วัดที่มีคุณภาพและสามารถนำไปติดตามและประเมินผลได้จริง
- <sup>7</sup> คณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนหรือคณะกรรมการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งและมอบหมาย
- <sup>8</sup> การสื่อสารให้กับผู้บริหารและหน่วยงานภายใน ให้ดำเนินการตามช่องทางที่ดำเนินการที่เพียงพอและเหมาะสม โดยอย่างน้อยต้องดำเนินการตามช่องทาง ดังนี้
  - 1) หนังสือเวียน หรือ 2) การประชุมชี้แจง เป็นต้น

เกณฑ์การประเมินสำหรับทุนที่มีความพร้อมในการบริหารจัดการ

## ตัวชี้วัดที่ 5.2 : การบริหารทรัพยากรบุคคล

เกณฑ์การประเมินสำหรับทุนที่มีความพร้อม  
ในการบริหารจัดการ

### คำจำกัดความ

- การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ครอบคลุม 3 มิติหลัก ได้แก่ 1. แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Master plan) 2. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: HRD) และ 3. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR enabler)
- ทั้งนี้ การประเมินทั้ง 3 มิติหลักข้างต้น มีรายละเอียดการประเมิน ดังนี้
  - แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Master plan) (ร้อยละ 35) : เป็นการประเมินคุณภาพแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล (ระยะสั้นและระยะยาว) ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ของทุนหมุนเวียน
  - การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: HRD) (ร้อยละ 50) : เป็นการประเมินระบบงานด้าน HRM ได้แก่ การจัดการอัตรากำลัง (Workforce management) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของทุนหมุนเวียน (Performance Management) และด้าน HRD ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรรายตำแหน่งระยะยาว (Development roadmap) การพัฒนาบุคลากรประจำปี (Individual development plan: IDP) การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent management) การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession plan)
  - สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR Enabler) (ร้อยละ 15) : เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่สนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคลของทุนหมุนเวียน ได้แก่ การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร (Employee Engagement & Satisfaction) ความปลอดภัย/สุขอนามัย/สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Safety/ Health/Environment: SHE) ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR information system: HRIS)

# ตัวชี้วัดที่ 5.2 : การบริหารทรัพยากรบุคคล

เกณฑ์การประเมินสำหรับทุนที่มีความพร้อม  
ในการบริหารจัดการ

## 1. แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (HR master plan)

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1.1) แผนยุทธศาสตร์ <sup>1</sup> และ แผนปฏิบัติการด้าน บริหารทรัพยากรบุคคล	อยู่ระหว่างการ จัดทำหรือ ทบทวนแผน ยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการ ด้านทรัพยากร บุคคล	ร่างแผน ยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการ ด้านบริหาร ทรัพยากรบุคคล แล้วเสร็จ	<ul style="list-style-type: none"> <li>แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนหรือคณะกรรมการด้านทรัพยากรบุคคลของทุนหมุนเวียนก่อนเริ่มปีบัญชี</li> <li>แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลถูกสื่อสารให้แก่ผู้บริหารและพนักงานภายในทุนหมุนเวียนผ่านช่องทางอย่างน้อย ดังนี้ 1. ระบบสารสนเทศภายในทุนหมุนเวียน 2. การจัดประชุมชี้แจง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผ่านระดับคะแนน 3</li> <li>แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลมีคุณภาพและมีองค์ประกอบเป็นส่วนใหญ่ (อย่างน้อย 4 องค์ประกอบจากทั้งหมด 6 องค์ประกอบ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผ่านระดับคะแนน 3</li> <li>แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลมีคุณภาพและมีองค์ประกอบครบถ้วน</li> </ul>
(1.2) การดำเนินการตาม แผนปฏิบัติการด้าน บริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี	ดำเนินการได้ ร้อยละ 80	ดำเนินการได้ ร้อยละ 90	ดำเนินการได้ ร้อยละ 100	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผ่านระดับคะแนน 3</li> <li>สรุปปัญหา/แนวทางแก้ไขให้คณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนหรือคณะกรรมการด้านทรัพยากรบุคคลของทุนหมุนเวียนหรือผู้บริหารระดับสูงสุดได้รับทราบเพื่อให้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ภายในปีบัญชี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผ่านระดับคะแนน 3</li> <li>สรุปปัญหา/แนวทางแก้ไขให้คณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนหรือคณะกรรมการด้านทรัพยากรบุคคลของทุนหมุนเวียนหรือผู้บริหารระดับสูงสุดได้รับทราบเพื่อให้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ภายในปีบัญชี</li> <li>มีผลงานดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ทุกแผนงาน</li> </ul>

# ตัวชี้วัดที่ 5.2 : การบริหารทรัพยากรบุคคล

เกณฑ์การประเมินสำหรับทุนที่มีความพร้อม  
ในการบริหารจัดการ

## 1. แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (HR master plan)

หมายเหตุ:

<sup>1</sup> แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT) และความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล สภาวะปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของการบริหารทรัพยากรบุคคลของทุนหมุนเวียน
- 2) การนำปัจจัยสำเร็จ ปัญหา/อุปสรรค จากการดำเนินงานในอดีตมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าหนึ่งในการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 3) ยุทธศาสตร์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลครอบคลุมทั้ง การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: HRD) และสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR Enabler)
- 4) การแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงและการสนับสนุนยุทธศาสตร์ของทุนหมุนเวียน (HR strategy map) รวมถึงระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทุนหมุนเวียน
- 5) การกำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดและติดตามประเมินผลของแต่ละยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน
- 6) การแปลงแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี ซึ่งต้องมีการระบุ ดังนี้
  - ชื่อแผนงาน
  - เป้าประสงค์
  - ชื่อหน่วยงานผู้รับผิดชอบ
  - งบประมาณ (ถ้ามี)
  - ขั้นตอน และ ระยะเวลาดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจน
  - ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ท้าทาย มีคุณภาพ และสามารถนำไปติดตามและประเมินผลได้จริง

# ตัวชี้วัดที่ 5.2 : การบริหารทรัพยากรบุคคล

## 2.การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM)

### และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: HRD)

เกณฑ์การประเมินสำหรับทุนที่มีความพร้อม  
ในการบริหารจัดการ

ประเด็นย่อยที่ใช้ พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
<b>(2.1) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM)</b>					
2.1.1 การจัดการ อัตรากำลัง (Workforce management)	<ul style="list-style-type: none"> <li>คำบรรยายลักษณะงาน<sup>2</sup> ที่ครอบคลุมทุกตำแหน่งงานและมืองค์ประกอบครบถ้วน</li> <li>หรือ</li> <li>โครงสร้างทุนหมุนเวียนที่เหมาะสมและรองรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คำบรรยายลักษณะงานที่ครอบคลุมทุกตำแหน่งงานและมืองค์ประกอบครบถ้วน</li> <li>และ</li> <li>โครงสร้างทุนหมุนเวียนที่เหมาะสมและรองรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผ่านระดับคะแนน 2</li> <li>การวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่สำคัญ (Workflow Analysis) หรือการศึกษาเวลาทำงาน (Time and Motion study) รวมถึงการวิเคราะห์การทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผ่านระดับคะแนน 3</li> <li>การวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพของพนักงาน (Employee productivity) เพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดการอัตรากำลัง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีแนวทางที่ชัดเจนในการจัดการอัตรากำลังประจำปีและอัตรากำลังในระยะยาว ได้แก่</li> <li>กรอบอัตรากำลัง</li> <li>วิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ</li> <li>วิเคราะห์กระบวนการทำงานที่สำคัญ</li> <li>โครงสร้างทุนหมุนเวียน</li> <li>คำบรรยายลักษณะงาน</li> </ul>
2.1.2 การประเมินผล การปฏิบัติงาน ของบุคลากรของ ทุนหมุนเวียน (Performance Management)	มีการกำหนดตัวชี้วัด <sup>3</sup> แต่ยังคงอยู่ในช่วงทดลองและยังไม่ได้นำมาใช้จริง	กำหนดตัวชี้วัดในระดับผู้บริหารระดับสูง <sup>4</sup> ของทุนหมุนเวียนและใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	กำหนดตัวชี้วัดในระดับผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารสายงานและใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	การกำหนดตัวชี้วัดในบุคลากรทุกระดับของทุนหมุนเวียนและใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผ่านระดับคะแนน 3 หรือ 4</li> <li>ใช้ประโยชน์จากผลประเมินในการพิจารณาผลตอบแทน/เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง</li> <li>ใช้ประโยชน์จากผลประเมินในการพัฒนาบุคลากร</li> </ul>

หมายเหตุ:

- คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) จะต้องมืองค์ประกอบหลักดังนี้ 1. ชื่อตำแหน่ง 2. จุดประสงค์ของตำแหน่งงาน หรือหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก
- เป้าหมายของงาน 3. สายการบังคับบัญชา (งานนี้รายงานตรงต่อตำแหน่งใด มีอำนาจบังคับบัญชาตำแหน่งใดบ้าง มีเพื่อนร่วมงานตำแหน่งอื่นใดบ้าง รายงานต่อผู้บังคับบัญชาเดียวกัน) 4. คุณสมบัติที่พึงมี เช่น คุณวุฒิ ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ 5. วันที่จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน
- ตัวชี้วัดต้องสอดคล้องกับตัวชี้วัดของทุนหมุนเวียน และ/หรือมาตรฐานงาน และ/หรือภารกิจและผลผลิตหลักของตำแหน่งงานนั้น
- ผู้บริหารระดับสูง รวมผู้บริหารระดับสูงสุดของทุนหมุนเวียน

# ตัวชี้วัดที่ 5.2 : การบริหารทรัพยากรบุคคล

2.การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: HRD)

เกณฑ์การประเมินสำหรับทุนที่มีความพร้อมในการบริหารจัดการ

ประเด็นย่อยที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
<b>(2.2) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: HRD)</b>					
2.2.1 การพัฒนาบุคลากรรายตำแหน่งระยะยาว (Development roadmap) การพัฒนาบุคลากรประจำปี (Individual development plan: IDP)	อยู่ระหว่างการจัดทำเส้นทางพัฒนาบุคลากรรายตำแหน่ง (Development roadmap)	การจัดทำเส้นทางพัฒนาบุคลากรรายตำแหน่ง (Development roadmap) ทุกตำแหน่งแล้วเสร็จ และได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงสุดของทุนหมุนเวียน	ผ่านระดับคะแนน 2 • การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี (Individual development plan: IDP) ที่ครอบคลุมบุคลากรทุกตำแหน่งแล้วเสร็จ	ผ่านระดับคะแนน 3 • ดำเนินการได้ตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี (Individual development plan: IDP) ได้ร้อยละ 80 • จัดทำรายงานสรุปการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี และรายงานให้ผู้บริหารสายงานและผู้บริหารระดับสูงสุดของทุนหมุนเวียนได้รับทราบ	ผ่านระดับคะแนน 3 • ดำเนินการได้ตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี (Individual development plan: IDP) ได้ร้อยละ 100 • จัดทำรายงานสรุปการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี และรายงานให้ผู้บริหารสายงานและผู้บริหารระดับสูงสุดของทุนหมุนเวียนได้รับทราบ
2.2.2 การพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent management) การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession plan)	แนวทางการคัดเลือกกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent pool) หรือ กลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool) แล้วเสร็จ และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนหรือคณะกรรมการด้านทรัพยากรบุคคลของทุนหมุนเวียน	ผ่านระดับคะแนน 1 • การจัดทำแผนงานระยะสั้นและระยะยาวในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent pool) หรือ กลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool) แล้วเสร็จ และได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงสุดของทุนหมุนเวียน	ผ่านระดับคะแนน 2 • การคัดเลือกกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent pool) หรือ กลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool) แล้วเสร็จ และได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงสุดของทุนหมุนเวียน	ผ่านระดับคะแนน 3 • ดำเนินการตามแผนงานประจำปีในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent pool) หรือ กลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool) ได้ร้อยละ 100	ผ่านระดับคะแนน 3 • ดำเนินการตามแผนงานประจำปีในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent pool) และ กลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool) ได้ร้อยละ 100



# ตัวชี้วัดที่ 5.2 : การบริหารทรัพยากรบุคคล

## 3. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR Enabler)

เกณฑ์การประเมินสำหรับทุนที่มีความพร้อม  
ในการบริหารจัดการ

ประเด็นย่อยที่ชี้ พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
3.1 การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร (Employee Engagement & Satisfaction)	อยู่ระหว่างการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร (Employee Engagement & Satisfaction)	สรุปผลการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร (Employee Engagement & Satisfaction) แล้วเสร็จ	จัดทำแผนงานประจำปีที่มาจากการวิเคราะห์ผลการสำรวจฯ เพื่อยกระดับความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร แล้วเสร็จ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินงานตามแผนงานยกระดับความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรได้ร้อยละ 80</li> <li>จัดทำรายงานสรุปการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร และรายงานให้ผู้บริหารสายงานและผู้บริหารระดับสูงสุดของทุนหมุนเวียนได้รับทราบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินงานตามแผนงานยกระดับความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรได้ร้อยละ 100</li> <li>จัดทำรายงานสรุปการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร และรายงานให้ผู้บริหารสายงานและผู้บริหารระดับสูงสุดของทุนหมุนเวียนได้รับทราบ</li> </ul>
3.2 ความปลอดภัย/ สุขอนามัย/ สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Safety/ Health/Environment: SHE)	การกำหนดผู้รับผิดชอบในด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	การกำหนดมาตรฐานด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	การจัดทำแผนงานระยะสั้นและระยะยาวด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน แล้วเสร็จ และได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงสุดหรือผู้บริหารที่รับผิดชอบ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน	ดำเนินงานตามแผนงานด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประจำปี ได้ร้อยละ 100	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผ่านระดับคะแนน 4</li> <li>ผลการประเมินตามตัวชี้วัดด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานดีกว่าหรือเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</li> </ul>
3.3 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR information system: HRIS)	มีฐานข้อมูลที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคล <sup>5</sup> แต่ไม่ครบถ้วน	มีฐานข้อมูลที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคลที่ครบถ้วน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผ่านระดับคะแนน 2</li> <li>มีการจัดทำหรือมีระบบการรายงานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจด้านงานธุรการบุคคล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผ่านระดับคะแนน 3</li> <li>มีการจัดทำหรือมีระบบการรายงานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจในระดับสายงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผ่านระดับคะแนน 4</li> <li>มีการจัดทำหรือมีระบบการรายงานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์</li> </ul>

หมายเหตุ:

<sup>5</sup> ฐานข้อมูลที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคล ต้องประกอบไปด้วย 1. ข้อมูลส่วนบุคคล 2. ข้อมูลการทำงาน 3. ข้อมูลการพัฒนาของบุคลากร 4. ข้อมูลเรื่องผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 5. ข้อมูลอัตรากำลัง

# ตัวอย่างใบพรรณานำที่งาน (Job Description)

## ใบพรรณานำที่งาน

### บริษัท

ชื่อตำแหน่ง :	หน่วยงาน :
ชื่อผู้ดำรงตำแหน่ง :	:
วันที่จัดทำ :	:

### 1. สายการบังคับบัญชา (ให้ระบุตำแหน่งผู้บังคับบัญชา และตำแหน่งบังคับบัญชา 1 ระดับ)

ผู้บังคับบัญชา :

ผู้ใต้บังคับบัญชา :

### 2. หน้าที่หลักของตำแหน่ง (ให้ระบุวัตถุประสงค์ของกรมีตำแหน่งงานนี้ในองค์กร)

### 3. งานที่รับผิดชอบประจำ (ให้ระบุรายละเอียดของหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานเป็นข้อๆ 1 ข้อ 1 งาน

โดยเริ่มด้วยคำกริยา และอาจจะยกตัวอย่างให้เห็นภาพได้ถ้าจำเป็น)

งานที่รับผิดชอบประจำ	%เวลาที่ใช้

### 4. ผลสำเร็จที่คาดหวังของตำแหน่งงาน (ให้ระบุผลงานที่ตำแหน่งงานนี้สร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร)

### 5. คุณสมบัติของตำแหน่งงาน

#### 5.1 ความรู้ในการงาน (ระบุวุฒิการศึกษาขั้นสูงสุด และสาขาวิชาที่จำเป็นในการทำงานในตำแหน่งนี้)

#### ระดับของความรู้ที่ใช้ในการงานในตำแหน่งงานนี้

- \_\_\_\_\_ ก. ความรู้ในระดับพื้นฐาน เข้าใจหลักการและวิธีการทำงานตามสายวิชาชีพนั้น
- \_\_\_\_\_ ข. ความรู้ในระดับประยุกต์ใช้งาน ต้องมีการประยุกต์ความรู้ที่มีเพื่อใช้ในการทำงานในตำแหน่ง
- \_\_\_\_\_ ค. ความรู้ในระดับเชี่ยวชาญ ต้องมีความรู้ในระดับเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพนั้น เพื่อการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานอย่างได้ผล

#### 5.2 ประสบการณ์ในการงาน (ระบุประสบการณ์ในการงานที่จำเป็นต้องมี หรือต้องผ่านประสบการณ์ใดบ้างเพื่อทำงานในตำแหน่งงาน)

#### 5.3 ทักษะ และความสามารถอื่นๆ (ระบุทักษะ และความสามารถอื่นๆ ที่จะเป็นต้องมี ในการทำงานในตำแหน่งนี้ให้ได้อย่างประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง)

	ผู้ดำรงตำแหน่ง	ผู้บังคับบัญชา	ผู้อนุมัติ
ลงนาม			
ตำแหน่ง			
วันที่			

# ตัวอย่างแบบฟอร์มเอกสารประเมินการปฏิบัติงานรายบุคคล

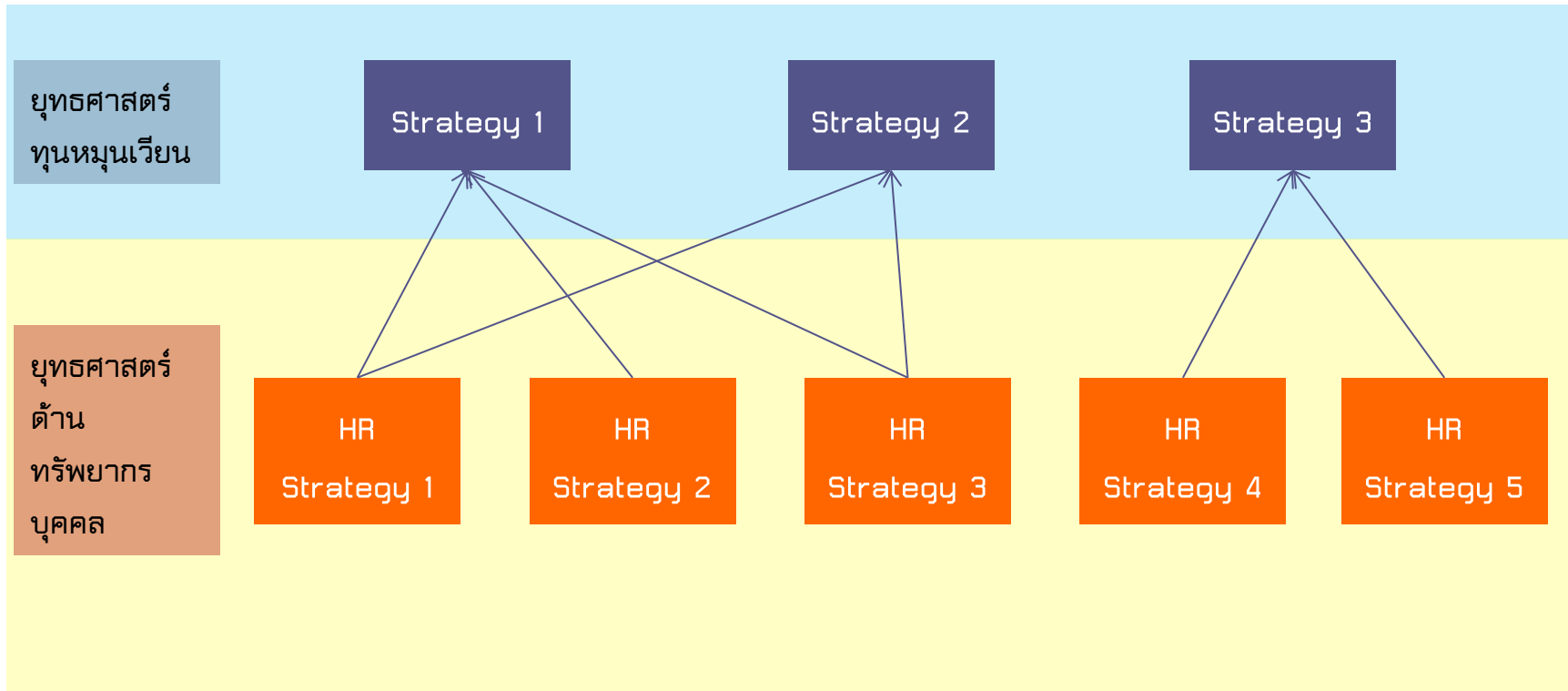
เอกสารสรุปตัวชี้วัดและระดับคะแนนของ..... ปี พ.ศ.. .....

แผนงาน	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ปี 2562	ข้อมูลพื้นฐาน			เกณฑ์การให้คะแนน					หมายเหตุ
				2559	2560	2561	1	2	3	4	5	
1. มิติด้านประสิทธิผล (Business Result)												
2. มิติด้านลูกค้า (Customer)												
3. มิติด้านกระบวนการ (Operational Excellence)												
4. มิติด้านการพัฒนา (Development)												

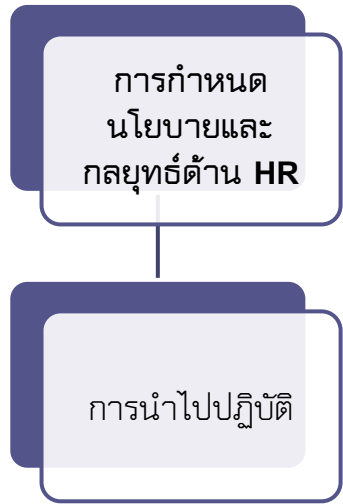
# ประเด็นพิจารณาการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล



# ตัวอย่าง การแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลในการสนับสนุนยุทธศาสตร์หลักของทุนหมุนเวียน



## แนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

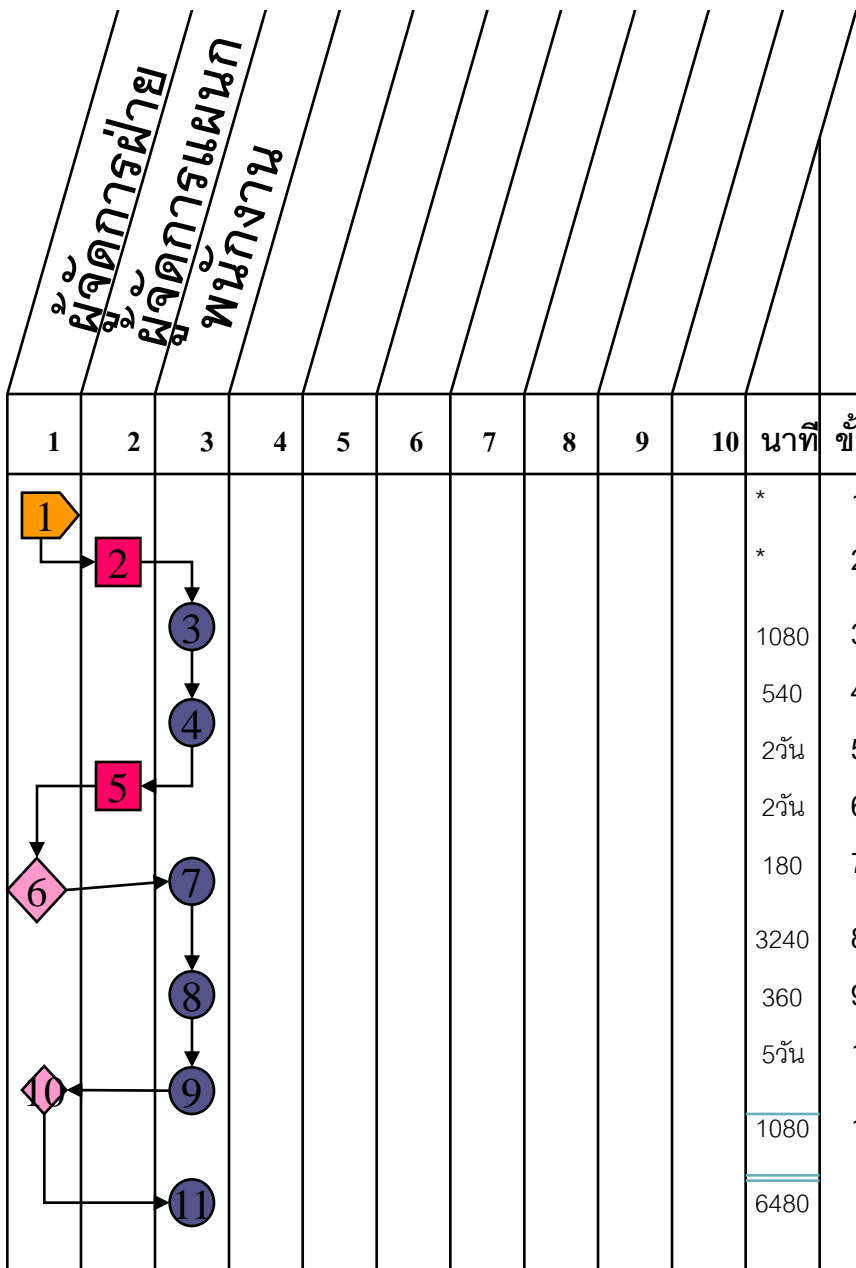


- แผนปฏิบัติการด้าน HR มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ HR
- แผนปฏิบัติการด้าน HR ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ เช่น วัตถุประสงค์ กิจกรรม ผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ ปัจจัยสำเร็จ เป็นต้น
- แผนปฏิบัติการด้าน HR ควรมีการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
- แผนปฏิบัติการด้าน HR ควรมีการดำเนินงานให้แล้วเสร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้



# ตัวอย่างการวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่สำคัญ

(Workflow Analysis)



## แบบบันทึกขั้นตอนการทำงาน

สำหรับงาน จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน \_\_\_\_\_ ฝ่าย บุคคล \_\_\_\_\_

เครื่องหมายที่ใช้ในการเขียนแผนภูมิการทำงาน :

- ปฏิบัติการเพิ่มมูลค่า
- ตรวจสอบ
- ชี้แจง/สื่อความด้วยวาจา
- ตัดสินใจ/อนุมัติ
- ทำรายงาน/หนังสือโต้ตอบ
- เคลื่อนย้าย/นำส่ง
- รับเรื่องลงทะเบียน-เรียงเอกสาร
- เข้าแฟ้มจัดเก็บ

### ลักษณะการทำงานในแต่ละขั้น

นาที่	ขั้นที่	ลักษณะการทำงานในแต่ละขั้น
*	1	สั่งการให้หัวหน้าแผนกดำเนินการ
*	2	ศึกษารายงานเบื้องต้นเรื่อง, บันทึกสั่งการ, ส่งให้พนักงานดำเนินการต่อ
1080	3	ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ( 3 วันๆละ 6 ชั่วโมง)
540	4	สรุปข้อมูลเบื้องต้นและทำบันทึกเสนอขั้นตอนในการดำเนินการ, รายชื่อคณะทำงาน
2 วัน	5	ตรวจสอบเรื่องและเสนอความเห็นเพิ่มเติม ส่งผู้จัดการฝ่าย
2 วัน	6	พิจารณาเรื่องลงนามอนุมัติส่งคืนพนักงานเพื่อดำเนินการต่อ
180	7	ทำบันทึกแจ้งคณะทำงาน และเชิญประชุม
3240	8	ประชุมเพื่อรวบรวมความเห็น ( คณะทำงาน 3 คนประชุม 3 ครั้งๆละ 1 วัน )
360	9	สรุปผลการประชุม พิมพ์รายงานเสนอผู้บังคับบัญชา
5 วัน	10	พิจารณาตรวจแก้และส่งคืนพนักงาน
1080	11	พิมพ์คู่มือ ทำสำเนา ส่งให้ผู้เกี่ยวข้อง ( 3 วันๆละ 6 ชั่วโมง)
6480		สรุป ใช้เวลาในการทำคู่มือ 1 ฉบับ = 6,480 นาที
		หมายเหตุ เครื่องหมาย * ไม่นำเวลามาคำนวณ

## ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพของพนักงาน (Employee productivity)

$$\text{อัตราส่วนผู้ใช้น้ำต่อพนักงาน} = \frac{\text{จำนวนผู้ใช้น้ำ}}{\text{จำนวนพนักงาน}} \quad \text{อัตราส่วนผู้ใช้ไฟต่อพนักงาน} = \frac{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟ}}{\text{จำนวนพนักงาน}}$$

$$\text{อัตราส่วนยอดสิ้นเชื่อต่อพนักงาน} = \frac{\text{ยอดสิ้นเชื่อ}}{\text{จำนวนพนักงาน}} \quad \text{ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อพนักงาน} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}}{\text{จำนวนพนักงาน}}$$

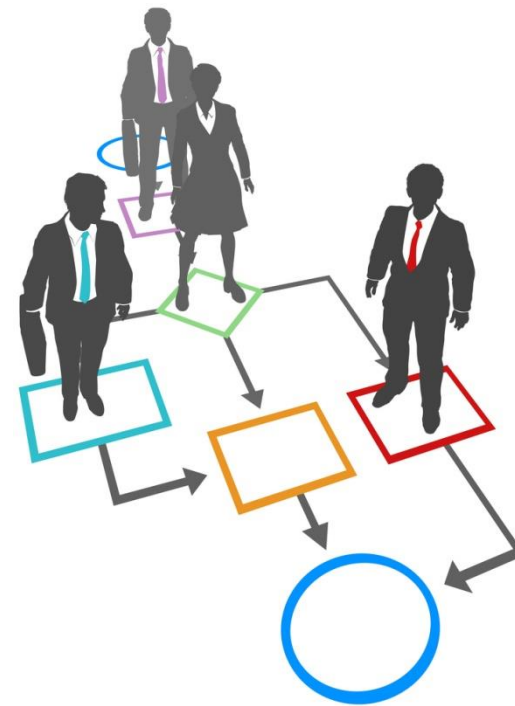
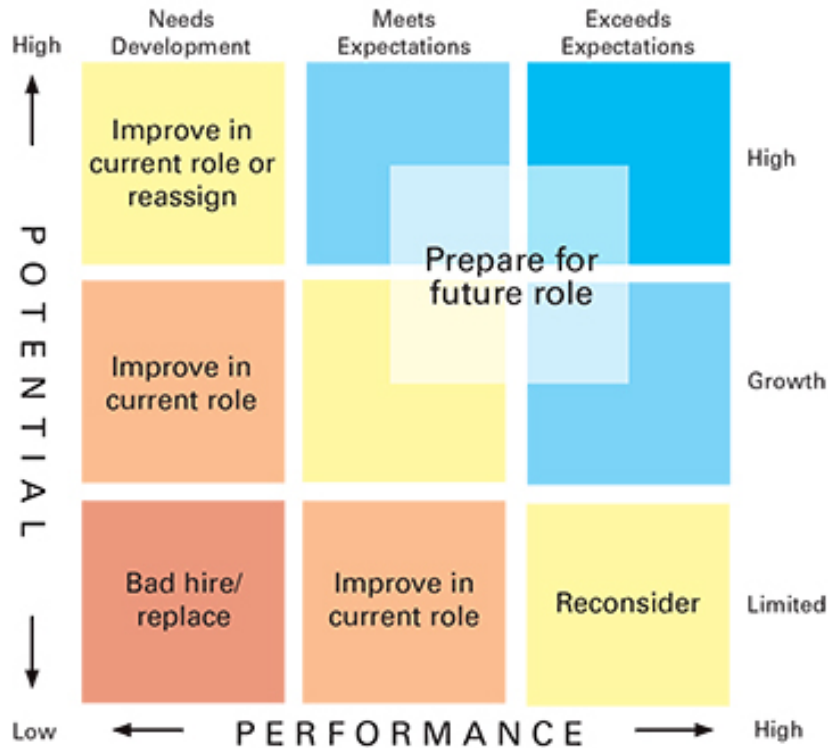




## ตัวอย่างแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual development plan: IDP)

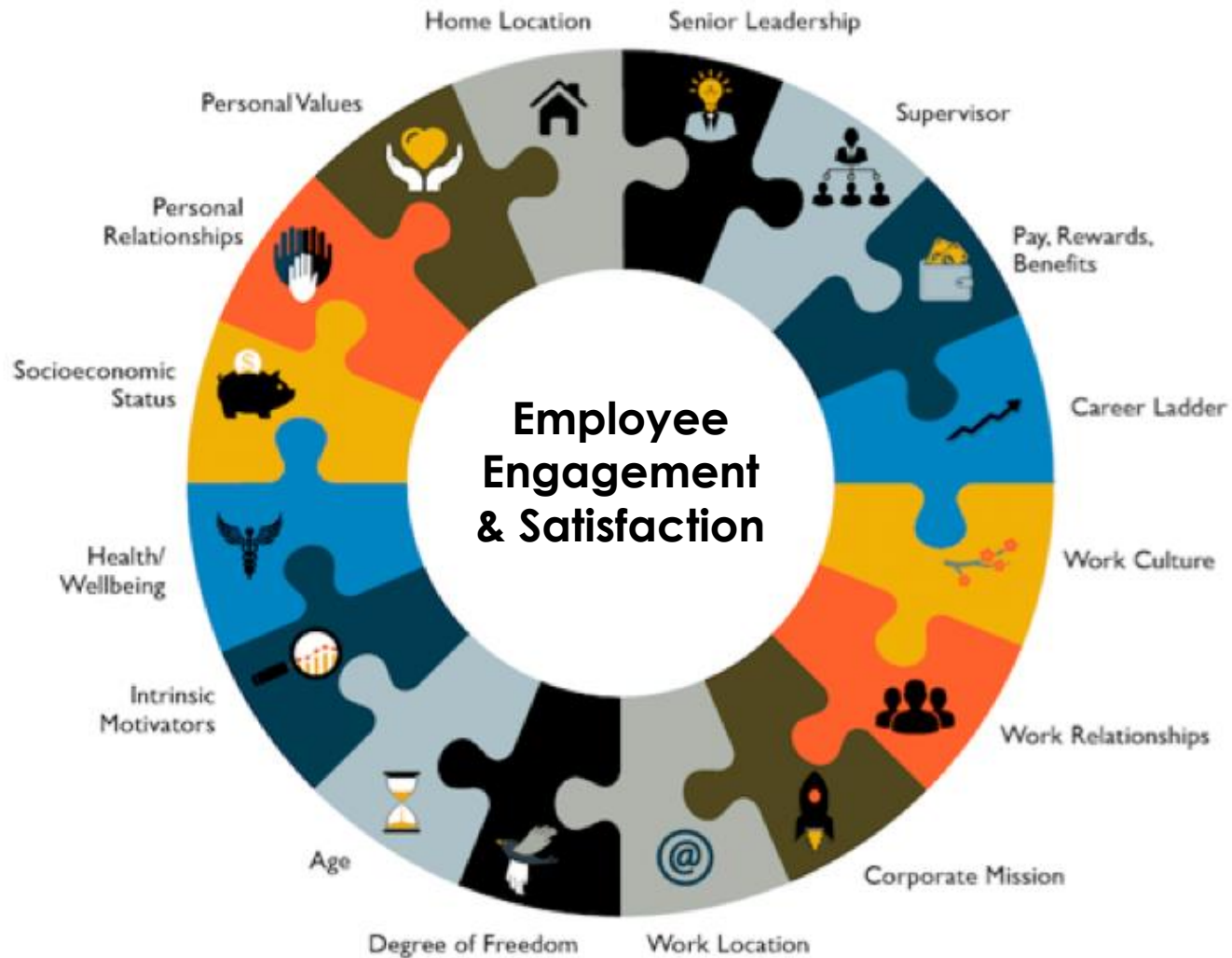
ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการการพัฒนา				เหตุผลหรือความสำคัญ
			Q1	Q2	Q3	Q4	
• ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง	• ระดับที่ 2	• การสอนงาน (Coaching) จากหัวหน้างาน หรือผู้เชี่ยวชาญ	←→				• เป็นความรู้หลักที่สำคัญในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
• ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	• ระดับที่ 2	• การส่งไปฝึกอบรม (Training and Workshops)		←→			• มี Gap จากการประเมิน
• ความคิดสร้างสรรค์	• ระดับที่ 2	• การมอบหมายงานใหม่ หรือมอบหมายงานในโครงการพิเศษ (Project Assignment)			←→		• เป็นสมรรถนะที่กำหนดในตำแหน่งงานที่ต้องการโยกย้ายไปสู่ตำแหน่งงานนั้น
• หลักธรรมทางพุทธศาสนา	• เป็นคนดีใจเย็น และสามารถควบคุมอารมณ์ได้	• การส่งไปศึกษาธรรมะ และนั่งวิปัสณาที่วัด			←→		• เป็นความรู้ที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถติดต่อและประสานงานกับผู้ประกอบการได้มีคุณภาพมากขึ้น
• การสื่อสารโน้มน้าวใจ	• ระดับที่ 2	• การส่งไปฝึกอบรม (Training and Workshops)		←→			• เป็นสมรรถนะที่สำคัญในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

# ความสำคัญของบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent) และผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)



# แนวคิดความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

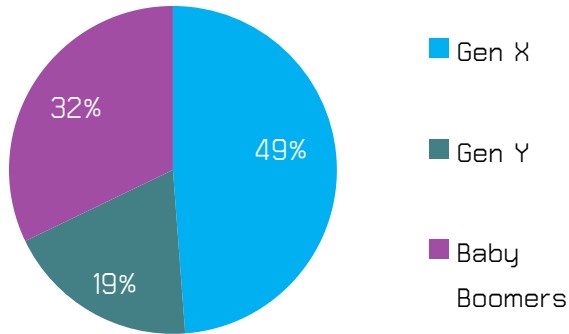
(Employee Engagement & Satisfaction)



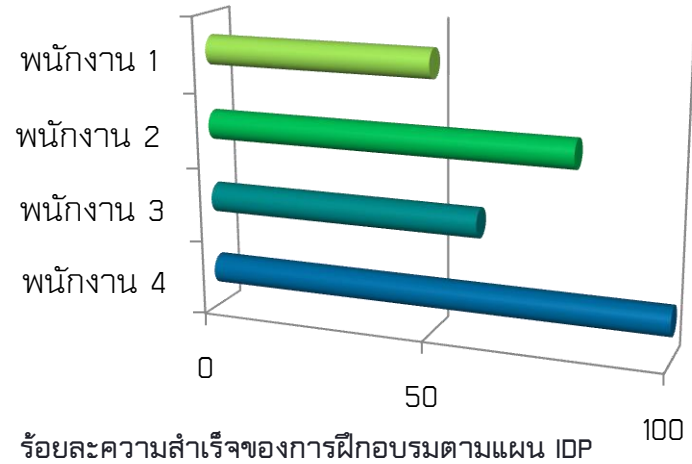
## ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม

ความปลอดภัย	สุขอนามัย	สภาพแวดล้อม
1. ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index: $\sqrt{DI}$ )	1. จำนวนวันลาป่วยเฉลี่ย	1. ความพึงพอใจของบุคลากร ต่อต้านสภาพแวดล้อมการทำงาน
2. อัตราความถี่การบาดเจ็บ (Injury Frequency Rate: I.F.R)	2. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับ การตรวจสุขภาพ	2. จำนวนข้อร้องเรียนด้าน สภาพแวดล้อม
3. อัตราความรุนแรงการ บาดเจ็บ (Injury Severity Rate: I.S.R)		3. ผลการตรวจสอบ สภาพแวดล้อมด้านแสงเสียง และสารเคมี
4. จำนวนข้อร้องเรียนด้านความ ปลอดภัย		

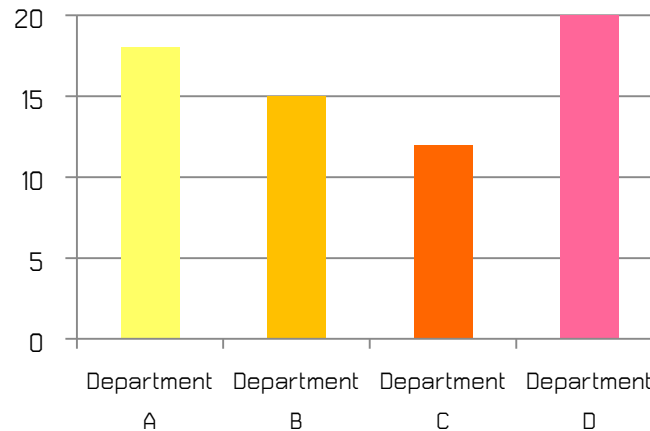
# ตัวอย่างการรายงานข้อมูลด้าน HR เพื่อนำมาใช้ประโยชน์



ร้อยละของบุคลากรในแต่ละช่วงอายุ



ร้อยละความสำเร็จของการฝึกอบรมตามแผน IDP



จำนวนชั่วโมงฝึกอบรมเฉลี่ยของบุคลากรในแต่ละฝ่ายงาน

## ตัวชี้วัดด้านที่ 4 การบริหารพัฒนาทุน หมุนเวียน

03

### เกณฑ์ประเมินผลฯ

4.1 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

4.2 การตรวจสอบภายใน

4.3 การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

ตัวชี้วัดที่ 4.1 : การบริหารความเสี่ยง  
และการควบคุมภายใน

03

## ตัวชี้วัดที่ 4.1 : การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน - **ทุนที่มีความพร้อมในการบริหารจัดการ**

### คำจำกัดความ

- การวัดระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยง กำหนดประเมินผลจากประเด็นหลักที่สำคัญ ดังนี้
  - สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (ร้อยละ 7) พิจารณาจากการจัดให้มีระบบข้อร้องเรียน ช่องทางการรับข้อร้องเรียน รวมทั้งการจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในองค์กรนำเสนอผู้บริหารขององค์กร **และบทบาทและหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน**
  - การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (ร้อยละ 8) พิจารณาจากการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงซึ่งปรากฏผ่านคู่มือการบริหารความเสี่ยง ที่มีองค์ประกอบที่ได้อย่างครบถ้วน
  - การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (ร้อยละ 15) พิจารณาจากการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร โดยการนำเกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และการพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน
  - การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (ร้อยละ 15) พิจารณาจากการประเมินระดับความรุนแรงทั้งโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงซึ่งประกอบด้วยโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดต่อความเสี่ยงระดับองค์กร รวมทั้งกานำฐานข้อมูลมาใช้ในการพิจารณากำหนดระดับความรุนแรง การตอบสนองความเสี่ยง (ร้อยละ 15) พิจารณาจากการกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรครบทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ Cost - Benefit ในแต่ละทางเลือกในการจัดการ **รวมถึงการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการเพื่อนำมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง**
  - กิจกรรมการควบคุมภายใน (ร้อยละ 10) พิจารณาจากการสอบทานรายงานทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินโดยผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรองของทุนหมุนเวียน **การจัดทำทะเบียนทรัพย์สินและการตรวจนับทรัพย์สินเทียบกับทะเบียนทรัพย์สิน/หลักฐานทางบัญชี**
  - สารสนเทศและการสื่อสาร (ร้อยละ 25) พิจารณาจากการใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาผ่านการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วน และความเสี่ยงระดับองค์กรสามารถลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
  - การติดตามผลและการประเมินผล (ร้อยละ 5) พิจารณาจากการประเมินผลการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment: CSA)



## ตัวชี้วัดที่ 4.1 : การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน - **ทุนที่อยู่ระหว่างการพัฒนาการบริหารจัดการ**

### คำจำกัดความ

- การวัดระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยง กำหนดประเมินผลจากประเด็นหลักที่สำคัญ ดังนี้
  - สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (ร้อยละ 7) พิจารณาจากการจัดให้มีระบบข้อร้องเรียน ช่องทางการรับข้อร้องเรียน รวมทั้งการจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในองค์กรนำเสนอผู้บริหารขององค์กร
  - การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (ร้อยละ 8) พิจารณาจากการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงซึ่งปรากฏผ่านคู่มือการบริหารความเสี่ยง ที่มีองค์ประกอบที่ได้อย่างครบถ้วน
  - การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (ร้อยละ 15) พิจารณาจากการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร โดยการนำเกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และการพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน
  - การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (ร้อยละ 15) พิจารณาจากการประเมินระดับความรุนแรงทั้งโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงซึ่งประกอบด้วยโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดต่อความเสี่ยงระดับองค์กร รวมทั้งกานำฐานข้อมูลมาใช้ในการพิจารณากำหนดระดับความรุนแรง
  - การตอบสนองความเสี่ยง (ร้อยละ 15) พิจารณาจากการกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรครบทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ Cost - Benefit ในแต่ละทางเลือกในการจัดการ
  - กิจกรรมการควบคุมภายใน (ร้อยละ 10) พิจารณาจากการสอบทานรายงานทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินโดยผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรองของทุนหมุนเวียน
  - สารสนเทศและการสื่อสาร (ร้อยละ 25) พิจารณาจากการใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาผ่านการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วน และความเสี่ยงระดับองค์กรสามารถลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
  - การติดตามผลและการประเมินผล (ร้อยละ 5) พิจารณาจากการประเมินผลการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment: CSA)

# ตัวชี้วัดที่ 4.2 : การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

## 1. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) การจัดให้มีระบบ ข้อร้องเรียน ช่องทาง การรับข้อร้องเรียน <sup>1</sup> และ การจัดทำรายงานสรุป เกี่ยวกับข้อร้องเรียน ภายในองค์กรนำเสนอ ผู้บริหารขององค์กร	มีการระบุช่องทาง รับข้อร้องเรียน และมีการจัดทำ รายงานสรุป นำเสนอ เป็นรายปี	มีการระบุช่องทาง รับข้อร้องเรียน และเสนอ แนวทางแก้ไข พร้อมทั้งมีการ จัดทำรายงานสรุป นำเสนอเป็นรายปี	มีการระบุช่องทางรับข้อ ร้องเรียนและ มีการจัดทำรายงาน สรุปนำเสนอเป็น รายไตรมาส	มีการระบุช่องทาง รับข้อร้องเรียนและ เสนอแนวทางแก้ไข พร้อมทั้งมีการจัดทำ รายงานสรุปนำเสนอ เป็นรายไตรมาส	มีการระบุช่องทาง รับข้อร้องเรียนและ เสนอแนวทางแก้ไข พร้อมทั้งมีการจัดทำ รายงานสรุปนำเสนอ เป็นรายเดือน
(2) บทบาทและหน้าที่ของ ฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องกับ การควบคุมภายใน ** (เฉพาะทุนพร้อมฯ)	ไม่มีการประชุม หรือเกี่ยวกับการ ควบคุมภายในของ กองทุนฯ ระหว่าง ผู้บริหารระดับสูง ผู้ตรวจสอบภายใน ของกองทุนฯ และ ผู้ตรวจสอบ ภายนอก (สดง.)	-	มีการประชุมหรือเกี่ยวกับ การควบคุมภายในของ กองทุนฯ ระหว่างผู้บริหาร ระดับสูง ผู้ตรวจสอบภายในของ กองทุนฯ และผู้ตรวจสอบ ภายนอก (สดง.) อย่างไม่ เป็นทางการ	-	มีการประชุมหรือ เกี่ยวกับการควบคุม ภายในของกองทุนฯ ระหว่างผู้บริหารระดับสูง ผู้ตรวจสอบภายในของ กองทุนฯ และผู้ตรวจสอบ ภายนอก อย่าง เป็นทางการ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

หมายเหตุ :

ช่องทางการรับข้อร้องเรียน เช่น 1. ร้องเรียนต่อผู้บริหารโดยตรง (Website/จดหมาย) 2. ศูนย์รับข้อร้องเรียน (Call center / e-mail / web board) 3. ตู้แสดงความคิดเห็น  
4. หัวหน้าหน่วยงาน (ต้นสังกัด) และ 5. หน่วยงานภายนอก



## ตัวอย่างการรายงานฯ รายเดือน - กรณีไม่มีข้อร้องเรียน

หน่วยงาน ฝ่ายสำนักผู้จัดการ. [REDACTED] โทร. 507  
ที่ [REDACTED] /2560 วันที่ 2 ตุลาคม 2560  
เรื่อง รายงานข้อร้องเรียนภายในองค์กร

เรียน ร [REDACTED]

ตามที่ฝ่าย [REDACTED] ดำเนินการจัดหาผู้รับเรื่องร้องเรียนทุจริต และผู้ [REDACTED] ไอเดีย เพื่อรับทราบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงานถึงผู้บริหารกองทุนฯ นั้น

ฝ่าย [REDACTED] ขอสรุปว่า ในเดือนกันยายน 2560 ไม่มีข้อร้องเรียนและการเสนอไอเดีย ผ่านช่องทางดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อนำเรียนผู้จัดการกองทุนฯ เพื่อโปรดทราบต่อไป

[REDACTED]  
[REDACTED]  
ผู้อำนวยการฝั [REDACTED]

# ตัวชี้วัดที่ 4.1 : การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

## 2. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) การจัดทำ/ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง <sup>1</sup>	ไม่มี การจัดทำ/ ทบทวนคู่มือ การบริหาร ความเสี่ยง	ทุนหมุนเวียน อยู่ ระหว่างจัดทำ/ ทบทวนคู่มือ การบริหาร ความเสี่ยง	คู่มือการบริหาร ความเสี่ยงของทุน หมุนเวียน แล้วเสร็จ โดยมีองค์ประกอบที่ดี ของคู่มือครบถ้วน <sup>1</sup>	ครบถ้วนตาม ระดับ 3 และคู่มือ การบริหารความเสี่ยง ผ่านความเห็นชอบจาก คณะกรรมการบริหาร ทุนหมุนเวียน	ครบถ้วนตาม ระดับ 4 และเผยแพร่ คู่มือการบริหาร ความเสี่ยงให้กับ ผู้บริหารและพนักงาน ในองค์กร

หมายเหตุ : <sup>1</sup> องค์ประกอบของคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ประกอบด้วย

1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
2. นโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง
3. การระบุความเสี่ยง
4. การระบุถึงระดับความรุนแรงและการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost - Benefit) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
6. การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
7. ในกรณีที่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงอยู่แล้ว ให้มีการทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยงทุกปี หรือในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารความเสี่ยง

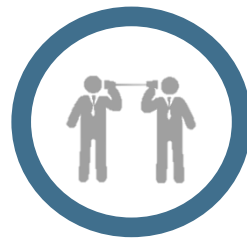
# คู่มือการบริหารความเสี่ยง



คู่มือการบริหารความเสี่ยง  
ที่มีการระบุรายละเอียดองค์ประกอบของการ  
บริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วน

องค์ประกอบของคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดี ประกอบด้วย

1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
2. นโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง
3. การระบุความเสี่ยง
4. การระบุถึงระดับความรุนแรงและการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ โดยพิจารณาถึงผลกระทบต่อโอกาสที่จะเกิดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost - Benefit) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
6. การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
7. ในกรณีที่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงอยู่แล้ว ให้มีการทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงทุกปี หรือในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารความเสี่ยง



การสื่อสารให้ผู้บริหาร/พนักงานทุกระดับ

- ช่องทางสื่อสารมีความหลากหลาย และมีความเหมาะสม
- ประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสาร
- เนื้อหาที่เหมาะสมของแต่ละช่องทาง



การตรวจสอบความรู้ความเข้าใจของพนักงาน

- เช่น ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- ปัจจัยเสี่ยงขององค์กร
- การมีส่วนร่วม หรือเป็นส่วนหนึ่ง (Risk Owner) ในการบริหารความเสี่ยงองค์กร เป็นต้น

# ตัวอย่างคู่มือการบริหารความเสี่ยง

สารบัญ	หน้า
บทนำ	
บทที่ 1 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	
1. ความหมายของความเสี่ยง	1
2. ประเภทความเสี่ยง	2
3. สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง	3
4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	3
5. องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง	4
บทที่ 2 ระบบบริหารความเสี่ยงของกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา	
1. หลักการและเหตุผล	6
2. นโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	6
3. แผนภูมิการบริหารงานกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาและหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง	6
4. กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	10
บทที่ 3 การกำหนดและคัดเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง	
1. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง	17
2. ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง	17
<b>ภาคผนวก</b>	
แบบรายงานระบุความเสี่ยง	20
ตารางการประเมินความเสี่ยงระดับโครงการ/หน่วยงาน	21
แผนปฏิบัติงาน (Action Plan)	22
แบบรายงานการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง	23
แบบรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง รายเดือน/รายไตรมาส	24

# ตัวชี้วัดที่ 4.1 : การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

## 3. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร <sup>1</sup>	มีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร แต่ไม่สอดคล้องกับกระบวนการควบคุมภายใน	มีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีเกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร	ครบถ้วนตามระดับ 2 และการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ได้พิจารณาถึง <b>ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)</b> หลังจากการควบคุมภายใน	ครบถ้วนตามระดับ 3 และปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีของกองทุนฯ	ครบถ้วนตามระดับ 4 และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

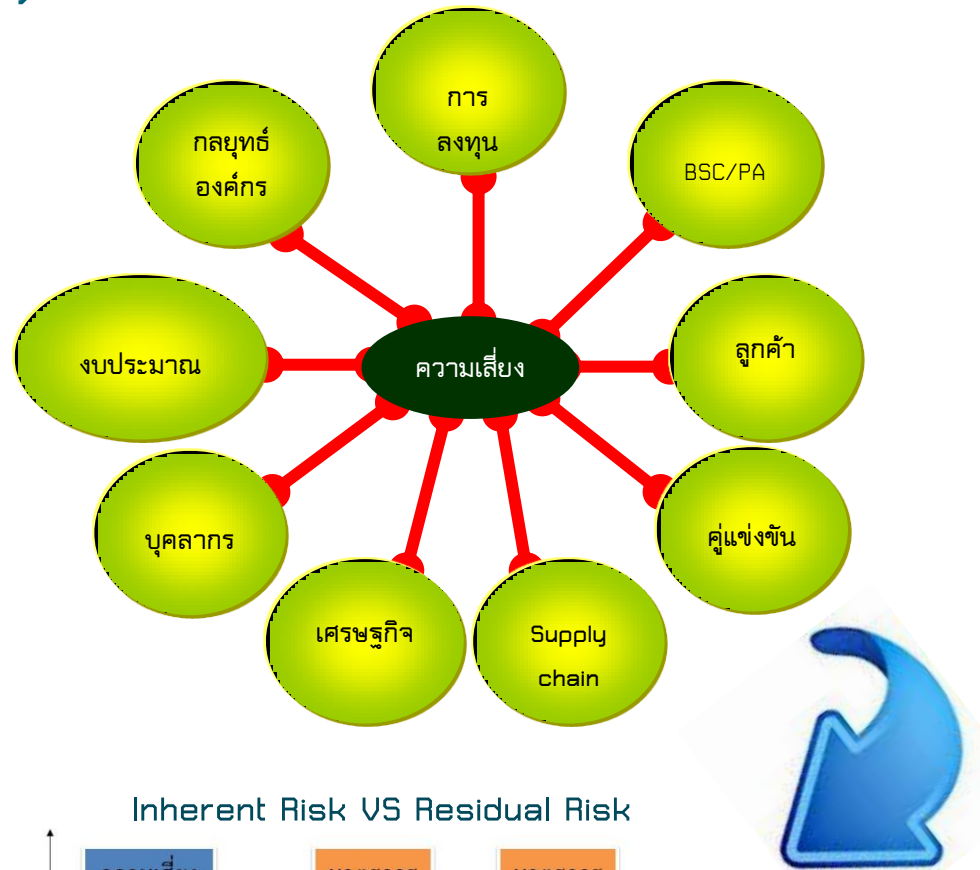
หมายเหตุ : <sup>1</sup> การระบุ/บ่งชี้ความเสี่ยง กำหนดให้แยกเป็น 4 ด้าน ตามที่กระทรวงการคลังระบุ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business Risk) และความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Event Risk) เป็นต้น หรือ ความเสี่ยง 4 ด้านตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM ที่แบ่งออกเป็น Strategic Risk / Operational Risk / Financial Risk และ Compliance Risk (S - O - F - C) และในกรณีที่ทุนหมุนเวียนไม่มีความเสี่ยงด้านใดด้านหนึ่ง ให้อธิบายสาเหตุ/รายละเอียดประกอบการรายงานผลการดำเนินงาน

**ประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญ!!!! :** การระบุความเสี่ยงองค์กรต้องมีความสอดคล้องกับกระบวนการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีของกองทุนฯ และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

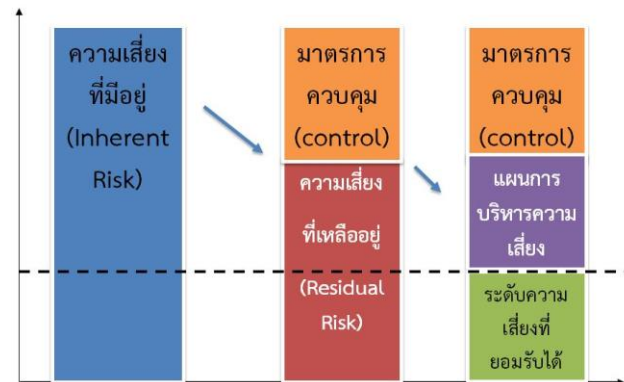
# การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

## Key Input เพื่อกำหนด Risk Factors

- 1) กลยุทธ์องค์กร
- 2) การลงทุน
- 3) BSC / ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง
- 4) ลูกค้า
- 5) คู่แข่ง
- 6) เศรษฐกิจ
- 7) บุคลากร
- 8) งบประมาณ
- 9) Supply chain



### Inherent Risk VS Residual Risk





# Type of Risk

## ประเภทความเสี่ยง

### Strategic Risk



ความเสี่ยงอันเกิดจากการที่องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อันเนื่องมาจากขาดกลยุทธ์ที่เหมาะสมหรือสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป

### Operational Risk



ความเสี่ยงอันเกิดจากการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบุคลากร กระบวนการทำงาน โครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงการทุจริตภายในองค์กร

### Financial Risk



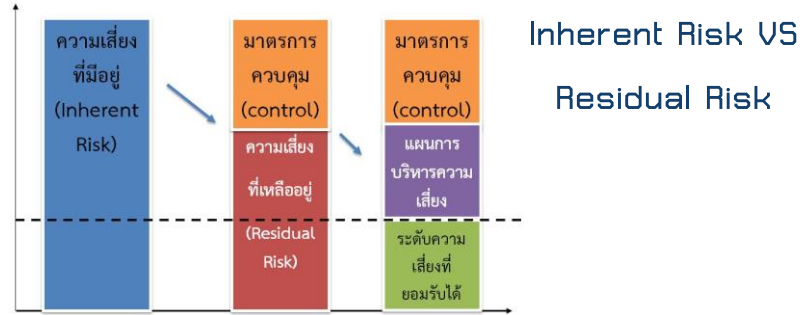
ความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดผลกระทบทางการเงินต่อองค์กร

### Compliance Risk



ความเสี่ยงอันเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ โดยครอบคลุมถึงกฎระเบียบของทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกที่กำกับดูแลองค์กร

# การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร



ระดับคะแนน
3
ครบถ้วนตามระดับ 2 และการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร
ได้พิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน

## ตัวอย่างตารางการประเมินประสิทธิผลการควบคุม

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

2
มีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรโดยมีเกณฑ์
การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร

การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม หากมีมุมมองใด ที่มีระดับการควบคุม ต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิผลการควบคุมไม่เพียงพอ

4

ครบถ้วนตามระดับ 3 และปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีของกองทุนฯ

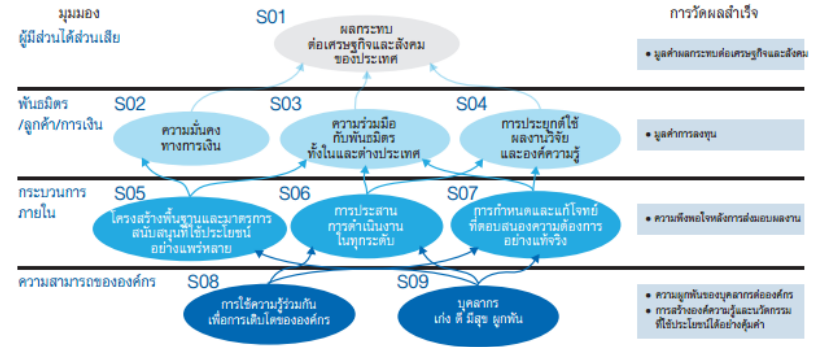
ปัจจัยเสี่ยงองค์กร

High

- 1 **REF-1** เกิดวิกฤติด้านงบประมาณ และการบริหารจัดการทรัพยากร จนไม่สามารถส่งมอบผลงานตามความคาดหวัง
- 2 **REO-5** ไม่สามารถใช้ทรัพยากรหรือทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า
- 3 **RES-2** การใช้ประโยชน์ของผลงานวิจัยมีน้อย
- 4 **REO-4** ไม่สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5 **RES-1** ผลผลิตวิจัยและพัฒนาสร้างผลกระทบต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด
- 6 **RES-4** ขาดพันธมิตรสำคัญที่ทำให้พันธกิจสมฤทธิ์ผล

## ยุทธศาสตร์องค์กร

### แผนที่กลยุทธ์และการวัดผลสำเร็จ



ภาพที่ 4 แผนที่กลยุทธ์ สวทช. ปี พ.ศ. 2560-2564

## ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง

ผลการดำเนินงานในอดีตและเป้าหมายของกองทุนเพื่อการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงานในอดีต			น้ำหนัก (ร้อยละ)	ค่าเกณฑ์วัด					การปรับค่าเกณฑ์วัด	
		๒๕๕๗	๒๕๕๘	๒๕๕๙		ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕		
<b>ด้านที่ ๑ การเงิน</b>					๑๐							
ตัวชี้วัดที่ ๑.๑ รายได้จากความสามารถ	ล้านบาท	๑,๑๓๒	๑,๓๕๕	๑,๒๒๑	๖	๑,๕๑๐	๑,๕๕๐	๑,๖๓๐	๑,๖๐๐	๑,๖๓๐	-/+๓๐	
ตัวชี้วัดที่ ๑.๒ รายได้จากความสามารถต่อค่าใช้จ่ายดำเนินงาน*	เท่า	๐.๒๘	๐.๓๕	๐.๔๗	๔	๐.๓๕	๐.๓๗๕	๐.๔๐	๐.๔๒๕	๐.๔๕	-/+๐.๐๒๕	
<b>ด้านที่ ๒ การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>					๑๕							
ตัวชี้วัดที่ ๒.๑ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร้อยละ	-	-	-	๕	๖๕	๗๐	๗๕	๘๐	๘๕	-/+๕	
ตัวชี้วัดที่ ๒.๒ มูลค่าผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่เกิดจากการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์	เท่า	๓.๙๓	๓.๙๐	๑.๓๖	๑๐	๓.๖๐	๓.๗๕	๓.๙๐	๔.๐๕	๔.๒๐	-/+๐.๑๕	
<b>ด้านที่ ๓ การปฏิบัติการ</b>					๔๕							
ตัวชี้วัดที่ ๓.๑ การดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล/กระทรวงการคลัง	ระดับ	๕	๓.๔๓๒๐	N/A <sup>๑</sup>	๒	๑	๒	๓	๔	๕	-/+๑	
๓.๑.๑ การเบิกจ่ายเงินตามแผนการเบิกจ่ายที่ได้รับอนุมัติ (น้ำหนักร้อยละ ๔๐)	ระดับ	๕	๓.๔๐๐๐	N/A <sup>๑</sup>	๑	๑	๒	๓	๔	๕	-/+๑	
๓.๑.๒ การรายงานการรับจ่าย และการใช้จ่ายเงินรายได้ที่ไม่ต้องนำส่งเป็นรายได้แผ่นดิน (น้ำหนักร้อยละ ๔๐)	ระดับ	๕	๓.๔๐๐๐	N/A <sup>๑</sup>	๑	๑	๒	๓	๔	๕	-/+๑	

ครบถ้วนตามระดับ 4  
และสามารถแสดงถึง  
ความเชื่อมโยงระหว่าง  
ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่  
ในปีก่อนหน้ากับปีที่  
ประเมินได้ชัดเจน

ปัจจัยเสี่ยงปี 59

ปัจจัยเสี่ยงองค์กรปี 60

รหัสเดิม	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2558-59	ผลการทบทวน	รายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2560	รหัสใหม่
RES-1	ผลผลิตวิจัยและพัฒนาสร้างผลกระทบต่อเป้าหมายที่กำหนด (รอง ด้านบริหารการวิจัย)	ชื่อเดิม ปรับปรุง BTD	ผลผลิตวิจัยและพัฒนาสร้างผลกระทบต่อเป้าหมายที่กำหนด (รอง ด้านบริหารการวิจัย)	RES-1
RES-2	การใช้ประโยชน์ของผลงานวิจัยมีน้อย (ผศจ.)	ชื่อเดิม ปรับปรุง BTD	การใช้ประโยชน์ของผลงานวิจัยมีน้อย (ผศจ.)	RES-2
RES-3	ไม่สามารถรับมือกับภัยพิบัติธรรมชาติและอุบัติภัยขนาดใหญ่ (รอง ผพว. ด้านสนับสนุน 1)	ติดตามผล ต่อเนื่อง	-	-
-	-	เพิ่มใหม่	ขาดพันธมิตรสำคัญที่ทำให้พันธกิจของ สวทช. สมฤทธิ์ผล (ผศจ.)	RES-4
REO-1	พนักงานสายวิจัยและพัฒนาที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญสูงออกจาก สวทช. กระทั่งหันจำนวนมาก	ปรับชื่อ ปรับปรุง BTD	พนักงานสายวิจัยและพัฒนาที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญสูงออกจาก สวทช. กระทั่งหัน (ผศว.)	REO-1
REO-2	ผู้บริหารสำคัญออกจาก สวทช. กระทั่งหันจำนวนมาก (ผศอ.)	ติดตามผล ต่อเนื่อง	-	-
REO-3	ไม่สามารถรักษาระดับขีดความสามารถของบุคลากร	ชื่อเดิม ปรับปรุง BTD	ไม่สามารถรักษาระดับขีดความสามารถของบุคลากร ( ผศช. )	REO-3



# ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง

กองทุนฯ ได้นำเกณฑ์การประเมินผลกระทบ โอกาส ระดับความเสี่ยง และ Acceptable Line มาเพื่อประเมิน ความเสี่ยง และผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงปี 2559 โดยพิจารณาตัวเลือกไปเป็นความเสี่ยงระดับองค์การที่ จะต้องนำไปจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงปี 2560 จำนวน 9 ความเสี่ยง ได้แก่

- ความเสี่ยงระดับสูงมาก จำนวน 3 ความเสี่ยง
- ความเสี่ยงระดับสูง จำนวน 4 ความเสี่ยง
- ความเสี่ยงระดับปานกลาง จำนวน 2 ความเสี่ยง

ลำดับ (A)	ความเสี่ยง (B)	หน้าที่งาน/ระบบงาน	การประเมินความเสี่ยง (D)		
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง
1	กองทุนฯ ไม่ได้รับสัญญากู้ยืมเงิน (กรณีโอนเงินค่าครองชีพ ปีการศึกษา 2559)	งานให้กู้ยืม	1	4	สูง
2	ยอดหนี้ค้างชำระอยู่ในระดับสูง*	งานติดตามหนี้	3	4	สูงมาก
3	กองทุนฯ ไม่สามารถดำเนินการกับลูกหนี้บางส่วน ภายหลังจากพิพากษาได้ สืบเนื่องจากการไม่ได้ ปรับปรุงข้อมูลตามคำพิพากษาในระบบ*	งานบริหารฐานข้อมูล ลูกหนี้	2	3	ปานกลาง
4	กองทุนฯ ไม่สามารถดำเนินคดีกับลูกหนี้ค้างชำระ ที่ไม่มีสัญญากู้ยืมได้ (กรณีผู้กู้ยืมปีการศึกษา 2551-2557)*	งานดำเนินคดี	3	3	สูง
5	กองทุนฯ ไม่สามารถดำเนินคดีได้ภายในอายุความ (กรณีผู้กู้ยืมที่ถูกดำเนินคดีในปี 2560)	งานดำเนินคดี	1	4	สูง
6	บังคับคดีล้มละลายขบวนการบังคับคดี*	งานบังคับคดี	4	5	สูงมาก
7	กองทุนฯ อาจไม่มีระบบงานที่มีความเหมาะสม เพื่อรองรับพ.ร.บ. โอนในปีการศึกษา 2562*	งานพัฒนาระบบ	3	5	สูงมาก
8	กองทุนฯ ไม่สามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ ได้ อย่างต่อเนื่อง*	ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ	2	3	ปานกลาง
9	กองทุนฯ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง (กรณีเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน รุนแรง หรือสุ่วติสัย)	งานงบประมาณให้ กู้ยืม/งานจัดสรรเงินให้ กู้ยืมเพื่อการศึกษา/ งานให้กู้ยืม/งาน ติดตามหนี้/งานบริหาร ฐานข้อมูลลูกหนี้/งาน การประชาสัมพันธ์งาน	1	4	สูง

เกณฑ์การดำเนินงาน	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงานในอดีต			น้ำหนัก (ร้อยละ)	ค่าเกณฑ์วัด					การปรับค่า เกณฑ์วัด	
		๒๕๕๗	๒๕๕๘	๒๕๕๙*		ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕		
ด้านที่ ๑ การเงิน					๑๕							
ตัวชี้วัดที่ ๑.๑ อัตราส่วนการชำระหนี้ต่อยอดหนี้ต่อชำระคืน (หนี้เก่า)	ร้อยละ	๖๘.๑๘	๗๖.๒๓	๗๗.๔๗	๕							
ตัวชี้วัดที่ ๑.๒ อัตราส่วนการชำระหนี้ต่อยอดหนี้ต่อชำระคืน (หนี้ใหม่)	ร้อยละ	-	-	-	๕							
ตัวชี้วัดที่ ๑.๓ อัตราส่วนหนี้ค้างชำระเกิน ๑ ปีขึ้นไปต่อ ยอดหนี้คงเหลือ	ร้อยละ	๖.๘๒	๑๖.๖๗	๕.๒๒	๕							
ด้านที่ ๒ การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					๑๐							
ตัวชี้วัดที่ ๒.๑ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ร้อยละ	-	-	-	๓	๖๕	๗๐	๗๕	๘๐	๘๕	+/- ๕	
ตัวชี้วัดที่ ๒.๒ การดำเนินการตามแผนปรับปรุงการ ให้บริการจากผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ร้อยละ	-	-	-	๗	๑	๒	๓	๔	๕	+/- ๑	

ลำดับ	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง*	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินความเสี่ยง ณ 1 ตุลาคม 2559		เป้าหมาย ณ 30 กันยายน 2560		แผนปฏิบัติงานการบริหาร ความเสี่ยง	แผน ใหม่	แผน เดิม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ ***
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	โอกาส					
1	กองทุนฯ ไม่ได้รับสัญญา กู้ยืมเงิน (กรณีโอนเงินค่า ครองชีพ ปีการศึกษา 2559)	Operational Risk	-	3	3 (C)	สูง	2	2 (C)	ต่ำ	√	30/09/60	ผ.บ.
2	ยอดหนี้ค้างชำระอยู่ใน ระดับสูง	Financial Risk	1) มีการติดตามทวงถามหนี้ ตามสัญญาชำระหนี้และ จัดการให้กู้ยืม 2) มีการส่งหนังสือแจ้ง การระงับผู้กู้ยืม 3) มีการแจ้งติดตามหนี้กับผู้ กู้ยืมที่ค้างชำระหนี้ทุกกลุ่ม 4) มีการส่งใบแจ้งหนี้ 5) มีความร่วมมือกับองค์กร นายจ้าง	3	4 (F)	สูงมาก	2	3 (F)	ปานกลาง	√	30/06/60	ผ.บ.
3	กองทุนฯ ไม่สามารถ ดำเนินการกับลูกหนี้ บางส่วนภายหลังการ พิพากษาได้ สืบเนื่องจากการ ไม่ได้ปรับปรุงข้อมูล ตามคำพิพากษาในระบบ	Operational Risk	1. เสร็จดีให้ เนจ. ธนาคารไทยทำการ ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข ข้อมูล ผู้กู้ที่เสียของกับ ส่วน ของผู้กู้ยืม ชื่อ- นามสกุล ที่ อยู่ และข้อมูลอื่น ๆ รวมทั้งการ รับบันทึกผู้กู้ยืมสินค้า ความตาย 2. ความดูแลบริหารสัญญา	2	3 (Ob)	ปาน กลาง	1	2 (Ob)	ต่ำ	√	30/09/60	ผ.บ./ ผ.บ.
										√		
										√		
										√		
										√		
										√		
										√		

หมายเหตุ \* หมายถึง ความเสี่ยงเดิมปี 2559 ที่จะต้องนำมาบริหารต่อเนื่องในปี 2560 และได้มีการปรับชื่อ 4 ความเสี่ยง ดังนี้

ชื่อเดิม	ชื่อใหม่
หนี้ค้างชำระสูง	ยอดหนี้ค้างชำระอยู่ในระดับสูง
ข้อมูลลูกหนี้ไม่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	กองทุนฯ ไม่สามารถดำเนินการกับลูกหนี้บางส่วน ภายหลังจากพิพากษาได้ สืบเนื่องจากการไม่ได้ ปรับปรุงข้อมูลตามคำพิพากษาในระบบ
สัญญาให้กู้ยืมและเอกสารแห่งหนึ่งยังไม่ครบถ้วน กรณีโอนค่าครองชีพ ปีการศึกษา 2551-2557	กองทุนฯ ไม่สามารถดำเนินคดีกับลูกหนี้ค้างชำระที่ไม่มี สัญญากู้ยืมได้ (กรณีผู้กู้ยืมปีการศึกษา 2551-2557)
กระบวนการทำงานและการพัฒนาระบบอาจเกิดความ สำคัญ ไม่สามารถรองรับ พ.ร.บ. โอนได้ทัน	กองทุนฯ อาจไม่มีระบบงานที่มีความเหมาะสมเพื่อ รองรับพ.ร.บ. โอนในปีการศึกษา 2562

# ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง



รายการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2561			
ภารกิจ	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
<p>ส่งเสริม สนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีศักยภาพในการพัฒนาสถาบัน การผลิตบัณฑิตที่มีประสิทธิภาพต่อสังคม ชุมชน และท้องถิ่น</p> <p>โดยวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียนฯ</p> <p>1. เพื่อให้สถาบันกู้ยืมเงินเป็นส่วนสมทบ ในการจัดหา/จัดซื้ออุปกรณ์การศึกษาและการก่อสร้างอาคารเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถขยายการเปิดการสอนในสาขาวิชาที่ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน</p> <p>2. เพื่อให้สถาบันกู้ยืมเพื่อพัฒนาคุณวุฒิจารย์ โดยให้ไปศึกษาต่อระดับปริญญาโท และ/หรือปริญญาเอก ในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศที่สำนักงาน ก.พ. รับรอง</p>	<p><b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</b></p> <p>- การกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์</p> <p>- ไม่มีกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางการทำงานของเงินทุนฯ</p>	<p>- การบริหารงานเงินทุนฯขาดการพัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์จนไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง (สถาบันการเงิน) ได้</p> <p>- กลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์ไม่เป็นเชิงรุก (เนื้อหาที่ใช้ประชาสัมพันธ์ขาดความชัดเจน/แผนการประชาสัมพันธ์และการเลือกสื่อขาดความเหมาะสมในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย)</p> <p>- ผลสำรวจข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพพอจะนำมากำหนดทิศทางที่เหมาะสม</p>	<p>- อาจเกิดการสิ้นเปลืองงบประมาณโดยที่ผลตอบแทนไม่คุ้มค่า(สถาบันฯอาจไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร)</p> <p>- สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเข้าไม่ถึงข้อมูลของเงินทุนฯและจะส่งผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของเงินทุนฯ</p> <p>- ไม่สามารถกำหนดทิศทางของเงินทุนฯ ที่เหมาะสมได้</p>
	<p><b>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)</b></p> <p>- การบริหารงานบุคคล/ศักยภาพบุคลากร</p> <p>- เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ</p>	<p>- โครงสร้างของเงินทุนฯไม่มีอัตราข้าราชการรับผิดชอบโดยตรงทำให้ไม่สามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ</p> <p>- บุคลากรเงินทุนฯขาดทักษะความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์เกี่ยวกับงานด้านบัญชีเงินทุนหมุนเวียนฯ</p> <p>- ขาดความก้าวหน้าในอาชีพ</p> <p>- ลูกจ้างลาออกบ่อยครั้ง เช่น ในปี 2557-ปัจจุบัน ลูกจ้างลาออก 5 คน</p>	<p>- งานที่ได้ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้การดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียนฯไม่บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจเงินทุนหมุนเวียนฯ</p> <p>- ไม่สามารถบริหารจัดการบุคลากรให้สอดคล้องบทบาทของกองทุนในอนาคต</p> <p>- การทำงานไม่ต่อเนื่อง ไม่มีประสิทธิภาพอย่างที่เราจะเป็น</p>

ระดับคะแนน
2
มีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีเกณฑ์การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ
ควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร

ระดับคะแนน
3
ครบถ้วนตามระดับ 2 และการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร
ได้พิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน

ระดับคะแนน
4
ครบถ้วนตามระดับ 3 และปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร มีความเชื่อมโยงกันเป้าหมายประจำปีของกองทุนฯ

ระดับคะแนน
5
ครบถ้วนตามระดับ 4 และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพกองทุน

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

โครงการพัฒนาประสิทธิภาพกองทุน

ตารางที่ 1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)



กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค	มุ่งเน้นจันทามติ
การส่งเสริมการตั้งหน่วยงานในสถานประกอบการ		SI- ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่กำหนด 01-สถานประกอบการขาดความรู้				02-ขาดกลไกการมีส่วนร่วมของเครือข่ายแรงงาน	03-ไม่ได้มอบหมายภารกิจในการส่งเสริมให้หน่วยงานปฏิบัติ			

2

มีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีเกณฑ์

การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ

ควบคู่ไปกับการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร



ระดับคะแนน

3

ครบถ้วนตามระดับ 2 และการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

ได้พิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน



4

ครบถ้วนตามระดับ 3 และปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีของกองทุนฯ



5

ครบถ้วนตามระดับ 4 และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน



# ตัวชี้วัดที่ 4.1 : การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

## 4. การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร <sup>1</sup> (ระดับความรุนแรง = โอกาส × ผลกระทบ)	ไม่มีการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร	มีการประเมินเฉพาะโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงระดับองค์กร	มีการประเมินทั้งโอกาสและผลกระทบ <u>ครบทุกความเสี่ยง</u> ระดับองค์กร	มีการประเมินทั้งโอกาสและผลกระทบ <u>ครบทุกความเสี่ยง</u> ระดับองค์กร <b>โดยใช้</b> <b>ฐานข้อมูลของทุนหมุนเวียน</b> <b>ในการพิจารณา</b>	ครบถ้วนตามระดับ 4 รวมถึงมีการจัดทำ <b>แผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)</b> <sup>2</sup>

หมายเหตุ : <sup>1</sup> การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ให้ดำเนินการตามความเสี่ยงที่ระบุในข้อ 4.2.3, 4.2.5, 4.2.7 การกำหนดแผนงานและดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง อ้างอิงจากข้อ 4.2.4

<sup>2</sup> Risk Profile (แผนภูมิความเสี่ยง) หมายถึง แผนภูมิแสดงสถานะของระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงโดยรวม โดยแสดงเป็นพิกัดของโอกาสและผลกระทบ โดยใช้ระดับสีแทนระดับความรุนแรง ทั้งนี้ Risk Profile จะแสดงให้เห็นภาพรวมในการกระจายตัวของปัจจัยเสี่ยงองค์กร และแสดงให้เห็นถึงขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) เพื่อให้องค์กรได้กำหนดเป็นเป้าหมายในภาพรวมว่าจะต้องบริหารความเสี่ยงจนมีระดับความรุนแรงลดลงจนอยู่ในระดับดังกล่าว

**ประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญ :** การใช้ฐานข้อมูลของทุนหมุนเวียนในการพิจารณาระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ทั้งในมุมมองโอกาส และผลกระทบ



# การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ควรพิจารณาถึงความไม่แน่นอนของเหตุการณ์หรือเงื่อนไขต่าง ๆ ใน 2 ปัจจัยดังต่อไปนี้

## 1. ผลกระทบ (Impact)

การประเมินความเสี่ยงควรพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน และที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น ความสูญเสียทางการเงิน ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

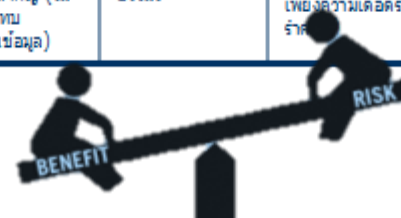
## 2. โอกาสเกิด (Likelihood)

โดยทั่วไปการหาข้อมูลมาทำการสนับสนุนการประมาณโอกาสการเกิดที่ถูกต้องเป็นไปได้ยาก ในกรณีที่สามารถหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ความล้มเหลวหรือความถี่ที่เกิดขึ้นในอดีต ต้องมีความมั่นใจในฐานข้อมูลดังกล่าวว่าสามารถบ่งชี้ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ในอนาคตได้



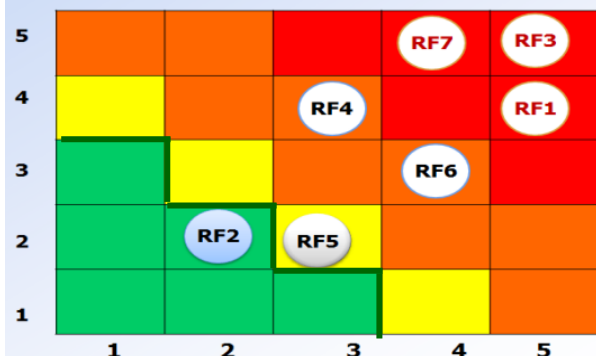
# การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ผลกระทบ ระดับของ ความรุนแรง	ผลกระทบ ด้านมูลค่า ของความ เสียหาย	ผลกระทบ ต่อมูลค่า โครงการ	ผลกระทบด้านกาณ์ดำเนินงาน			ผลกระทบด้าน ข้อเสียง / ภาพลักษณ์ของ องค์กร	ผลกระทบด้านระบบเทคโนโลยี และสารสนเทศ		ผลกระทบด้าน สภาพแวดล้อมและความ ปลอดภัย
			ความชะงักงันในการดำเนิน กิจการ และ/หรือ ผู้ที่มีส่วน ได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	ความเค้บหน้า ในการ ดำเนินงาน/ โครงการ	การเน้กจ่าย จริงเทียบกับ งบประมาณ/ สัญญา		ด้าน ฐานข้อมูล	ด้านระบบ (server/ เครือข่าย)	
<b>5 สูงมาก (Critical)</b>	> 50 ล้าน บาท	> 20%	การหยุดดำเนินงานของผู้ที่มี ส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลกระทบ ต่อการดำเนินงาน กิจการ เป็นเวลา มากกว่า 24 ชม.	<50%	<65%	มีข่าวเชิงลบในสื่อฯหรือมี ข้อร้องเรียนจาก ผู้ประกอบการ/ชุมชน ติดต่อเกิน 10 วัน	ข้อมูลเสียหาย ถาวร	เกิดเหตุร้าย/ระบบ ใช้งานไม่ได้เป็น ระยะเวลา มากกว่า 24 ชั่วโมง	มลพิษ/อุบัติเหตุมี ความรุนแรงมาก หรือ มีผลกระทบเห็นได้ ชัดเจนส่งผลกระทบต่อ เสียชีวิต
<b>4 ค่อนข้างสูง (Nearly Critical)</b>	> 10 ล้าน บาท - 50 ล้านบาท	10-20%	การหยุดดำเนินงานของผู้ที่มี ส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลกระทบ ต่อการดำเนินงาน กิจการ เป็นเวลา 18-24ชม.	50-60%	65-75%	มีข่าวเชิงลบในสื่อฯหรือมี ข้อร้องเรียนจาก ผู้ประกอบการ/ชุมชน ติดต่อเกิน 7-10 วัน	ข้อมูลเสียหาย ถาวร	เกิดเหตุร้าย/ระบบ ใช้งานไม่ได้เป็น ระยะเวลา 18-24 ชั่วโมง	มลพิษ/อุบัติเหตุมี ความรุนแรงมาก หรือ มีผลกระทบเห็นได้ ชัดเจนส่งผลกระทบต่อ เจ็บป่วยเฉียบพลัน บาดเจ็บสาหัส
<b>3 สูง (Major)</b>	> 5 ล้าน บาท - 10 ล้านบาท	3 - 10%	การหยุดดำเนินงานของผู้ที่มี ส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลกระทบ ต่อการดำเนินงาน ของ กนอ. เป็นเวลามากกว่า 12 ถึง 18 ชม.	60%-80%	75%-85%	มีข่าวเชิงลบในสื่อฯหรือมี ข้อร้องเรียนจาก ผู้ประกอบการ/ชุมชน ติดต่อเกิน 2-7 วัน	ข้อมูลเสียหาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อ ความถูกต้อง ของข้อมูล บางส่วน	เกิดเหตุร้าย/ระบบ ใช้งานไม่ได้เป็น ระยะเวลา มากกว่า 12 จนถึง 18 ชั่วโมง	มลพิษ /อุบัติเหตุมี ความรุนแรงปาน กลาง หรือ มีผลกระทบปาน กลาง ทำให้เกิดการ บาดเจ็บ ล้มป่วย
<b>2 น้อย (Minor)</b>	> 500,001 บาท - 5 ล้านบาท	1 - 3%	การหยุดดำเนินงานของผู้ที่มี ส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลกระทบ ต่อการดำเนินงานของ กนอ. เป็นเวลามากกว่า 1 ถึง 12 ชม.	81%-90%	86%-95%	มีข่าวเชิงลบในสื่อฯหรือมี ข้อร้องเรียนจาก ผู้ประกอบการ/ชุมชน ติดต่อเกิน 1 วัน	ข้อมูลเสียหาย เล็กน้อยที่ แก้ไขได้ (ผู้ ข้อมูลกลับได้)	เกิดเหตุร้าย/ระบบ ใช้งานไม่ได้เป็น ระยะเวลา มากกว่า 6 จนถึง 12 ชั่วโมง	มลพิษ /อุบัติเหตุมี ความรุนแรงน้อย หรือ มีผลกระทบน้อย ทำให้ เกิดการบาดเจ็บ/ เจ็บป่วยเล็กน้อย
<b>1 น้อยมาก (Insignifi- cant)</b>	≤ 500,000 บาท	< 1%	การหยุดดำเนินงานของผู้ที่มี ส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลกระทบ ต่อการดำเนินงานของ กนอ. เป็นเวลาน้อยกว่า 1 ชม. หรือ ไม่มีการหยุด	91%-100%	96%-100%	แก้ไขได้ใน 1 วัน หรือมี การเผยแพร่ข่าวแล้วมีข้อ ชี้แจง หรือ ข้อร้องเรียน จากผู้ประกอบการ/ชุมชน	ข้อมูลไม่มี ความเสียหาย อย่างมี นัยสำคัญ (ไม่ กระทบ ฐานข้อมูล)	เกิดเหตุร้าย/ระบบ ใช้งานไม่ได้เป็น ระยะเวลาไม่เกิน 6 ชั่วโมง	มลพิษ /อุบัติเหตุมี ความรุนแรงน้อยมาก หรือ มีผลกระทบน้อย มาก (เป็นเหตุให้เกิด เพียงความเดือดร้อน รำคาญ)



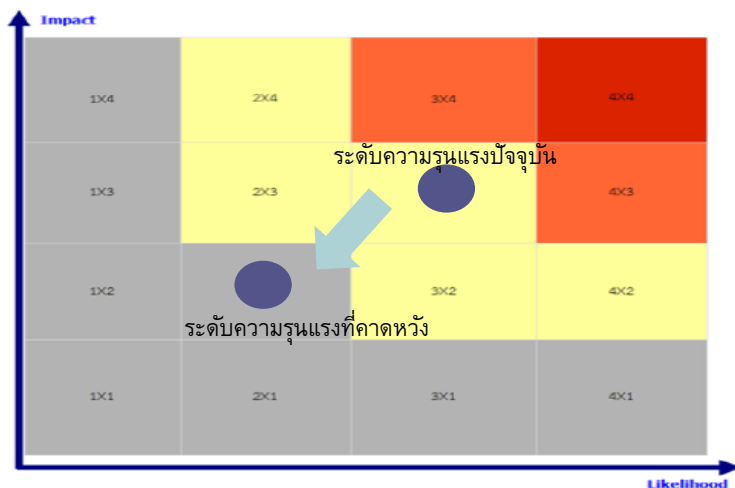
# การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ผลกระทบ



การคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) เพื่อใช้ในการตัดสินใจว่า ความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน (Prioritize)

โอกาสที่จะเกิด



ควรมีการกำหนดระดับความรุนแรงที่คาดหวัง ณ ตอนสิ้นปี เพื่อเป็นเป้าหมายให้องค์กรทราบว่า องค์กรต้องดำเนินการใดบ้าง เพื่อให้ระดับความรุนแรงลดลง อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

ทั้งนี้องค์กรควรมีการติดตามและรายงานผลถึงระดับความรุนแรงเป็นรายไตรมาส เพื่อให้ทราบถึงสถานะ และทบทวน/แก้ไข แผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่า ณ สิ้นปี ระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะอยู่ในระดับเป้าหมายที่กำหนด

## แนวทางการประเมินระดับความรุนแรง

โดยการวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

เหตุการณ์ :  
.....



ประเด็นปัจจัยเสี่ยง :  
.....



ผลกระทบ :  
.....  
.....

ระดับ	โอกาส 1	โอกาส 2
1	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 100%	ความถี่ที่เหตุการณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย .... ครั้ง
2	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 95%	ความถี่ที่เหตุการณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย .... ครั้ง
3	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 90%	ความถี่ที่เหตุการณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย .... ครั้ง
4	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 85%	ความถี่ที่เหตุการณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย .... ครั้ง
5	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 80%	ความถี่ที่เหตุการณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย .... ครั้ง

ระดับ	ผลกระทบ
1	ค่าเกณฑ์วัด BSC ระดับ 5
2	ค่าเกณฑ์วัด BSC ระดับ 4
3	ค่าเกณฑ์วัด BSC ระดับ 3 <i>(Risk Appetite :RA = ค่าที่ยอมรับได้)</i>
4	ค่าเกณฑ์วัด BSC ระดับ 2 <i>(Risk Tolerance : RT = ค่าที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้)</i>
5	ค่าเกณฑ์วัด BSC ระดับ 1



# ตัวอย่าง การกำหนดโอกาสและผลกระทบ ที่มีการใช้ฐานข้อมูลในอดีต

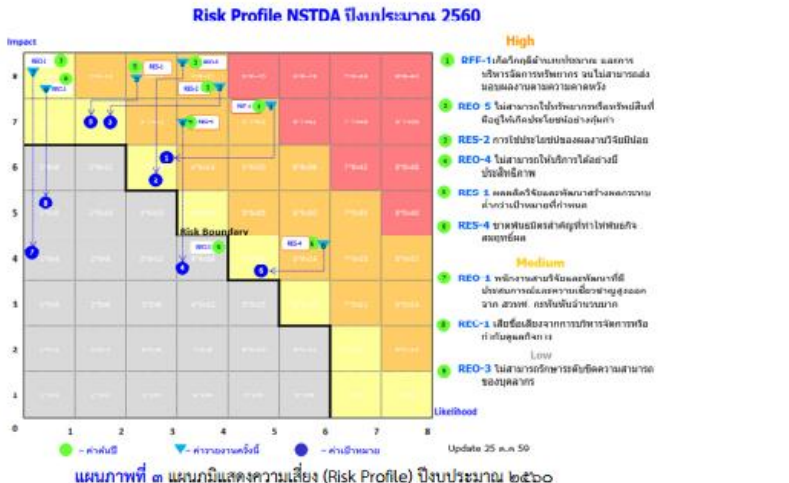
บททวนประเด็นความเสี่ยง ระดับองค์กร ปีงบประมาณ 2560																															
"ความสำเร็จ" ของ สวทช. ในปี 2564 --> สร้างผลกระทบด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยนำ และ ทไปดำเนินการโครงการขนาดใหญ่ สร้างผลงานที่ส่งผลกระทบสูง เช่น ในภาคการเกษตร การแปรรูป การผลิตอาหาร สวทช. สนับสนุนผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตและบริการให้สร้างนวัตกรรมมากขึ้น งานของ สวทช. มีส่วนส่งเสริมให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น เช่น การศึกษา การบริการแพทย์และสาธารณสุขได้ทั้งถึงและคุณภาพ เสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยของประชาชน และเทคโนโลยีของ สวทช. มีส่วนช่วยในการบริหารจัดการทรัพยากรดินและน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความยั่งยืนมากขึ้น																															
เป้าหมาย (1) สร้างผลงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง จนก่อให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศคิดเป็นมูลค่าไม่ต่ำกว่า 5 เท่าของค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของ สวทช. ปี 2560-2564 (2) ผลักดันให้เกิดการลงทุนในกิจกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของภาคการผลิต ภาคบริการ และภาคเกษตรกรรม เพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่าของการลงทุน ปี 2559*																															
	New Risks/ Revised Statement	คำอธิบายของความเสี่ยง	Strategic Objectives : SO แผนฉบับที่ 6	โอกาส, ความท้าทาย, จุดแข็ง และจุดอ่อน ของ สวทช. ในอีก 5 ปีข้างหน้า	กลยุทธ์แผนฉบับที่ 6	เหตุการณ์/สถานการณ์ประกอบการพิจารณา	ข้อเสนอเพื่อพิจารณา																								
	A	B	C	D	E	F	G																								
Strategic Risk	(1).RES-1 ผลผลิตวิจัยและพัฒนาสร้างผลกระทบต่อกว่า 3 เท่าของค่าใช้จ่ายของ สวทช.	ผลผลิตวิจัยและพัฒนาสร้างผลกระทบต่อกว่า 3 เท่าของค่าใช้จ่ายของ สวทช.	SO1 ผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ	<p><b>โอกาส (+)</b> --&gt; มีขีดความสามารถเชิงเทคโนโลยีที่ตรงกันกับยุทธศาสตร์ประเทศ (Bio-Economy/Digital Economy)</p> <p><b>โอกาส (+)</b> --&gt; Mega projects ที่รัฐบาลลงทุนไปแล้วจะเป็นตลาดของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมใหม่ ๆ (ระบบราง , โครงข่ายโทรคมนาคม)</p> <p><b>จุดแข็ง (+)</b> --&gt; มีความสามารถและประสบการณ์สูงในการบริหารงานวิจัยครบวงจร ตั้งแต่กำหนดโจทย์ จนถึงการใช้ประโยชน์</p> <p><b>จุดอ่อน (-)</b> --&gt; งานวิจัยมีความหลากหลาย ทำให้ไม่สามารถเห็นภาพงานวิจัยที่มุ่งเน้นระยะต้นขีดความสามารถทางเทคโนโลยีที่สูงกว่าหน่วยงานอื่นอย่างชัดเจน</p>	<p><b>กลยุทธ์ที่ 1 :</b> บูรณาการความสามารถที่ สวทช. และพันธมิตรที่มีอยู่ เพื่อทำงานด้านวทน. ให้ตอบโจทย์ที่สำคัญของประเทศ</p>	<p>1).Baseline มูลค่าผลกระทบต่อค่าใช้จ่าย</p> <table border="1"> <tr> <th>ปี พ.ศ.</th> <th>2555</th> <th>2556</th> <th>2557</th> <th>2558</th> <th>2559 (ท.จ.)</th> </tr> <tr> <td>การลงทุน (ท.จ.)</td> <td>23,300</td> <td>16,400</td> <td>18,000</td> <td>18,900</td> <td>1,657.23</td> </tr> <tr> <td>ค่าใช้จ่าย (ท.จ.)</td> <td>4,142</td> <td>4,157</td> <td>4,585</td> <td>4,840</td> <td>2,652</td> </tr> <tr> <td>สัดส่วนการลงทุนต่อจชจ.</td> <td>5.63</td> <td>3.95*</td> <td>3.93</td> <td>3.90</td> <td>0.62</td> </tr> </table> <p>เป้าหมาย ไม่ต่ำกว่า 5 เท่าของค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของ สวทช. ปี 2560-2564</p> <p>กราฟแสดงมูลค่าการลงทุนของ สวทช. ปีงบประมาณ 2550-2558</p>	ปี พ.ศ.	2555	2556	2557	2558	2559 (ท.จ.)	การลงทุน (ท.จ.)	23,300	16,400	18,000	18,900	1,657.23	ค่าใช้จ่าย (ท.จ.)	4,142	4,157	4,585	4,840	2,652	สัดส่วนการลงทุนต่อจชจ.	5.63	3.95*	3.93	3.90	0.62	<p>ความเห็นเบื้องต้น - <b>ปรับปรุงข้อสังเกต</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ระบบบริหารคุณภาพงานวิจัย</li> <li>2) ผลผลิตที่ Impact สูงจากการตอบโจทย์ที่สำคัญต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ</li> <li>3) เป้าหมาย Impact เป็น 5 เท่า</li> </ol>
ปี พ.ศ.	2555	2556	2557	2558	2559 (ท.จ.)																										
การลงทุน (ท.จ.)	23,300	16,400	18,000	18,900	1,657.23																										
ค่าใช้จ่าย (ท.จ.)	4,142	4,157	4,585	4,840	2,652																										
สัดส่วนการลงทุนต่อจชจ.	5.63	3.95*	3.93	3.90	0.62																										

4 มีการประเมิน ทั้งโอกาสและผลกระทบ ความทุกความเสี่ยง ระดับองค์กร โดยใช้ฐานข้อมูลของทุนมนุษย์เป็นตัวชี้วัดในการพิจารณา

ปีงบประมาณ 2560 – เป้าหมายการลดและควบคุมระดับความเสี่ยง

รายการความเสี่ยง (เรียงตามระดับความเสี่ยง ทไปน้อย)	ต้นปี			เป้าหมาย สิ้นปีงบประมาณ 2560		
	likelihood	impact	scoring	likelihood	impact	scoring
1. REC-1 เกิดวิกฤตด้านงบประมาณ แลกการบริหารจัดการทรัพยากร จนไม่สามารถส่งมอบผลงานตามความคาดหวัง	5	7	35 (สีส้ม)	3	6	18 (สีเหลือง)
2. REO-5 ไม่สามารถตอบโจทย์หรือทรัพย์สินที่มีอยู่ในโครงการได้อย่างคุ้มค่า	4	8	32 (สีส้ม)	3	6	18 (สีเหลือง)
3. RES-2 การไม่พร้อมของผลงานวิจัยมีน้อย	4	0	32 (สีส้ม)	2	7	14 (สีเหลือง)
4. REO-4 ขอบเขต ICT ไม่สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4	7	28 (สีส้ม)	4	4	16 (สีเหลือง)
5. RES-1 ผลผลิตวิจัยและพัฒนาสร้างผลกระทบต่อกว่าเป้าหมายที่กำหนด	3	8	24 (สีส้ม)	2	7	14 (สีเหลือง)
6. RES-4 มาตรการลดความเสี่ยงที่นำไปเพิ่มถึงสมรรถนะผล	6	4	24 (สีส้ม)	5	4	20 (สีเหลือง)
7. REO-1 พบกับสายวิจัยและพัฒนาที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญสูงออกจาก สวทช. กวทันทัน	1	8	8 (สีเหลือง)	1	4	4 (สีเทา)
8. REC-1 เสียชื่อเสียงจากการบริหารจัดการหรือกำกับดูแลกิจการ	1	0	0 (สีเขียว)	1	5	5 (สีเทา)
9. REO-3 ไม่สามารถรักษาระดับขีดความสามารถของบุคลากร	4	4	16 (สีเทา)			ติดตามผลการดำเนินงานตาม KRI ของบุคลากร

แผนภาพที่ ๒ ผลการประเมินความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๖๐



แผนภาพที่ ๓ แผนภูมิแสดงความเสี่ยง (Risk Profile) ปีงบประมาณ ๒๕๖๐



5

ครบถ้วนตาม  
ระดับ 4 รวมถึง

มีการจัดทำแผนภาพ

ความเสี่ยงระดับ

องค์กร (Risk Profile) ๔

### แผนภาพและแนวโน้มความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2560

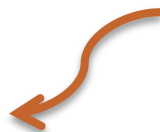
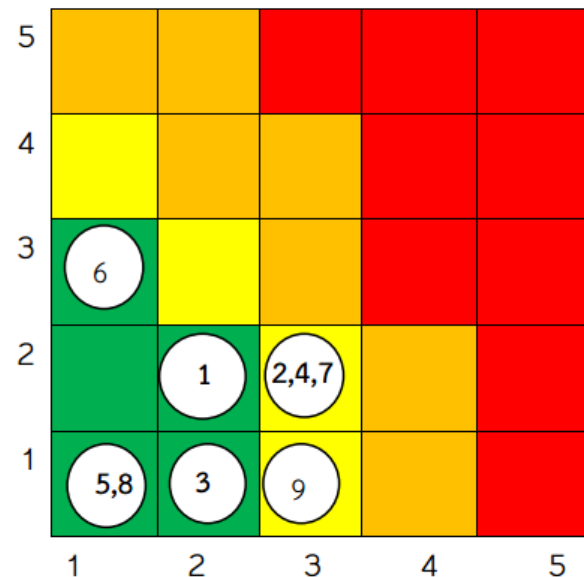
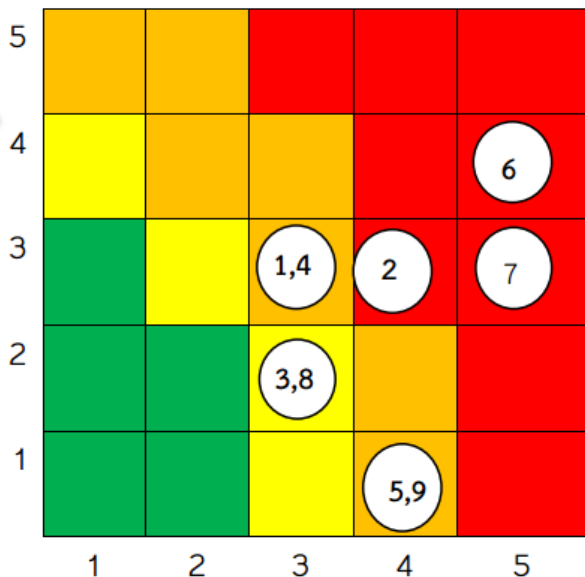


ณ 1 ตุลาคม 2559

เป้าหมาย 30 กันยายน 2560

โอกาส

โอกาส



ควรมีการกำหนด  
boundary เพื่อให้การ  
กำหนดแผนและ  
ปัจจัยเสี่ยงองค์กร  
ชัดเจน

ต้องกำหนดเป้าหมาย ณ สิ้นปี เพื่อให้การ  
รายงานผล สามารถเปรียบเทียบผลการ  
ดำเนินงานได้ ว่าดีกว่าเป้าหมายหรือไม่

## I/L โดยใช้ดุลยพินิจเท่านั้น

คะแนน	ตารางการประเมินโอกาสและผลกระทบ	
	โอกาส	ผลกระทบ
5	เกิดขึ้นเป็นประจำ	สูงมาก
4	เกิดขึ้นบ่อย	สูง
3	เกิดขึ้นปานกลาง	ปานกลาง
2	เกิดขึ้นได้บ้าง	น้อย
1	เกิดขึ้นได้น้อยมาก หรือ ไม่น่าเกิด	น้อยมาก หรือ ไม่ส่งผลกระทบ



dreamstime.com

## I/L แบบเริ่มมีฐานข้อมูลแต่ไม่ใช่ฐานข้อมูลที่ผ่านมาของเงินทุนเอง



คะแนน	ปัจจัยเสี่ยงปี 2556 : รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ผลกระทบ	
5	สูญเสียรายได้เป็นมูลค่า เกินกว่า 500 ล้านบาท/ปี
4	สูญเสียรายได้เป็นมูลค่า 401 - 500 ล้านบาท/ปี
3	สูญเสียรายได้เป็นมูลค่า 301 - 400 ล้านบาท/ปี
2	สูญเสียรายได้เป็นมูลค่า 201 - 300 ล้านบาท/ปี
1	สูญเสียรายได้เป็นมูลค่า ไม่เกิน 200 ล้านบาท/ปี

ปี	2558	2559	2560
รายได้ (ล้านบาท/ปี)	120	160	172



# ตัวชี้วัดที่ 4.2 : การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

## 5. การตอบสนองความเสี่ยง

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) การกำหนดแผนงาน การบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กร	ไม่มี การกำหนด แผนงาน การบริหาร ความเสี่ยง	มีการกำหนด แผนงานการบริหาร ความเสี่ยงมากกว่า ร้อยละ 50 ของ ความเสี่ยงระดับ องค์กร	มีการกำหนด แผนบริหารความเสี่ยง <u>ครบทุก</u> ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	มีการกำหนด แผนบริหารความเสี่ยง ครบทุกปัจจัยเสี่ยง ระดับองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ <u>Cost-Benefit</u> <u>ในแต่ละทางเลือก</u>	ครบถ้วนตามระดับ 4 รวมถึงแผนบริหาร ความเสี่ยงผ่าน ความเห็นชอบ จากคณะกรรมการ ทุนหมุนเวียนจ2๗
(2) การวิเคราะห์การบริหาร ความเสี่ยงแบบบูรณาการ เพื่อนำมาจัดทำแผนการ บริหารความเสี่ยง <b>**เฉพาะทุนที่มีความพร้อม</b>	บางปัจจัยเสี่ยงมี การระบุสาเหตุที่ เกี่ยวข้อง และ สามารถวิเคราะห์ ได้ว่าสาเหตุหลัก คือประเด็นใด	ทุกปัจจัยเสี่ยงมีการ ระบุสาเหตุที่ เกี่ยวข้อง และ สามารถวิเคราะห์ได้ ถึงสาเหตุหลักของ แต่ละปัจจัยเสี่ยง	มีการพิจารณา ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยเสี่ยงทั้งในเชิง คุณภาพและเชิงปริมาณ จัดทำแผนการบริหาร ความเสี่ยงที่ครอบคลุม การวิเคราะห์สาเหตุของ แต่ละปัจจัยเสี่ยง	จัดทำแผนการบริหาร ความเสี่ยงที่ครอบคลุม การวิเคราะห์สาเหตุของ แต่ละปัจจัยเสี่ยง และ ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยเสี่ยงทั้งในเชิง คุณภาพและเชิงปริมาณ	แผนบริหาร ความเสี่ยงที่มีการ วิเคราะห์ครบถ้วนทั้ง 4 ระดับผ่าน ความเห็นชอบ จากคณะกรรมการ บริหาร ทุนหมุนเวียน

# แนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยง



Accept  
การยอมรับ

ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Take)

Reduce  
การลด



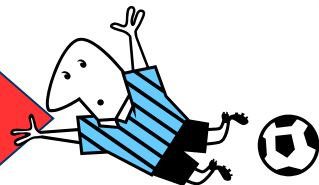
การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Treat)



Avoid  
การหลีกเลี่ยง

การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กับยุทธศาสตร์นี้อาจต้องทำการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป (Terminate)

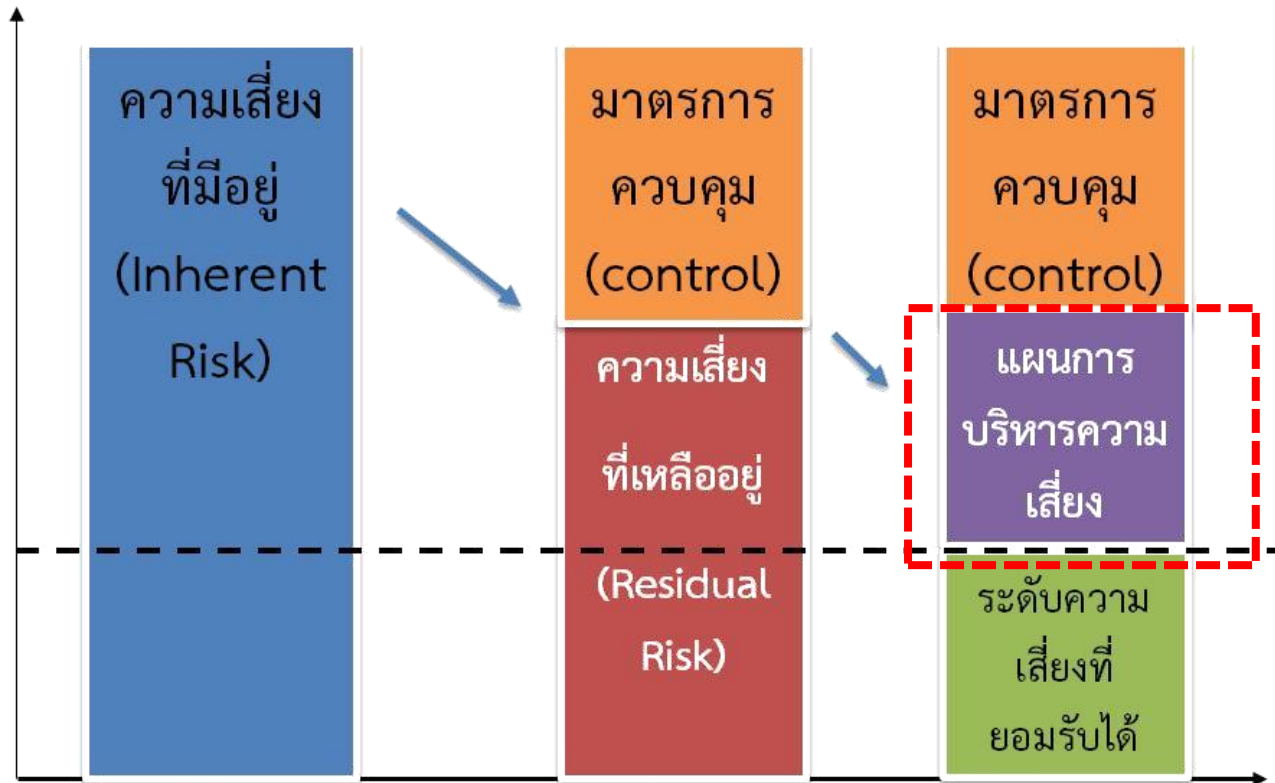
Share  
การร่วมจัดการ



การร่วมจัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น (Transfer)

# แผนบริหารความเสี่ยง (Risk Mitigation)

Inherent Risk VS Residual Risk



# ตัวอย่างการวิเคราะห์ สาเหตุ เพื่อการกำหนดมาตรการตอบสนอง ความเสี่ยง (Risk Response)

มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) โดยพิจารณาเพิ่มเติมจากมาตรการควบคุมภายใน



ประเด็นความเสี่ยงที่ 8 (RF8) : ขาดการเตรียมความพร้อมด้านการผลิตสำหรับธุรกิจใหม่ (O)

สาเหตุ	น้ำหนัก	ความรุนแรง	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
8.1 ไม่มี Business Model และขาดการวิเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำแผนฯ สำหรับธุรกิจ เช่น การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในเชิงการเงินหรือการวิเคราะห์ถึงผลตอบแทนความคุ้มค่าผ่านช่องทางตัวแทนจำหน่าย	75%	แดง	ไม่ปรากฏกิจกรรมในแผนปฏิบัติการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำระบบฐานข้อมูลที่ต้องการใช้ เพื่อกำหนดกลยุทธ์การส่งออก</li> <li>2. ให้ฝ่าย IT รวบรวมความต้องการของข้อมูล</li> <li>3. Owner จัดเตรียม/รวบรวมข้อมูลสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้จริง</li> </ol>
8.2 ไม่มีการจัดทำฐานข้อมูลเชิงบูรณาการ เพื่อประกอบการวิเคราะห์ (เช่น ข้อมูลของฝ่ายตลาด ขายผลิต ความพร้อมของเครื่องจักร ใบายา)	25%	เหลือง		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. มีการกำหนดแผนการตลาด โดยมีองค์ประกอบที่ชัดเจน (STP และ กลยุทธ์การตลาด) และมีการกำหนดเป้าหมายราย Segment ที่ชัดเจน</li> </ol>

## ตัวอย่าง การวิเคราะห์ Cost-Benefit



### กรณีศึกษา : การวิเคราะห์เชิงปริมาณ

- เชิงปริมาณ : ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศนำคณะทำงาน ISSC เพื่อพิจารณาแนวทางการสำรองระบบ AS 400 โดยได้มีการพิจารณาต้นทุนค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้รับ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
ระบบ AS 400 ไม่สามารถใช้งานได้	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	-	-	ยอมรับ
	ยอมรับ	ใช้งานระบบเดิม	คงเดิม (เข้มงวดกับกฏบำรุงรักษา และหากมีปัญหาให้ย้ายไปใช้งานศูนย์สำรอง (DataPro))	ลดความเสี่ยงจากระบบงานขัดข้อง	
	ควบคุม	จัดซื้อ AS 400 สำรอง	Option 1 : 4,122,234 บาท (2ปี) Option 2 : 4,872,234 บาท (3ปี)		
	ถ่ายโอน	เป็น CBS ไม่สามารถ Outsource ได้	-		

ที่มา : ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย



## ตัวอย่าง การวิเคราะห์ Cost-Benefit

### กรณีศึกษา : การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

ปัจจัยเสี่ยง	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์	ทางเลือกที่ เหมาะสม
O6: ความผิดพลาด ในวิธี/ กระบวนการ ปฏิบัติงานทั้งจาก พนักงานของ ธรณ. และการ Outsourcing เช่น การนำเข้า ข้อมูลผิดพลาด การ ประเมินมูลค่า หลักประกันไม่ ถูกต้อง การไม่ ปฏิบัติตามสัญญา การปรับปรุง กระบวนการทำงาน ที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	-	-	ควบคุม
	ยอมรับ	ไม่ดำเนินการใดๆ	-	-	
	ควบคุม	1. การจัดทำ/ ทบทวน คู่มือปฏิบัติงาน โดย เน้นการชี้ประเด็น ความเสี่ยง และการ กำหนดกิจกรรมการ ควบคุมให้เหมาะสม	ค่าใช้จ่าย พนักงาน	ลด ความ ผิดพลาดในวิธี/ กระบวนการ ปฏิบัติงาน รวมทั้ง เป็น แนวทางการ ปฏิบัติงานของ พนักงานใหม่	
		2. การสุ่มตรวจสอบ/ สอบทาน โดย หน่วยงานต่าง ๆ เช่น สำนักตรวจสอบ สำนักบริหารความเสี่ยง และสำนักกำกับการ ปฏิบัติงาน			
	3. การปรับปรุง กระบวนการปฏิบัติงาน เช่น การจ้างบริษัท ประเมินจากภายนอก เป็นต้น				
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถถ่ายโอนได้	-	-	

มีการกำหนด  
แผนบริหารความเสี่ยง  
ครบทุกปัจจัยเสี่ยง  
ระดับองค์กร

โดยมีการวิเคราะห์  
Cost-Benefit  
ในแต่ละทางเลือก



ส่วนที่ 1: แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ขั้นตอนงานสำคัญ ที่ต้องควบคุม	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (ปัจจัยภายใน-ภายนอก)	ประเภท ความเสี่ยง [S O F C]	ผลกระทบ (การเงิน ชื่อเสียง ความมั่นคง ปลอดภัย การบรรณาการกิจสำคัญ)	การควบคุมปัจจุบัน (ลดปัจจัยเสี่ยง หรือ ลดผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			Risk Profile [สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ]	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (กรณีสูงมาก สูง)				ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
						เอ็กโพ (A)	ผลกระทบ (B)	L x I		ทางเลือก 1	รายละเอียดการจัดการ	ต้นทุน	ผลประโยชน์		
การคัดเลือกธนาคารเพื่อ ฝากเงิน	ไม่สามารถคัดเลือกธนาคาร เพื่อฝากเงินได้	ปัจจัยภายนอก - ไม่มีธนาคารเข้าร่วมเสนอ อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก - ธนาคารไม่มีความต้องการ ระดมเงินฝากในช่วงเวลาที่ กพท. ลงทุน ปัจจัยภายใน เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ ปฏิบัติงานล่าช้าทำให้ ธนาคารยื่นประมูลเงินฝาก ไม่ทัน	S, F	กพท. ต้องมอบเงินลงทุนทั้งหมด ให้ผู้บริหารสินทรัพย์บริหาร จัดการ ซึ่งอาจได้รับผลตอบแทน ที่ต่ำกว่าการลงทุนโดยการฝาก เงินบางส่วน	มอบเงินให้ผู้บริหารสินทรัพย์ บริหารจัดการทั้งหมด	3 (L3)	4	3x4	สูง (R1)	Treat	ประสานกับธนาคารพาณิชย์ ล่วงหน้าก่อนรอบการลง ทุนของ กพท. และสามารถ จัดเตรียมแผนการใช้เงินที่ สอดคล้องกับช่วงเวลาการ ลงทุนของ กพท.	คงเดิม	ลดความ เสี่ยงจาก การไม่มี ธนาคารเข้า ร่วมประมูล	ภายใน ก.ย. 60	ฝ่าย เลขานุการ คณะ ทำงานฯ
										Take	มอบเงินให้ผู้บริหารสินทรัพย์ บริหารจัดการทั้งหมด	คงเดิม	-		
										Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยง ได้	-	-		
										Terminate	ไม่สามารถยกเลิก กระบวนการนี้	-	-		
การจัดทำนโยบาย กรอบการลงทุนและกล ยุทธ์การลงทุน	การอนุมัตินโยบาย กรอบการ ลงทุน และกลยุทธ์การลงทุน รายปีล่าช้ากว่ากำหนด	ปัจจัยภายนอก ไม่สามารถจัดประชุม คณะทำงานที่ปรึกษาการ ลงทุนและคณะกรรมการได้ ภายในเวลาที่กำหนด ปัจจัยภายใน เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ ปฏิบัติงานล่าช้า	O, C	1. ผิดระเบียบคณะกรรมการ กองทุนว่าด้วยการลงทุน 2. นโยบายและกรอบการลงทุน ไม่พร้อมสำหรับการบริหารเงิน	1. จัดทำนโยบายและกรอบการ ลงทุนล่วงหน้าและเสนอ คณะกรรมการกองทุนฯ ก่อนเริ่ม ปีงบประมาณใหม่ 2. มีการกำหนดกรอบระยะเวลา การดำเนินงานของเจ้าหน้าที่อย่าง ชัดเจน	1 (L2)	4	1x4	ปานกลาง (R2)						



ระดับคะแนน	
3	4
มีการกำหนด แผนบริหารความเสี่ยง ครบทุก ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	มีการกำหนด แผนบริหารความเสี่ยง ครบทุกปัจจัยเสี่ยง ระดับองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละทางเลือก



กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ (I)	โอกาส (L)	ระดับความเสี่ยง = (I) x (L)	กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
2.1 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการให้บริการกองทุนเพื่อผู้ใช้แรงงาน	S1 : ไม่สามารถให้บริการเงินกู้กองทุนฯ ได้ตามเป้าหมาย O1 : เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคขาดความรู้ความเข้าใจในการส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์และการให้บริการเงินกู้กองทุนฯ และไม่สามารถให้คำแนะนำแก่ผู้รับบริการ	5	3	15	ลดความเสี่ยง	1. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการให้บริการเงินกู้กองทุนเพื่อผู้ใช้แรงงานสำหรับเจ้าหน้าที่ 2. เผยแพร่ข้อมูลในเว็บไซต์กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และเว็บไซต์กองทุนเพื่อผู้ใช้แรงงาน 3. จัดประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการให้บริการเงินกู้กองทุนฯ แนวทางในการปฏิบัติงานตามคู่มือ และเป้าหมายการให้บริการ
2.2 การติดตามประเมินผลและตรวจเยี่ยมสหกรณ์ออมทรัพย์ผู้ใช้บริการกองทุนเพื่อผู้ใช้แรงงาน	C1 : สหกรณ์ผู้ใช้บริการนำเงินที่ได้รับจากกองทุนฯ ไปใช้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ C2 กองทุนเพื่อผู้ใช้แรงงานไม่สามารถติดตามประเมินผลการใช้เงินกู้กองทุนฯ ภายในระยะเวลาที่กำหนด O1 : สหกรณ์ผู้ใช้บริการกองทุนฯ ขาดความเข้าใจที่ถูกต้อง และอาจพบปัญหา/อุปสรรคในการใช้บริการเงินกู้กองทุนฯ	4	2	8	ลดความเสี่ยง	1. จัดทำทะเบียนลูกหนี้เพื่อกำกับให้มีการติดตามประเมินผลการใช้เงินกู้กองทุนฯ ภายในเวลาที่ระเบียบบริหารกองทุนฯ กำหนด 2. จัดทำแผนการเข้าติดตามประเมินผลฯ 3. จัดทำคู่มือการใช้บริการกองทุนเพื่อผู้ใช้แรงงาน สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องของกระบวนการให้บริการกองทุนฯ 4. เผยแพร่คู่มือการใช้บริการกองทุนฯ ในเว็บไซต์กองทุนเพื่อผู้ใช้แรงงาน 5. เจ้าหน้าที่ผู้ติดตามประเมินผลชี้แจงและทำความเข้าใจกับสหกรณ์ผู้ใช้บริการเงินกู้กองทุนฯ



# ตัวชี้วัดที่ 4.2 : การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

## 6. กิจกรรมการควบคุมภายใน

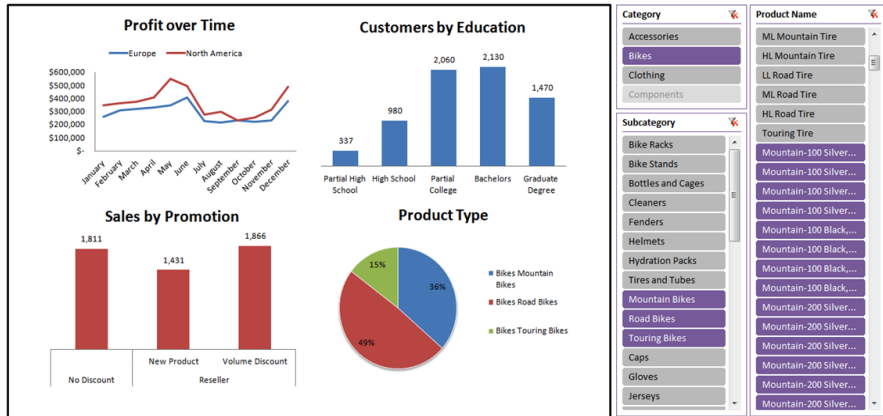
ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับรอง มีการสอบทาน <sup>1</sup> รายงานทางการเงินและรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน <sup>2</sup>	ไม่มีการสอบทานรายงาน	มีการสอบทานรายงานทางการเงิน <b>หรือ</b> ที่ไม่ใช่ทางการเงิน ครบทุกไตรมาส	มีการสอบทานรายงานทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงิน ครบทุกไตรมาส	มีการสอบทานรายงานทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงิน ครบทุกไตรมาส และมีการสอบทานที่มีความถี่มากกว่ารายไตรมาส	มีการสอบทานรายงานทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงิน ครบทุกไตรมาส และมีการสอบทานเป็นรายเดือน ครบ 12 เดือน
(2) การจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน และการตรวจนับทรัพย์สิน เทียบกับทะเบียนทรัพย์สิน/หลักฐานทางบัญชี <b>**เฉพาะทุนที่มีความพร้อม</b>	มีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน และมีการตรวจนับทรัพย์สิน แต่ดำเนินการไม่แล้วเสร็จภายใน 30 วัน นับแต่วันเริ่มดำเนินการ ตรวจสอบ	-	มีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน และมีการตรวจนับทรัพย์สิน 1 ครั้งต่อปี โดยดำเนินการแล้วเสร็จและรายงานต่อผู้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจนับพัสดุภายใน 30 วัน อย่างไรก็ตาม การกระหายอดทรัพย์สินมีผลต่าง	-	มีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน และมีการตรวจนับทรัพย์สิน 1 ครั้งต่อปี โดยดำเนินการแล้วเสร็จและรายงานต่อผู้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจนับพัสดุภายใน 30 วัน ทั้งนี้ การกระหายอดทรัพย์สินไม่มีผลต่าง

หมายเหตุ: <sup>1</sup> การสอบทานของผู้บริหาร หมายถึง การพิจารณาความครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ เช่น การรับทราบ การพิจารณารายงานในการประชุม เป็นต้น

<sup>2</sup> รายงานทางการเงิน ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานทางการเงินและฐานะทางการเงิน (งบการเงินเบื้องต้น งบทดลอง) และรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน เป็นรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจ แผนยุทธศาสตร์ นโยบายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตัวชี้วัดทุนหมุนเวียนที่สำคัญ เป็นต้น

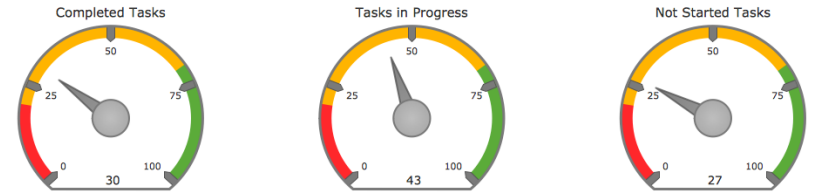
# ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินงาน

## ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน



## ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินงานด้านมิใช่การเงิน

### Project Tasks Dashboard



Task #	Assigned to	Priority	Status	Complete
87	Philip Larkin	High	Done	75%
10	Vivienne Caya	High	Done	Done
22	Daniel Wright	High	In Progress	50%
34	Anthony Tiller	Normal	In Progress	20%
47	Raymond Funk	Normal	In Progress	40%
93	Rice Kazantsev	Normal	In Progress	80%
88	Ann Britt	Low	Not Started	0%
2	Robert Thies	Low	In Progress	10%
45	Lorena Marino	Low	Canceled	25%
25	David Ford	Low	Not Started	0%

# ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินงาน

หน่วยงาน ฝ่ายการเงิน [redacted] โทร. 206  
ที่ [redacted] 2559 วันที่ 15 พฤศจิกายน 2559  
เรื่อง รายงานทางการเงิน

เรียน รองผู้จัดการกองทุน [redacted]

ฝ่ายการเงิน ขอนำส่งรายงานเงินสหรับ - จ่าย และเงินคงเหลือ ประจำเดือนสิ้นสุด  
วันที่ 31 ตุลาคม 2559 ของ [redacted] จำนวนเงิน 31,978.63 ล้านบาท  
และกองทุน [redacted] จำนวนเงิน 7,378.86 ล้านบาท (เอกสารแนบ)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเสนอผู้จัดการเพื่อโปรดทราบ

( [redacted] )

# ตัวชี้วัดที่ 4.1 : การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

## 7. สารสนเทศและการสื่อสาร

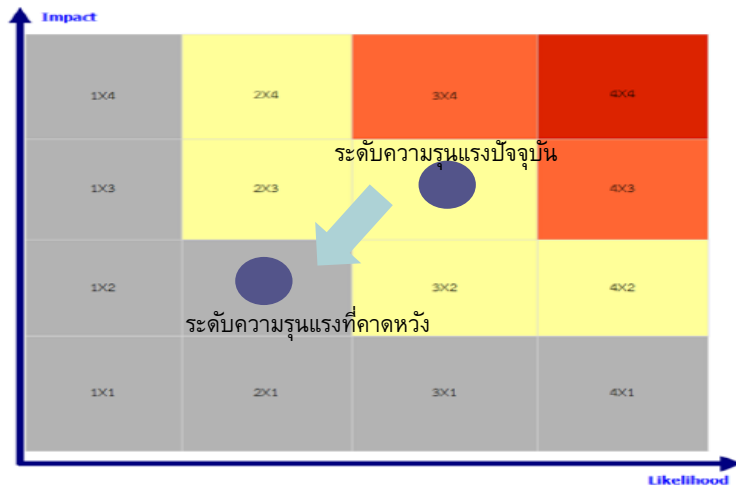
ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) การใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยง	ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้	สามารถดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้มากกว่าร้อยละ 50 ของแผน	ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วน <u>ครบทุก</u> ปัจจัยเสี่ยง	ครบถ้วนตามระดับ 3 และความเสี่ยงระดับองค์กรลดลงได้มากกว่าร้อยละ 50 ของเป้าหมายรวมตามแผนความเสี่ยง	ครบถ้วนตามระดับ 3 และระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยงสามารถลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

เป้าหมายของระดับความรุนแรงที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นปี

# การติดตามและการรายงานผล (Monitoring and Reporting)

องค์ประกอบการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

1. รายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง
2. การรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด
3. การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย



มาตรการรองรับปัจจุบัน	ผลการดำเนินงานตามมาตรการรองรับปัจจุบัน	ระบุมมาตรการจัดการเพิ่มเติม
แผนปฏิบัติการ 2.1.1 พัฒนาประสิทธิภาพช่องทางการจำหน่าย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป้าหมายยอดจำหน่าย 32,320 ล้านบาทผลยอดจำหน่ายสะสม ต.ค.56-ก.พ.57 = 11,592 ล้านบาท (ฝ่ายขาย)</li> <li>- ศึกษาช่องทางการจำหน่ายร้านค้าประเภท Modern Trade (ฝ่ายตลาด)</li> <li>- ดำเนินกิจกรรมตามแผนการสร้างความแข็งแกร่งของ Supply Chain แบบ CRM (ฝ่ายขาย)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งพนักงานลงพื้นที่ผลิตภัณฑ์</li> <li>- ปรับแผนส่งเสริมการขาย</li> <li>- ฝ่ายขายและฝ่ายตลาดประชุมร่วมกันเพื่อหาแนวทางผลิตภัณฑ์</li> <li>- โดยเฉพาะภาคที่มียอดขายลดลงมาก</li> <li>- จัดท้าวสดส่งเสริมการขายในวันที่ 11 มี.ค. 57 ด้วยวิธีทางอิเล็กทรอนิกส์ E-Auction</li> </ul>
แผนปฏิบัติการ 2.2.1 งานตลาดและกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ กับ agent และเครือข่าย	ดำเนินการกิจกรรมตามแผนฯ ในเดือน ก.พ. 57 แล้วเสร็จ (ฝ่ายขาย)	

ข้อควรระวัง : ทูนาฯ ต้องมีการกำหนดระดับความรุนแรงที่คาดหวัง หลังจากการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้ในการติดตามผลและเปรียบเทียบเป้าหมาย ณ ลิ้นปีได้

# ตัวอย่างการรายงานผล ที่สามารถเปรียบเทียบระดับความรุนแรงตามเป้าหมายได้

## 3. ผลปฏิบัติงานของระบบการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงองค์กรปีงบประมาณ 2560 ทั้งสิ้น 9 ความเสี่ยง สิ้นสุดไตรมาส 4/2560 กองทุนฯ สามารถลดความเสี่ยงได้ 6 ความเสี่ยง คงเหลือจำนวน 3 ความเสี่ยงซึ่งจะนำไปบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป รายละเอียดดังต่อไปนี้


ลำดับ	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง ณ 1 ตุลาคม 2559			เป้าหมาย ณ 30 กันยายน 2560			การประเมินความเสี่ยง ณ 30 กันยายน 2560			หมายเหตุ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
1	กองทุนฯ ไม่ได้รับสัญญากู้ยืมเงิน [REDACTED]	3	3	สูง	2	2	ต่ำ	2	1	ต่ำ	ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
2	ยอดหนี้ค้างชำระอยู่ในระดับสูง	3	4	สูงมาก	2	3	ปานกลาง	3	1	ต่ำ	ลดความเสี่ยงได้ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนด
3	กองทุนฯ ไม่สามารถดำเนินการกับลูกหนี้บางส่วนภายหลังการพิพาทฯ ได้ สืบเนื่องจากการไม่ได้ปรับปรุงข้อมูล ตามคำพิพาทฯ ในระบบ	2	3	ปานกลาง	1	2	ต่ำ	2	5	สูงมาก	ความเสี่ยงยังไม่ลดลง*
4	กองทุนฯ ไม่สามารถดำเนินคดีกับลูกหนี้ค้างชำระที่ไม่มีสัญญา [REDACTED]	3	3	สูง	2	3	ปานกลาง	2	4	สูง	ความเสี่ยงยังไม่ลดลง

# ตัวชี้วัดที่ 4.1 : การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

## 8. การติดตามผลและการประเมินผล

ประเด็นย่อยที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) การประเมินผล การควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) ครอบคลุมทั้งองค์กร (ระดับฝ่าย/หน่วยงาน ภายใน)	ไม่มีการประเมิน CSA	-	มีการประเมิน CSA ไม่ ครอบคลุมทั้งองค์กร	-	มีการประเมิน CSA ครอบคลุมทั้งองค์กร
(2) การส่งรายงาน การประเมินตนเองตาม ระเบียบ คตง. ข้อ 6	ไม่ส่งผลการ ประเมิน/ส่ง ผลการประเมิน สำข้ากว่า กำหนดเวลา	-	-	-	ทันตามกำหนดเวลา (ภายใน 90 วัน นับตั้งแต่สิ้นปีบัญชี)
(3) การประเมินการควบคุม อย่างเป็นอิสระทั่วทั้ง องค์กร (Independent Assessment : IA)	ไม่มีการประเมิน IA	-	มีการประเมิน IA เฉพาะ บาง CSA	-	มีการประเมิน IA ครอบคลุมทุก CSA

# การประเมินผลการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA)



**คำแนะนำ :**

การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.๒๕๔๔

**เล่มที่ ๑**  
(รายงานตามระเบียบฯ ข้อ ๕)

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน  
สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

## รายงานระดับส่วนงานย่อย

### รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปย.1)

องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม	
1.1.....	
1.2.....	
2. การประเมินความเสี่ยง	
2.1.....	
2.2.....	
3. กิจกรรมการควบคุม	
3.1.....	
3.2.....	
4. สารสนเทศและการสื่อสาร	
4.1.....	
4.2.....	
5. การติดตามประเมินผล	
5.1.....	
5.2.....	

ผลการประเมินโดยรวม



# ตัวอย่างการรายงานและเอกสารที่แนบส่งเพื่อประเมินผล

แบบ ปย.1

ชื่อส่วนราชการ

รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ณ วันที่ ๓๐ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๐

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน / ข้อเสนอ (๒)
<p>๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม</p> <p>ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ มีการกระจายงานโดยมอบหมายในรูปแบบของคณะกรรมการ/ คณะทำงาน หัวหน้ากลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย มีการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการทำงานเป็นระยะ และให้จัดส่งรายงานเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังจัดให้มีแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลด ความเสี่ยงภายในองค์กร และมีการวางแผน ติดตาม และ ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้</p> <p>มีการส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้น ความสำคัญของความซื่อสัตย์และจริยธรรม โดยให้รางวัล พนักงานดีเด่น และส่งรายชื่อพนักงานเพื่อคัดเลือกเป็น พนักงานที่มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรมจริยธรรมดีเด่น ประจำปี และแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับ จริยธรรมของกรมปศุสัตว์ ซึ่งเสนอรายละเอียดผ่านเว็บไซต์ สทช. หากสงสัยว่ามีผู้กระทำความผิดทางวินัย จะแต่งตั้ง คณะกรรมการสอบสวนทางวินัย และดำเนินการตามระเบียบ กับผู้กระทำความผิด มีการดำเนินการโดยเร่งด่วนเมื่อมี สัญญาณแจ้งว่าอาจมีปัญหาเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม ของพนักงานเกิดขึ้น ในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานจะ</p>	<p>สภาพแวดล้อมของการควบคุมในภาพรวมถือว่า เหมาะสมดี แต่ยังมีข้อ ร่องอยู่บ้าง เพื่อให้ ครอบคลุมมากขึ้น คือ จึงเวียนหนังสือให้ บุคลากรรับทราบถึงลักษณะของพฤติกรรมที่ยอมรับ และไม่ยอมรับและบทลงโทษตามข้อกำหนดด้าน จริยธรรม และแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง แต่ยังไม่ มีการประเมินว่าบุคลากรเข้าใจมากน้อยเพียงใด ซึ่ง จะดำเนินการในปีต่อไป</p>

## ตัวอย่างเอกสารการจัดส่งรายงาน

### สำเนา

สำนักบริหารกองทุน

กลุ่มพัฒนาทุนหมุนเวียน

โทร. [REDACTED]

[REDACTED] ฟ/ส

๑๒ กันยายน ๒๕๖๐

การจัดวางระบบการควบคุมภายในของสำนักบริหารกองทุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐

เรียน ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

ตามบันทึกที่ [REDACTED] ลงวันที่ ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร [REDACTED] ได้กำหนดให้สำนัก/กอง/ที่เทียบเท่า จัดทำรายงานประเมินผลการควบคุมภายใน ส่งให้ กพร. [REDACTED] ภายในวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๐ ความแจ้งแล้ว นั้น

บัดนี้ [REDACTED] จัดทำรายงานประเมินผลการควบคุมภายในดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ซึ่งประกอบด้วยแบบรายงานดังต่อไปนี้

๑. แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๑)
๒. แบบรายงานการประเมินผลการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๒)
๓. แบบรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน-ระดับส่วนงานย่อย (แบบติดตาม ปย.๒)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ตัวชี้วัดที่ 4.2 : การตรวจสอบภายใน

03

## ตัวชี้วัดที่ 4.2 : การตรวจสอบภายใน

### คำจำกัดความ

- ระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการตรวจสอบภายใน กำหนดเกณฑ์ประเมินผลจากประเด็นหลักที่สำคัญ ดังนี้
  - ◻ กรณีทุนที่มีโครงสร้างผู้ตรวจสอบภายใน
    - บทบาทความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยงานตรวจสอบภายใน (ร้อยละ 20) พิจารณาจากการจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ การจัดทำกฎบัตรของหน่วยงานตรวจสอบภายในนำเสนอคณะกรรมการหรือคณะกรรมการตรวจสอบอนุมัติ และการให้คำปรึกษาด้านการตรวจสอบภายในแก่ฝ่ายบริหารอย่างเป็นรูปธรรม
    - ความเป็นอิสระ (ร้อยละ 20) พิจารณาจากโครงสร้างองค์กรส่งเสริมให้ผู้ตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และความเป็นอิสระที่ยั่งยืนของผู้ตรวจสอบภายใน
    - การจัดทำแผนตรวจสอบระยะยาว และแผนตรวจสอบประจำปี (ร้อยละ 15 ) พิจารณาจากการจัดทำแผนตรวจสอบระยะยาว และการจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี ที่เป็นระบบ และการนำความเห็นของฝ่ายบริหารมาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผน
    - การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ (ร้อยละ 15) พิจารณาจากการจัดทำแนวทางการตรวจสอบครบทุกเรื่องที่ต้องตรวจสอบ และมีองค์ประกอบครบถ้วน
    - การปิดการตรวจสอบ การรายงานผล และการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ (ร้อยละ 30) พิจารณาจากการปฏิบัติงานตรวจสอบตั้งแต่การเปิดการตรวจสอบ การปิดการตรวจสอบ การรายงานผลการตรวจสอบ และการมีระบบในการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ
  - ◻ กรณีทุนที่ไม่มีโครงสร้างผู้ตรวจสอบภายใน
    - การทบทวนโครงสร้างองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการให้ทุนหมุนเวียนมีผู้ตรวจสอบภายในประจำทุนหมุนเวียน (ร้อยละ 40) พิจารณาจากการเตรียมความพร้อมทั้งโครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง และบุคลากรสำหรับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในประจำ
    - การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน (ร้อยละ 30) พิจารณาจากการได้รับการตรวจสอบภายในประจำปีบัญชีจากผู้ตรวจสอบภายในของส่วนราชการต้นสังกัด และผู้บริหารทุนหมุนเวียนได้เข้าร่วมประชุมปิดการตรวจสอบ และได้รับรายงานผลการตรวจสอบโดยมีรายงานผลการตรวจสอบดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน
    - การปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการตรวจสอบ (ร้อยละ 30) พิจารณาจาก การปฏิบัติตามข้อเสนอแนะและแก้ไขแล้วได้ตามระยะเวลาที่กำหนดและรายงานผลดังกล่าวต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน

# ตัวชี้วัดที่ 4.2 : การตรวจสอบภายใน

## ① กรณีทุนที่มีโครงสร้างผู้ตรวจสอบภายใน

### 1. บทบาทความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยงานตรวจสอบภายใน

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) บทบาทคณะกรรมการ ตรวจสอบ	ไม่มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการ ตรวจสอบ	มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการ ตรวจสอบ	มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการ ตรวจสอบและจัดทำ กฎบัตร <sup>1</sup> ของ คณะกรรมการ ตรวจสอบแล้วเสร็จ	คณะกรรมการตรวจสอบมี การประชุม เพื่อพิจารณา ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับ การดำเนินงานของหน่วย ตรวจสอบภายใน <sup>2</sup> แต่ประชุมไม่ครบทุก ไตรมาส	คณะกรรมการ ตรวจสอบมีการประชุม ไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อ พิจารณาประเด็นที่ สำคัญเกี่ยวกับ การดำเนินงานของ หน่วยตรวจสอบ ภายใน <sup>2</sup>

หมายเหตุ :

<sup>1</sup> กฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบต้องสอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบในการดำเนินงานของทุนหมุนเวียนฯ และต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการทุนหมุนเวียนฯ

<sup>2</sup> ประเด็นที่สำคัญของการดำเนินงานของหน่วยตรวจสอบภายใน คือ การสอบทานแผนปฏิบัติงาน การสอบทานงบประมาณ การสอบทานแผนฝึกอบรม การแต่งตั้งโยกย้ายถอดถอนหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน สอบทานรายงานผลการตรวจสอบ และการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ

## ตัวชี้วัดที่ 4.2 : การตรวจสอบภายใน

### 1. บทบาทความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยงานตรวจสอบภายใน

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(2) การจัดทำกฎบัตรของ หน่วยตรวจสอบภายใน	มีการจัดทำ กฎบัตรที่มีประเด็น สำคัญไม่ครบถ้วน	-	มีการจัดทำกฎบัตรที่มี ประเด็นสำคัญครบถ้วน และกฎบัตรได้รับ ความเห็นชอบจาก คณะกรรมการตรวจสอบ/ ผู้บริหารสูงสุด ของทุนหมุนเวียน	-	มีการจัดทำกฎบัตรที่มี ประเด็นสำคัญครบถ้วน และกฎบัตรได้รับ ความเห็นชอบจาก คณะกรรมการ ตรวจสอบ/ผู้บริหาร สูงสุดของทุนหมุนเวียน และ มีการแจ้งเวียนกฎบัตร ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

#### ประเด็นสำคัญของกฎบัตร

1. ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน
2. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน คณะกรรมการตรวจสอบ ฝ่ายบริหารของทุนหมุนเวียน และผู้สอบบัญชี
3. กำหนดลักษณะของงานการตรวจสอบให้ความเชื่อมั่น (Assurance Services)
4. กำหนดลักษณะของการให้คำปรึกษา (Consulting Services)
5. กำหนดสิทธิของหน่วยตรวจสอบภายในในการเข้าถึงข้อมูล ทรัพย์สิน บุคลากร สถานที่ ตลอดจนอำนาจในการขอข้อมูล
6. ประมวลจริยบรรณของผู้ตรวจสอบภายใน

## ตัวชี้วัดที่ 4.2 : การตรวจสอบภายใน

### 1. บทบาทความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยงานตรวจสอบภายใน

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(3) บทบาทของหน่วยตรวจสอบภายในที่ครบถ้วน	หน่วยตรวจสอบภายในมีบทบาทในการตรวจสอบเฉพาะด้านข้อมูลและรายงานทางการเงิน (Financial) และการตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance)	-	หน่วยตรวจสอบภายในมีบทบาทในการตรวจสอบเฉพาะด้านข้อมูลและรายงานทางการเงิน (Financial) การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance) การปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance) และการดำเนินงานในทุกกิจกรรมขององค์กร (Operation)	-	หน่วยตรวจสอบภายในมีบทบาทในการตรวจสอบเฉพาะด้านข้อมูลและรายงานทางการเงิน (Financial) การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance) การปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance) และการดำเนินงานในทุกกิจกรรมขององค์กร (Operation) และระบบสารสนเทศ (Information System)





## ตัวชี้วัดที่ 4.2 : การตรวจสอบภายใน

### 2. ความเป็นอิสระ

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) โครงสร้างองค์กร มีความเป็นอิสระ	โครงสร้างองค์กร ไม่ส่งเสริมให้ผู้ตรวจสอบ ภายในมีความเป็นอิสระใน การปฏิบัติงาน	-	-	-	โครงสร้างองค์กรส่งเสริมให้ ผู้ตรวจสอบภายในมีความ เป็นอิสระในการปฏิบัติงาน
(2) ความเป็นอิสระเพียง ธรรมของผู้ตรวจสอบ ภายในความเป็นอิสระ เพียงธรรมของ ผู้ตรวจสอบภายใน	ผู้ตรวจสอบภายในได้รับ มอบหมายให้ปฏิบัติงานอื่นที่ ไม่ใช่งานที่เกี่ยวกับ การตรวจสอบภายใน	-	-	-	ผู้ตรวจสอบภายในไม่ได้รับ มอบหมายให้ปฏิบัติงานอื่นที่ ไม่ใช่งานที่เกี่ยวกับ การตรวจสอบภายใน

## ตัวชี้วัดที่ 4.2 : การตรวจสอบภายใน

### 3. การวางแผนตรวจสอบระยะยาว และแผนตรวจสอบประจำปี 2561

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) การวางแผนตรวจสอบระยะยาว <sup>1</sup>	ไม่มีการวางแผนตรวจสอบระยะยาว	-	แผนการตรวจสอบระยะยาวมีการประเมินความเสี่ยงค่อนข้างเป็นระบบ	-	แผนการตรวจสอบระยะยาวมีการประเมินความเสี่ยงเป็นระบบ <sup>2</sup>
(2) การจัดทำแผนตรวจสอบประจำปีตามความเสี่ยง	ไม่มีการวางแผนตรวจสอบประจำปี	-	แผนการตรวจสอบประจำปีมีการประเมินความเสี่ยงค่อนข้างเป็นระบบ	-	แผนการตรวจสอบประจำปีมีการประเมินความเสี่ยงเป็นระบบ
(3) การนำความเห็นของฝ่ายบริหารมาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผน	ไม่มีการนำความเห็นของฝ่ายบริหารมาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผน	-	มีการจัดทำหนังสือเพื่อให้ฝ่ายบริหารแสดงความเห็นในการจัดทำแผนการตรวจสอบและฝ่ายบริหารได้แสดงความเห็นตอบกลับมา	-	มีการสัมภาษณ์ฝ่ายบริหารซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการวางแผนการตรวจสอบ

หมายเหตุ :

- 1.แผนการตรวจสอบระยะยาว หมายถึง หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในต้องมีการจัดทำแผนตรวจสอบประจำ 3 - 5 ปี ตามฐานความเสี่ยงของทุนหมุนเวียนและเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ/ผู้บริหารสูงสุดอนุมัติอย่างไรก็ตามแผนการตรวจสอบระยะยาวต้องพิจารณาระเบียบของกรมบัญชีกลางที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายในร่วมด้วย
2. การประเมินความเสี่ยงเป็นระบบ หมายถึง ทุนหมุนเวียนมีกระบวนการในการจัดทำแผนตรวจสอบระยะยาวที่ชัดเจน เช่น กำหนดเครื่องมือในการประเมินความเสี่ยงชัดเจน การวางแผนตรวจสอบสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ และความเสี่ยงขององค์กรชัดเจนมีการเปรียบเทียบผลการประเมินความเสี่ยงของหน่วยตรวจสอบภายในกับการประเมินความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร มีรูปแบบหรือกระบวนการที่ชัดเจนในการจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน มีการจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อใช้ในการจัดสรรทรัพยากรการตรวจสอบ การกำหนดระยะเวลาจัดทำแผน กำหนดผู้รับผิดชอบ เป็นต้น

**ประเด็นที่มีการเปลี่ยนแปลง/ปรับปรุง :** ปรับปรุงรายละเอียดการประเมินความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับความวัตถุประสงค์และความเสี่ยงขององค์กร ตลอดจนมีการกำหนดรูปแบบหรือกระบวนการที่ชัดเจนในการจัดสรรทรัพยากรสำหรับปฏิบัติงานตรวจสอบอย่างชัดเจน

# การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง

## Impact

ระดับของความเสียหาย



ระดับ	คำอธิบาย	
5		วิกฤต
4		มีนัยสำคัญ
3		ปานกลาง
2		น้อย
1		ไม่เป็นนัยสำคัญ

ระดับของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ผลกระทบด้านการเงิน
- ผลกระทบด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์
- ผลกระทบต่อการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ
- อื่นๆ

## Likelihood

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับ	คำอธิบาย	
5		ค่อนข้างแน่นอน
4		น่าจะเกิด
3		เป็นไปได้ที่จะเกิด
2		ไม่น่าจะเกิด
1		ยากที่จะเกิด

# การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง



## Likelihood

### ตัวอย่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับที่	ระดับของโอกาส	คำจำกัดความของแต่ละระดับ	
5	สูงมาก	ปัจจุบันกำลังเกิดขึ้น / อาจเกิดขึ้นภายในปีนี้ / เคยเกิดขึ้นเมื่อปีที่แล้ว	มีโอกาสเกิด 71-100%
4	สูง	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งทุก ๆ 2-3 ปี / เคยเกิดขึ้นแล้วในช่วงเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา	มีโอกาสเกิด 61-70%
3	ปานกลาง	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งทุก ๆ 4-5 ปี / เคยเกิดขึ้นแล้วในช่วงเวลา 4-5 ปีที่ผ่านมา	มีโอกาสเกิด 51-60%
2	ต่ำ	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งทุก ๆ 5-10 ปี / เคยเกิดขึ้นแล้วในช่วงเวลา 5-10 ปีที่ผ่านมา	มีโอกาสเกิด 31-50%
1	ต่ำมาก	เป็นไปได้ทางทฤษฎีแต่ไม่น่าจะเกิดขึ้น	มีโอกาสเกิดน้อยกว่า 30%

ระดับที่	1	2	3	4	5	
ระดับความสำคัญ ของผลกระทบ จากความเสียหาย	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	
ภาพลักษณ์ และชื่อเสียง	ไม่มีการเผยแพร่ข่าวหรือมีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดเฉพาะกลุ่ม แต่ไม่มีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของรัฐวิสาหกิจ	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดและมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของรัฐวิสาหกิจบ้างเล็กน้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศและเป็นช่วงระยะสั้นและมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของรัฐวิสาหกิจในระดับปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศและมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของรัฐวิสาหกิจในระดับสูง	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อต่างประเทศและมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของรัฐวิสาหกิจในระดับสูงมาก	มีการเปิดเผยข่าวทั้งจากสื่อภายในและต่างประเทศและมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของรัฐวิสาหกิจในระดับสูงมาก

## Impact

### ตัวอย่างระดับของความเสียหาย

ระดับที่	1	2	3	4	5
ระดับความสำคัญของผลกระทบจากความเสียหาย	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานโครงการ	ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานโครงการน้อยกว่าแผนที่กำหนด	ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานโครงการเท่ากับแผนที่กำหนด	ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานโครงการมากกว่าแผนที่กำหนดประมาณร้อยละ 1-5	ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานโครงการมากกว่าแผนที่กำหนดประมาณร้อยละ 6-10	ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานโครงการมากกว่าแผนที่กำหนดเกินร้อยละ 10

ระดับที่	1	2	3	4	5
ระดับความสำคัญของผลกระทบจากความเสียหาย	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ผลกระทบต่อรายได้	กำไรสุทธิต่ำกว่าประมาณการน้อยกว่าร้อยละ 1	กำไรสุทธิต่ำกว่าประมาณการร้อยละ 1 - 2.5	กำไรสุทธิต่ำกว่าประมาณการร้อยละ 2.5 - 5	กำไรสุทธิต่ำกว่าประมาณการร้อยละ 5 - 10	กำไรสุทธิต่ำกว่าประมาณการมากกว่าร้อยละ 10

# การประเมินความเสี่ยง

**SAMPLE**

ตัวอย่าง **Work Sheet** การวางแผนตรวจสอบตามความเสี่ยง

กระบวนการ  ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง										ผลการคำนวณ
	องค์กร		ความเห็น ผู้บริหาร		ผลการ ตรวจสอบ ครั้งก่อน		ข้อสังเกต จาก สตง.		ความถี่ ในการ เข้าตรวจ		
	I	L	I	L	I	L	I	L	I	L	
<b>การใช้ไฟฟ้าและการเรียกเก็บเงิน</b>											
1. การบริหาร การตลาด และการขาย ไม่เหมาะสม	3	3	4	5	3	4	1	1	4	4	$(9+20+12+1+16)$ 5 =11
2.การเรียก เก็บเงินขาด ความน่าเชื่อถือ	3	3	5	5	4	5	1	1	4	4	$(9+25+20+1+16)$ 5 = 14

# การประเมินความเสี่ยง



แผนยุทธศาสตร์	กระบวนงาน	ความเสี่ยง	คะแนนความเสี่ยง	ระดับความสำคัญ
พัฒนาการบริการให้ดีเลิศเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	การขอใช้ไฟฟ้าและการเรียกเก็บเงิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>การบริหารการตลาดและการขายไม่เหมาะสม</li> <li>การเรียกเก็บเงินขาดความน่าเชื่อถือ</li> </ul>	11	
			14	
			คะแนนเฉลี่ย	
			12.5	สูง
เพิ่มกำไรจากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	การดำเนินงานของธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>การบริหารการตลาดและการขายไม่เหมาะสม</li> <li>แผนธุรกิจไม่เหมาะสม</li> <li>พนักงานขาดความรู้ความสามารถ</li> <li>โครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสม</li> </ul>	11	
			9	
			10	
			8	
			คะแนนเฉลี่ย	
			9.5	ปานกลาง

แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

Risk Assessment Matrix		ความเป็นไปได้				
		ต่ำมาก / น้อยมาก	ต่ำ / น้อย	ปานกลาง	สูง / ปานกลาง	สูงมาก / น้อยมาก
		1	2	3	4	5
ผลกระทบ / ความรุนแรง	สูงมาก / ทรามตระ	5	10	15	20	25
	สูง / วิกฤต	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	6	9	12	15
	ต่ำ / น้อย	2	4	6	8	10
	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก	1	2	3	4	5
ระดับของความเสี่ยง						

## ตัวชี้วัดที่ 4.2 : การตรวจสอบภายใน

### 5. การเปิดการตรวจสอบ การรายงานผล และการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) การเปิดการตรวจสอบ อย่างเป็นทางการ <sup>1</sup>	ไม่มีการเปิดการตรวจสอบ อย่างเป็นทางการ	-	-	-	มีการเปิดการตรวจสอบอย่าง เป็นทางการ
(2) การปิดการตรวจสอบ อย่างเป็นทางการ <sup>1</sup>	ไม่มีการปิดการตรวจสอบ อย่างเป็นทางการ	-	-	-	มีการปิดการตรวจสอบอย่าง เป็นทางการ

หมายเหตุ :

1. หุณหุนเวียนต้องมีการเปิดการตรวจสอบและการปิดการตรวจสอบทุกเรื่องที่ปฏิบัติงานตรวจสอบตามแผนการตรวจสอบ หากดำเนินงานไม่ครบจะมีระดับคะแนนเท่ากับ 1.0000 คะแนน ในหัวข้อดังกล่าว

#### ตัวอย่างแบบการรายงานผลการดำเนินงานประจำปี

เรื่องที่ตรวจสอบ	วันที่ประชุมเปิดการตรวจสอบ	วันที่ประชุมปิดการตรวจสอบ	วันที่จัดส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ ให้แก่หน่วยรับตรวจ

## ตัวชี้วัดที่ 4.2 : การตรวจสอบภายใน

### 5. การปิดการตรวจสอบ การรายงานผล และการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
<b>(3) รายงานผลการ ตรวจสอบมีความทันกาล</b>	มีการจัดส่งรายงานผลการ ตรวจสอบให้หัวหน้าหน่วยรับ ตรวจ เฉลี่ยเกินกว่า 15 วัน หลังจากปิดการตรวจสอบ	-	มีการจัดส่งรายงานผลการ ตรวจสอบให้หัวหน้าหน่วยรับ ตรวจ เฉลี่ยภายใน 15 วัน หลังจากการปิดการตรวจสอบ	-	มีการจัดส่งรายงานผลการ ตรวจสอบให้หัวหน้าหน่วยรับ ตรวจ เฉลี่ยภายใน 7 วัน หลังจากการปิดการตรวจสอบ
<b>(4) รายงานผลการ ตรวจสอบ มีองค์ประกอบครบถ้วน</b>	จัดทำรายงานผลการ ตรวจสอบไม่ครบทุกเรื่องตาม แผนปฏิบัติงานตรวจสอบ ประจำปี	-	จัดทำรายงานผลการ ตรวจสอบครบทุกเรื่องตาม แผนปฏิบัติงานตรวจสอบ ประจำปีแต่องค์ประกอบไม่ ครบถ้วน	-	จัดทำรายงานผลการ ตรวจสอบครบทุกเรื่องตาม แผนปฏิบัติงานตรวจสอบ ประจำปี และรายงานฯ มี องค์ประกอบครบถ้วน

หมายเหตุ : องค์ประกอบของรายงานผลการตรวจสอบ ประกอบด้วย

- บทคัดย่อสำหรับผู้บริหาร
- วัตถุประสงค์การตรวจสอบ
- ขอบเขตการตรวจสอบ
- ประเด็นที่ตรวจพบ
- การวิเคราะห์สาเหตุและพบกระทบของประเด็นที่ตรวจพบ
- ข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไข
- การจัดลำดับความสำคัญของข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะ



## ตัวชี้วัดที่ 4.2 : การตรวจสอบภายใน

### 5. การปิดการตรวจสอบ การรายงานผล และการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(5) มีระบบในการติดตาม ข้อเสนอแนะและสามารถ ติดตามการปฏิบัติงาน ตามข้อเสนอแนะ ได้อย่างครบถ้วน	ไม่มีการติดตาม การปฏิบัติงานตาม ข้อเสนอแนะ	-	มีการติดตามการปฏิบัติงาน ตามข้อเสนอแนะเพียง บางส่วน	-	มีการติดตามการปฏิบัติงานตาม ข้อเสนอแนะอย่างครบถ้วนและมี การรายงานผลการติดตามต่อ คณะกรรมการตรวจสอบหรือ ผู้บริหารสูงสุด

## ตัวชี้วัดที่ 4.2 : การตรวจสอบภายใน

### ② กรณีทุนหมุนเวียน ที่ไม่พร้อม (โครงสร้างไม่มีผู้ตรวจสอบภายใน)

ประเด็นย่อย พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) การทบทวน โครงสร้างองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อม สำหรับการให้ กองทุนมีผู้ตรวจสอบ ภายในประจำ กองทุน	กำหนดรูปแบบ โครงสร้างและ อัตรากำลังของ หน่วยงานตรวจสอบ ภายใน	คณะกรรมการ บริหารทุน หมุนเวียนให้ความ เห็นชอบรูปแบบ โครงสร้างและ อัตรากำลังของ หน่วยงาน ตรวจสอบภายใน	มีกระบวนการในการสรรหา บุคลากรของหน่วยงาน ตรวจสอบภายในหรือมีคำสั่ง มอบหมายผู้ปฏิบัติงานด้าน ตรวจสอบภายในของทุน หมุนเวียน	จัดทำกฎบัตร การ ตรวจสอบ ภายในของ ทุนหมุนเวียน โดยมี องค์ประกอบ ครบถ้วน	คณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนให้ ความเห็นชอบ กฎบัตรการตรวจสอบภายในของทุน หมุนเวียน
(2) การปฏิบัติงาน ตรวจสอบภายใน	ทุนหมุนเวียน ไม่ได้รับการ ตรวจสอบภายใน ประจำปีบัญชีจากผู้ ตรวจสอบภายในของ ส่วนราชการต้นสังกัด	-	ทุนหมุนเวียน ได้รับการ ตรวจสอบภายในประจำปีบัญชี จากผู้ตรวจสอบภายในของส่วน ราชการต้นสังกัดและได้รับ รายงาน ผลการตรวจสอบและรายงาน ผลการตรวจสอบดังกล่าวต่อ คณะกรรมการบริหารทุน หมุนเวียน รับทราบ	-	ทุนหมุนเวียน ได้รับการตรวจสอบ ภายในประจำปีบัญชีจาก ผู้ตรวจสอบ ภายในของส่วนราชการต้นสังกัด และ ผู้บริหารเงินทุนฯ ได้เข้าร่วมประชุมปิด การตรวจสอบกับผู้ตรวจสอบภายใน' และได้รับรายงานผลการตรวจสอบ และรายงานผลการตรวจสอบดังกล่าว ต่อคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน รับทราบ

## ตัวชี้วัดที่ 4.2 : การตรวจสอบภายใน

### ② กรณีทุนหมุนเวียน ที่ไม่พร้อม (โครงสร้างไม่มีผู้ตรวจสอบภายใน)

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(3) การปฏิบัติงานตาม ข้อเสนอแนะ	ทุนหมุนเวียน ไม่มี การปฏิบัติงาน ตามข้อเสนอแนะที่ ผู้ตรวจสอบได้ให้ ไว้ในรายงาน ผลการตรวจสอบ	-	มีการปฏิบัติตาม ข้อเสนอแนะแต่แก้ไข แล้วเสร็จช้ากว่า ระยะเวลาที่กำหนดและ รายงานผลดังกล่าวต่อที่ ประชุมคณะกรรมการ บริหารทุนหมุนเวียน รับทราบ	-	มีการปฏิบัติตาม ข้อเสนอแนะและแก้ไข แล้วได้ตามระยะเวลา ที่กำหนดและรายงาน ผลดังกล่าวต่อที่ ประชุมคณะกรรมการ บริหารทุนหมุนเวียน รับทราบ

หมายเหตุ

<sup>1</sup> องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1. คำนิยาม 2. วัตถุประสงค์ 3. สายการบังคับบัญชา 4. อำนาจหน้าที่ 5. ความรับผิดชอบ 6. การรายงาน 7. มาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม  
ในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน 8. ขอบเขตการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

<sup>2</sup> การเข้าร่วมประชุมปิดการตรวจสอบผู้บริหารทุนหมุนเวียน ควรมีการหารือถึงประเด็นที่ตรวจพบและร่วมหาแนวทางแก้ไขข้อเสนอร่วมกับ  
ผู้ตรวจสอบภายใน

<sup>3</sup> หากรายงานผลการตรวจสอบไม่ได้ระบุข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง และเงินทุนหมุนเวียนได้มีการรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการบริหาร  
ทุนหมุนเวียน  
ทราบแล้วนั้น กำหนดคะแนนตัวชี้วัดการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะที่ระดับคะแนน เท่ากับ 5.0000

ตัวชี้วัดที่ 4.3 : การบริหารจัดการ  
สารสนเทศและดิจิทัล

03

## ตัวชี้วัดที่ 4.3 : การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

### คำจำกัดความ

- ระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล กำหนดเกณฑ์ประเมินผลจากประเด็นหลัก ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่

#### 1. แผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี (ร้อยละ 10)

การจัดทำ/ทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลที่มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนยุทธศาสตร์ของทุนหมุนเวียนทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์สำคัญ โดยสามารถตอบสนองต่อความต้องการของทุนหมุนเวียนได้อย่างครบถ้วน และการจัดให้มีแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อรองรับแผนปฏิบัติการดิจิทัล ที่มีองค์ประกอบหลักที่ดีครบถ้วน ทั้งนี้ หากทุนหมุนเวียนไม่มีโครงสร้างทุนหมุนเวียน (หน่วยงาน/ฝ่าย) ที่รับผิดชอบด้าน IT ของทุนหมุนเวียนโดยตรง และ/หรือ ใช้หน่วยงาน/ฝ่ายของตนสังกัดทุนหมุนเวียนสามารถใช้แผนฯของตนสังกัดได้ อย่างไรก็ตาม ทุนหมุนเวียนต้องสรุปแผนฯ ที่เกี่ยวข้องกับทุนหมุนเวียนที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของทุนหมุนเวียนทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์สำคัญและต้องสรุปแผนปฏิบัติการประจำปี ที่สามารถแสดงให้เห็นถึงการมีองค์ประกอบหลักที่ดีครบถ้วน

#### 2. การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล (ร้อยละ 90)

2.1 การจัดทำมีระบบการบริหารจัดการสารสนเทศที่สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (EIS/MIS) (ร้อยละ 35)

2.2 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนผู้ให้บริการภายในทุนหมุนเวียน (ร้อยละ 25)

2.3 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนผู้ให้บริการภายนอกทุนหมุนเวียน และตอบสนองต่อนโยบายด้านดิจิทัล รวมทั้งนโยบายต่างๆ ที่สำคัญของภาครัฐ (ร้อยละ 30)

# ตัวชี้วัดที่ 4.3 : การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

## 1. แผนปฏิบัติการดิจิทัล และแผนปฏิบัติการประจำปี

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1.1 มีการจัดทำ/ทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัล (ระยะยาว) ที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่สำคัญ	ไม่มีการจัดทำ/ทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัล	มีการจัดทำ/ทบทวนแผนฯ แต่ไม่สอดคล้องตามแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยและไม่ได้ตอบสนองและสนับสนุนต่อแผนยุทธศาสตร์ทั้งวิสัยทัศน์ ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของทุนหมุนเวียน	มีการจัดทำ/ทบทวนแผนฯ ที่สอดคล้องตามแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย และตอบสนองและสนับสนุนต่อแผนยุทธศาสตร์ทั้งวิสัยทัศน์ ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของทุนหมุนเวียน	มีการจัดทำ/ทบทวนแผนฯ ที่สอดคล้องตามแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย และตอบสนองและสนับสนุนต่อแผนยุทธศาสตร์ทั้งวิสัยทัศน์ ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของทุนหมุนเวียน และมี <u>การระบุโครงการที่เกี่ยวข้อง<sup>1</sup></u>	มีการจัดทำ/ทบทวนแผนฯ ที่สอดคล้องตามแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย และตอบสนองและสนับสนุนต่อแผนยุทธศาสตร์ทั้งวิสัยทัศน์ ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของทุนหมุนเวียน และมี <u>การระบุโครงการที่เกี่ยวข้อง<sup>1</sup></u>
1.2 แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2563 มีองค์ประกอบหลักที่ดีครบถ้วน	ไม่มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีองค์ประกอบหลัก <sup>2</sup> ที่ดี แต่ไม่ครบถ้วนตามที่กำหนด	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีองค์ประกอบหลัก <sup>2</sup> ที่ดี ครบถ้วนตามที่กำหนด	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีองค์ประกอบหลัก <sup>2</sup> ที่ดีครบถ้วนตามที่กำหนด และมี <u>องค์ประกอบเพิ่มเติม<sup>3</sup></u>	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีองค์ประกอบหลัก <sup>2</sup> ที่ดีครบถ้วนตามที่กำหนด และมี <u>องค์ประกอบเพิ่มเติม<sup>3</sup></u>

หมายเหตุ :

<sup>1</sup>โครงการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ และ/หรือ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน 2. โครงการสำหรับประชาชน/ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ 3. โครงการการจัดให้มีระบบสารสนเทศและ/หรือระบบดิจิทัล ที่สนับสนุนการบริหารจัดการทุนหมุนเวียน 4. โครงการจัดให้มีระบบสารสนเทศและ/หรือระบบดิจิทัล เพื่อช่วยการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกที่เหมาะสมกับทุนหมุนเวียน

<sup>2</sup>องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1.แผนงาน/โครงการ 2. เป้าหมาย 3. ขั้นตอนการดำเนินงาน 4. ระยะเวลา 5. งบประมาณ และ 6. ผู้รับผิดชอบ

<sup>3</sup>องค์ประกอบเพิ่มเติม ได้แก่ 1. การจัดกลุ่มและลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ และ 2. ตัวชี้วัดที่แสดงความสำเร็จและผลลัพธ์ที่คาดหวังครบทุกแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการ

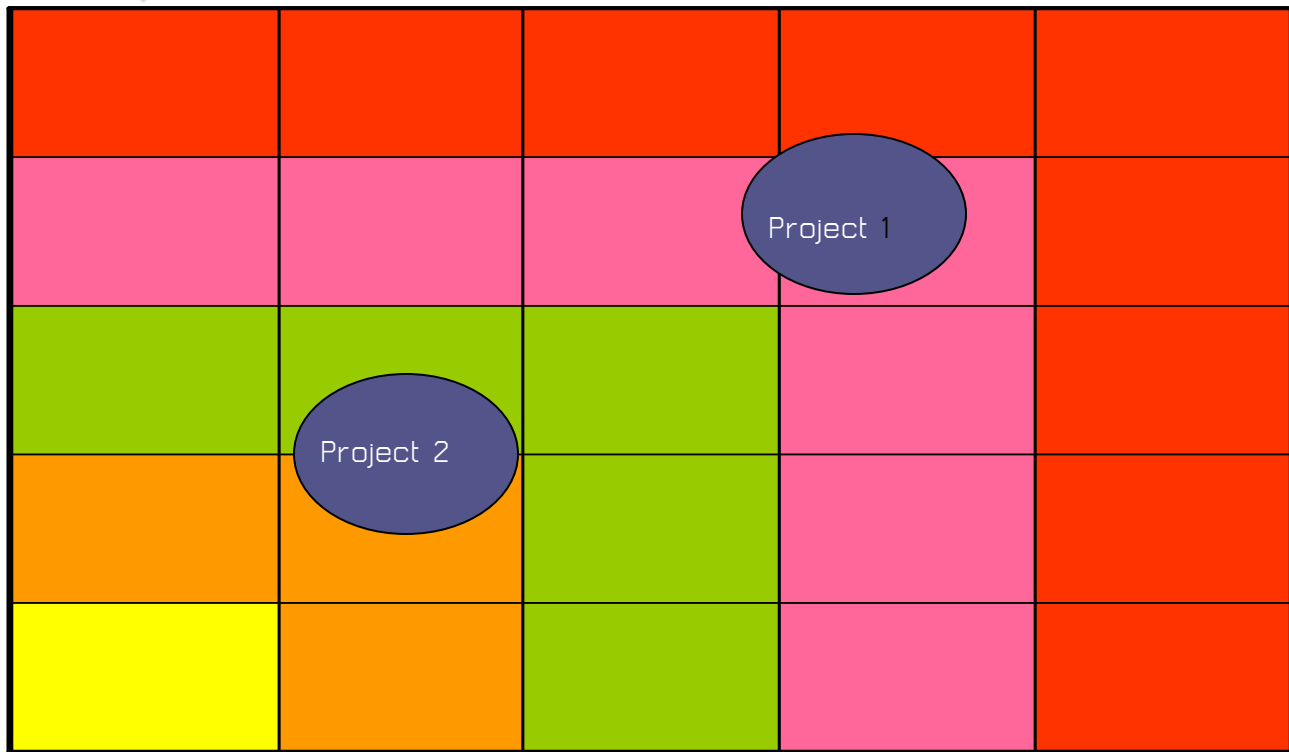
# แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economic)



# ตัวอย่าง การจัดลำดับความสำคัญ

## Criteria

ตอบสนองกับยุทธศาสตร์องค์กร



ความยากในการพัฒนา



## ตัวอย่าง การจัดลำดับความสำคัญ

	Project 1	Project 2	Project 3	Project 4	Project 5	Project 6
NPV/IRR	7	4	6	8	8	5
ลดต้นทุน	7	6	7	8	8	5
ประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย	8	5	9	10	2	10
เร่งด่วน	10	10	5	9	1	10
รวม	32	25	27	35	19	30

สูง (30 - 40)	Project 1 , Project 4 , Project 6
กลาง (25-30)	Project 2 , Project 3
ต่ำ (< 25)	Project 5

## ตัวอย่าง KPI ความสำเร็จ

โครงการพัฒนาระบบ Online ในส่วนระบบบัญชี การเงิน และงบประมาณ เพื่อสนับสนุนงานการเงิน/อำนาจการ

1. วันที่ระบบดังกล่าวแล้วเสร็จ
2. ความเร็วในการประมวลผลข้อมูลเพิ่มขึ้น 20%
3. จำนวนระบบงานที่ฝ่ายการเงินและบัญชี, ฝ่ายบริหารทั่วไปสามารถใช้งานได้
4. ปิดบัญชีได้ภายใน 7 วัน

<b>Output</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. วันที่ระบบดังกล่าวแล้วเสร็จ</li><li>3. จำนวนระบบงานที่ฝ่ายการเงินและบัญชี, ฝ่ายบริหารทั่วไปสามารถใช้งานได้</li></ol>
<b>Outcome</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>2. ความเร็วในการประมวลผลข้อมูลเพิ่มขึ้น 20%</li><li>4. ปิดบัญชีได้ภายใน 7 วัน</li></ol>

# ตัวชี้วัดที่ 4.3 : การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

## 2. การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

### 2.1 ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ ที่สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (EIS/MIS) (กรณีที่ 1 - ทูนมี่ระบบแล้ว)

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) ความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการสารสนเทศที่สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (EIS/MIS) <sup>1</sup>	มีระบบที่มีการรายงานผลการดำเนินงาน แต่ข้อมูลไม่มีความทันสมัย และไม่มีการเทียบกับเป้าหมายในระดับทุนหมุนเวียน	มีระบบที่มีการรายงานผลการดำเนินงาน ซึ่งข้อมูลมีความทันสมัย แต่ไม่มีการเทียบกับเป้าหมายในระดับทุนหมุนเวียน	มีระบบที่มีการรายงานผลการดำเนินงาน ซึ่งข้อมูลมีความทันสมัย และมีการเทียบกับเป้าหมายในระดับทุนหมุนเวียน	มีระบบที่มีการรายงานผลการดำเนินงาน ข้อมูลมีความทันสมัย และมีการเทียบกับเป้าหมายในระดับทุนหมุนเวียน และระดับอื่นที่ถ่ายทอดจากเป้าหมายของทุนหมุนเวียน (ฝ่าย/บุคคล)	ระบบดังกล่าวมีการประเมินผลลัพธ์ และผลลัพธ์แสดงว่าผู้บริหารมีการใช้งานผ่านระบบอย่างเต็มศักยภาพ <sup>2</sup>

หมายเหตุ :

<sup>1</sup>ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศที่สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (EIS/MIS) ที่มีการนำเสนอในรูปแบบของสารสนเทศ (Information มิใช่ Data) ที่ง่ายต่อการตัดสินใจ โดยมีนำเสนอในรูปแบบของอินโฟกราฟฟิค (Info graphic) เช่น รูปภาพ กราฟ ฯลฯ ทั้งที่อยู่บนระบบ IT และ/หรือ บนเอกสาร

<sup>2</sup>ตัวอย่างตัวชี้วัดใช้ประเมินผลลัพธ์ที่แสดงว่าผู้บริหารมีการใช้งานผ่านระบบอย่างเต็มศักยภาพ เช่น จำนวนครั้งเฉลี่ยการเข้าใช้ระบบของผู้บริหารเทียบกับเป้าหมาย ร้อยละ/ระดับความพึงพอใจของผู้บริหารต่อการใช้งานระบบ เป็นต้น

# ตัวชี้วัดที่ 4.3 : การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

## 2. การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

### 2.1 ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ ที่สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (EIS/MIS) (กรณีที่ 2 - ทูมอยู่ระหว่างการพัฒนา)

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบการบริหารจัดการสารสนเทศที่สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (EIS/MIS) <sup>1</sup>	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนพัฒนาหรือแผนการจัดซื้อจัดหา ร้อยละ 60	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนพัฒนาหรือแผนการจัดซื้อจัดหา ร้อยละ 80	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนพัฒนาหรือแผนการจัดซื้อจัดหาทุกแผนงาน/โครงการ ร้อยละ 100	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนพัฒนาหรือแผนการจัดซื้อจัดหาทุกประการและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดทุกแผนงาน/โครงการ <sup>2</sup>	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนพัฒนาหรือแผนการจัดซื้อจัดหาทุกประการและ ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดทุกแผนงาน/โครงการ <sup>2</sup>

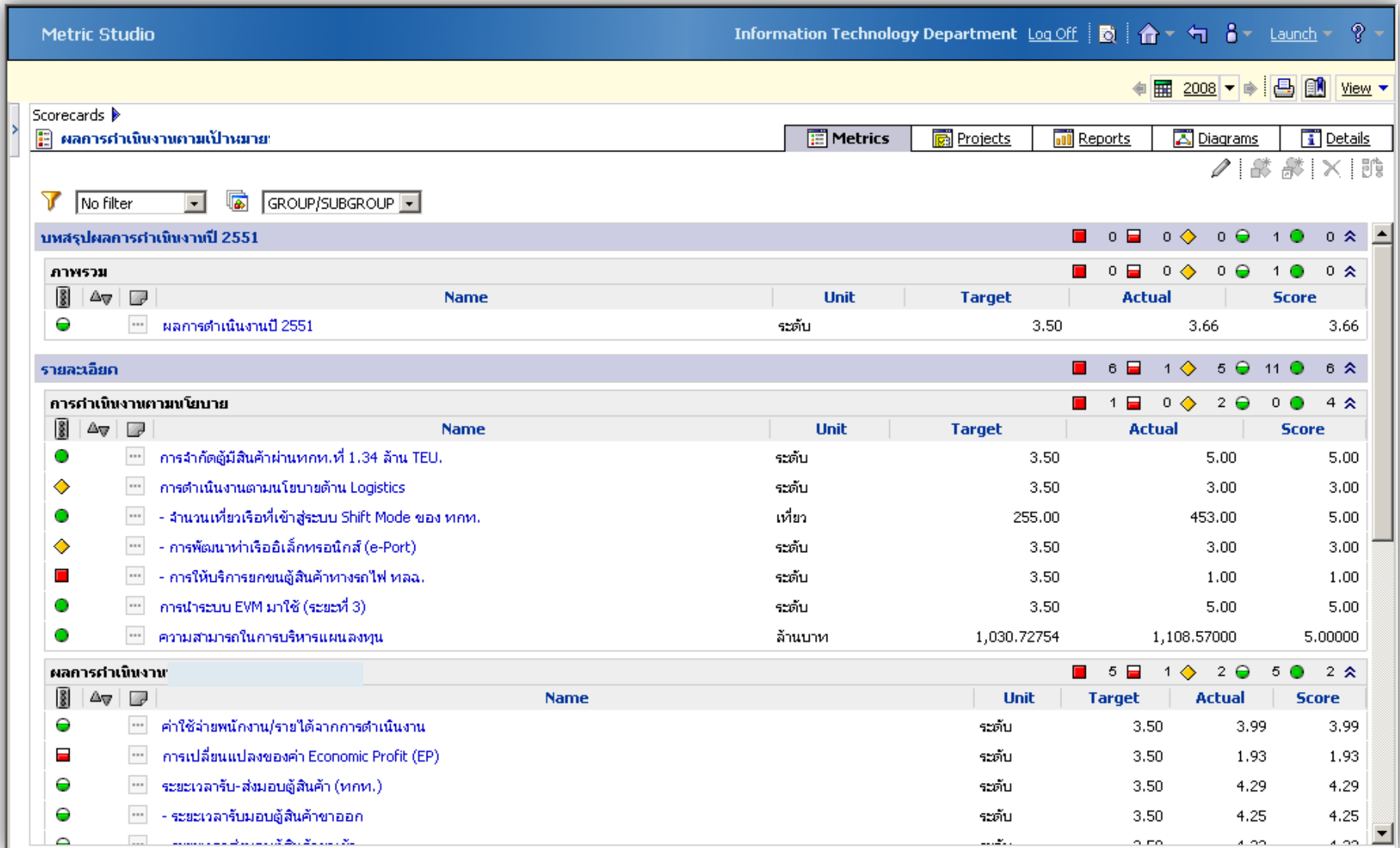
หมายเหตุ :

<sup>1</sup>ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ ที่สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (EIS/MIS) ที่มีการนำเสนอในรูปแบบของสารสนเทศ (Information มิใช่ Data) ที่ง่ายต่อการตัดสินใจ โดยมีนำเสนอในรูปแบบของอินโฟกราฟฟิก (Info graphic) เช่น รูปภาพ กราฟ ฯลฯ ทั้งที่อยู่ในระบบ IT และ/หรือ บนเอกสาร

<sup>2</sup>การประเมินผลในระดับ 4 และ 5 หากมีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแผนงาน/โครงการ จะพิจารณาถ่วงน้ำหนักตามความสำคัญของแผนงาน/โครงการ หากไม่มีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแผนงาน/โครงการ จะพิจารณาโดยให้ความสำคัญของแผนงาน/โครงการเท่ากัน

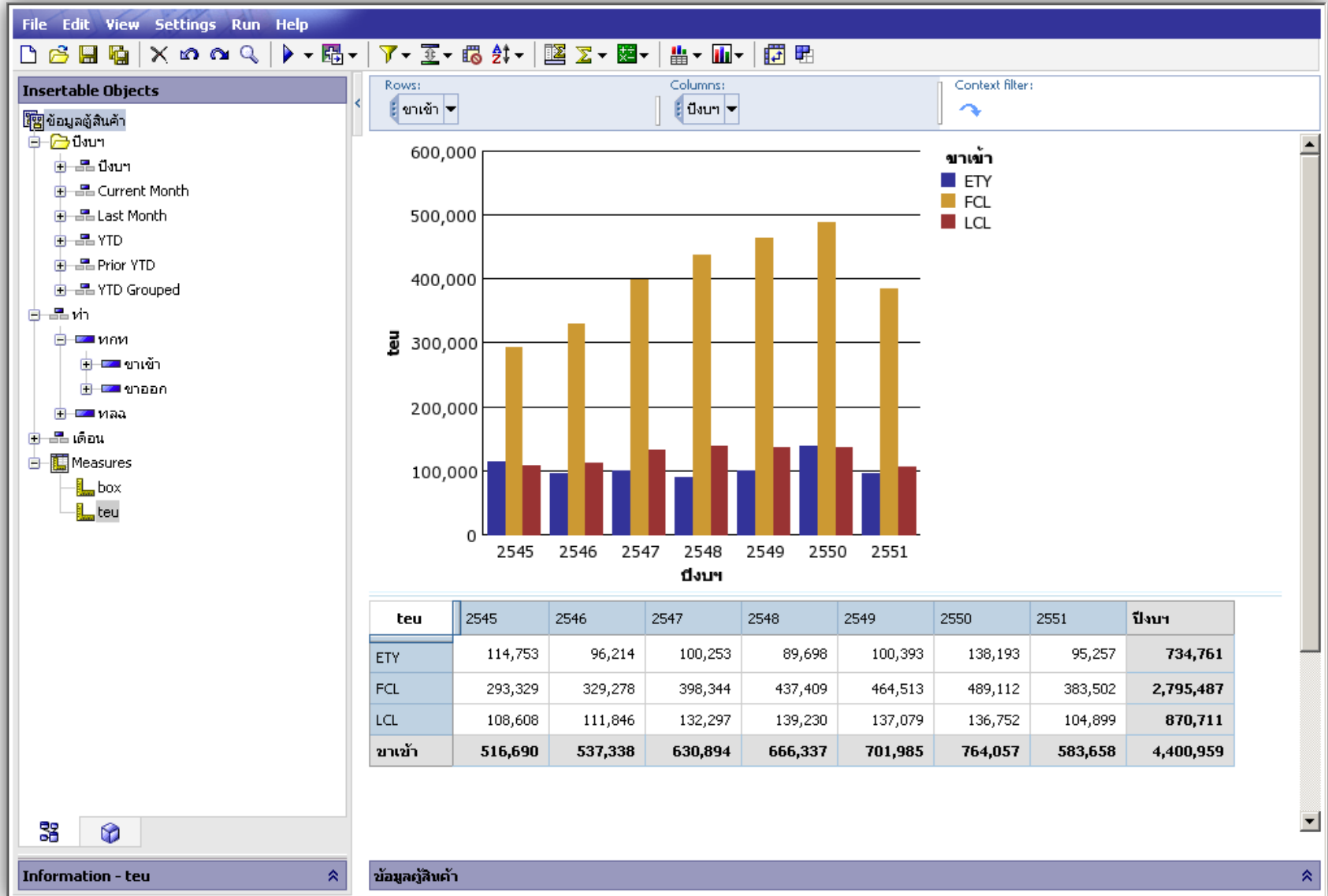
# ตัวอย่าง

ภาพแสดงข้อมูลผลการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กร



# ตัวอย่าง

ภาพแสดงข้อมูลผลการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กร



# ตัวชี้วัดที่ 4.3 : การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

## 2. การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

### 2.2 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนผู้ใช้บริการภายในทุนหมุนเวียน (กรณีที่ 1 - ทุนมีระบบแล้ว)

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน					
	1	2	3	4	5	
(1) ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนผู้ใช้บริการภายในทุนหมุนเวียน	มีระบบที่สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและ/หรือสนับสนุนการอำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้บริการแต่ระบบดังกล่าวไม่มีการใช้งาน	มีระบบที่สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและ/หรือสนับสนุนการอำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้บริการแต่ไม่ใช่งานหลักของทุนหมุนเวียน	มีระบบที่สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและ/หรือสนับสนุนการอำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้บริการ และเป็นการสนับสนุนงานหลักของทุนหมุนเวียน	มีระบบที่สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและ/หรือสนับสนุนการอำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้บริการ และเป็นการสนับสนุนงานหลักของทุนหมุนเวียนมีการประเมินผลลัพธ์ และการดำเนินงานที่ดีกว่าเป้าหมาย	มีระบบที่สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและ/หรือสนับสนุนการอำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้บริการ และเป็น การสนับสนุนงานหลักของทุนหมุนเวียนมีการประเมินผลลัพธ์ และการดำเนินงานในระดับดีอย่างต่อเนื่อง	มีระบบที่สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและ/หรือสนับสนุนการอำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้บริการ และเป็น การสนับสนุนงานหลักของทุนหมุนเวียนมีการประเมินผลลัพธ์ และการดำเนินงานในระดับดีอย่างต่อเนื่อง

# ตัวชี้วัดที่ 4.3 : การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

## 2. การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

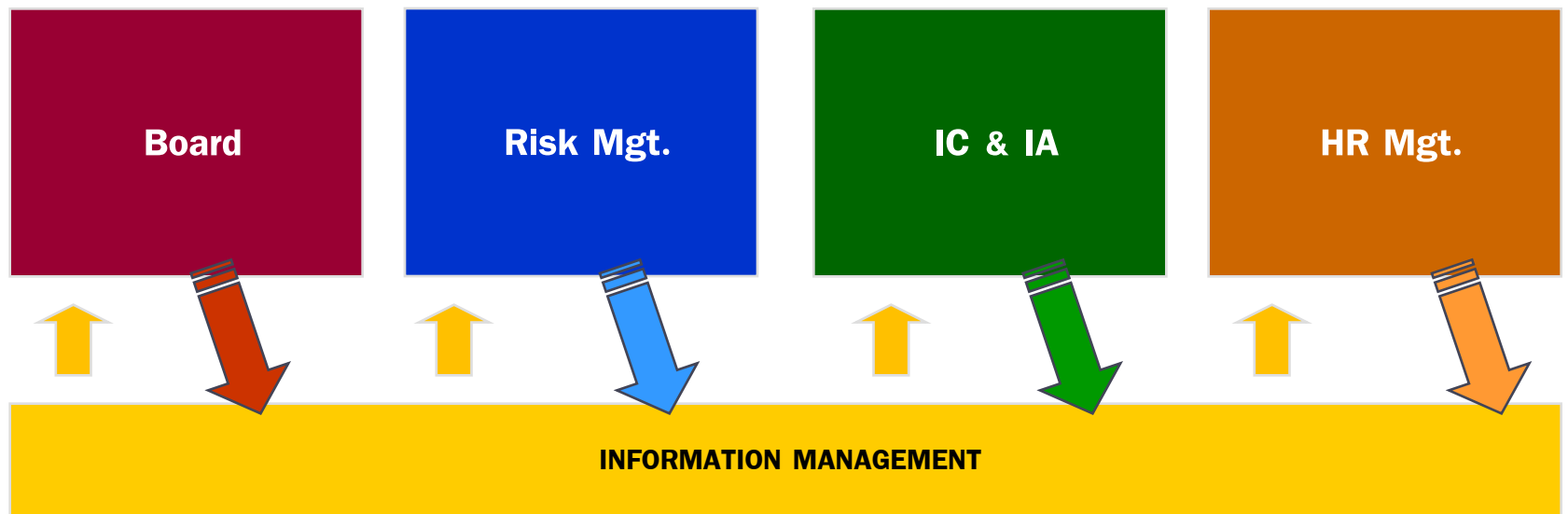
### 2.2 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนผู้ใช้บริการภายในทุนหมุนเวียน (กรณีที่ 2 - ทุนอยู่ระหว่างการพัฒนาระบบ)

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนผู้ใช้บริการภายในทุนหมุนเวียน	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนพัฒนาหรือแผนการจัดซื้อจัดหา ร้อยละ 60	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนพัฒนาหรือแผนการจัดซื้อจัดหา ร้อยละ 80	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนพัฒนาหรือแผนการจัดซื้อจัดหาทุกแผนงาน/โครงการ ร้อยละ 100	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนพัฒนาหรือแผนการจัดซื้อจัดหาทุกประการและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดทุกแผนงาน/โครงการ	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนพัฒนาหรือแผนการจัดซื้อจัดหาทุกประการและ ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดทุกแผนงาน/โครงการ <sup>1</sup>

หมายเหตุ :

<sup>1</sup>การประเมินผลในระดับ 4 และ 5 หากมีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแผนงาน/โครงการ จะพิจารณาถ่วงน้ำหนักตามความสำคัญของแผนงาน/โครงการ หากไม่มีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแผนงาน/โครงการ จะพิจารณาโดยให้ความสำคัญของแผนงาน/โครงการเท่ากัน





# ตัวชี้วัดที่ 4.3 : การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

## 2. การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

2.3 ระบบสารสนเทศสนับสนุนผู้ใช้บริการภายนอกทูนหมุนเวียน และตอบสนองต่อนโยบายด้านดิจิทัล รวมทั้งนโยบายต่างๆ ที่สำคัญของภาครัฐ

(กรณีที่ 1 - ทูนมีระบบแล้ว)

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนผู้ใช้บริการภายนอกทูนหมุนเวียน	มีระบบที่สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและ/หรือสนับสนุนการอำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้บริการแต่ระบบดังกล่าวไม่มีการใช้งาน	มีระบบที่สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและ/หรือสนับสนุนการอำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้บริการแต่ไม่ใช่การสนับสนุนภารกิจหลักของทูนหมุนเวียน	มีระบบที่สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและ/หรือสนับสนุนการอำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้บริการ และเป็นการสนับสนุนภารกิจหลักของทูนหมุนเวียน	มีระบบที่สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและ/หรือสนับสนุนการอำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้บริการ และเป็นการสนับสนุนภารกิจหลักของทูนหมุนเวียนมีการประเมินผลลัพธ์ และผลลัพธ์แสดงว่ามีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าเป้าหมาย	มีระบบที่สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและ/หรือสนับสนุนการอำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้บริการ และเป็นการสนับสนุนภารกิจหลักของทูนหมุนเวียนมีการประเมินผลลัพธ์ และผลลัพธ์แสดงว่ามีผลการดำเนินงานในระดับดีอย่างต่อเนื่อง

## ตัวชี้วัดที่ 4.3 : การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

### 2. การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

2.3 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนผู้ใช้บริการภายนอกหมุนเวียน และตอบสนองต่อนโยบายด้านดิจิทัล รวมทั้งนโยบายต่างๆ ที่สำคัญของภาครัฐ

(กรณีที่ 2 - ทนอยู่ระหว่างการพัฒนา)

ประเด็นย่อย ที่ใช้พิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
(1) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนผู้ใช้บริการภายนอกหมุนเวียน	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนพัฒนาหรือแผนการจัดซื้อจัดหา ร้อยละ 60	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนพัฒนาหรือแผนการจัดซื้อจัดหา ร้อยละ 80	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนพัฒนาหรือแผนการจัดซื้อจัดหาทุกแผนงาน/โครงการ ร้อยละ 100	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนพัฒนาหรือแผนการจัดซื้อจัดหาทุกประการและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดทุกแผนงาน/โครงการ <sup>1</sup>	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนพัฒนาหรือแผนการจัดซื้อจัดหาทุกประการและ ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดทุกแผนงาน/โครงการ <sup>1</sup>

หมายเหตุ :

<sup>1</sup>การประเมินผลในระดับ 4 และ 5 หากมีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแผนงาน/โครงการ จะพิจารณาถ่วงน้ำหนักตามความสำคัญของแผนงาน/โครงการ หากไม่มีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแผนงาน/โครงการ จะพิจารณาโดยให้ความสำคัญของแผนงาน/โครงการเท่ากัน

## ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะ

- การประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล **มีใช้** การประเมินเฉพาะฝ่าย IT แต่เป็นการประเมินระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กร/ทุนหมุนเวียน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายและทุกคนในองค์กร/ทุนหมุนเวียน
- **การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล** หมายถึง การจัดให้มีระบบการบริหารจัดการสารสนเทศและ/หรือดิจิทัล ที่สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (EIS/MIS) ที่มีการนำเสนอในรูปแบบของสารสนเทศ (Information **มีใช้** Data) ที่ง่ายต่อการตัดสินใจ โดยมีการนำเสนอในรูปแบบของอินโฟกราฟฟิค (Info graphic) เช่น รูปภาพ กราฟ ฯลฯ ทั้งที่อยู่บนระบบ IT และ/หรือ บนเอกสาร ซึ่งอย่างน้อย ควรมีรายงานผลการดำเนินงานเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายในระดับทุนหมุนเวียน และระดับอื่นที่ถ่ายทอดจากเป้าหมายของทุนหมุนเวียน (ฝ่าย/บุคคล)
- การทบทวน/จัดทำ แผนปฏิบัติการดิจิทัล (ระยะยาว) ของทุนหมุนเวียน ต้องนำ **แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม** มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวน/จัดทำแผนฯ เพื่อให้แผนฯ มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมและกรอบ Thailand 4.0
- การรายงานผลการดำเนินงานของทุนหมุนเวียนให้ผู้บริหารทราบอย่างน้อยควรที่จะทำเป็นประจำทุกเดือน
- การนำระบบต่างๆ เข้ามาใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของทุนหมุนเวียน ควรมีการติดตามประเมินผลของการนำระบบมาใช้อย่างต่อเนื่อง ว่าเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

ขอขอบคุณ