

แบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม สหสาขาวิชาธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการ

นวัตกรรม

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD MEASUREMENT MODEL (SSM) FOR  
STATE OWN ENTERPRISE IN THAILAND



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy in Technopreneurship and Innovation  
Management

Inter-Department of Technopreneurship and Innovation Management

Graduate School

Chulalongkorn University

Academic Year 2018

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	แบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิง คุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทย
โดย	น.ส.ณัฐวี เฉลิมวิวัฒน์กิจ
สาขาวิชา	ธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอมอร ใจเก่งกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ดร.ไชยยศ บุญญากิจ

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

.....	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรมนุญ หนูจักร)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	ประธานกรรมการ
.....	
(รองศาสตราจารย์ ดร.พัชร์ผจง วัฒนสินธุ์)	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
.....	
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอมอร ใจเก่งกิจ)	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
.....	
(ดร.ไชยยศ บุญญากิจ)	กรรมการ
.....	
(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐชา ทวีแสงสกุลไทย)	กรรมการ
.....	
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงหทัย เพ็ญตระกูล)	กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
.....	
(รองศาสตราจารย์ ดร.ยิ่งยศ เจียรราชสมบัติ)	



# # 5687769320 : MAJOR TECHNOPRENEURSHIP AND INNOVATION MANAGEMENT

KEYWORD: the Sustainable balanced scorecard Thai State-Owned Enterprises

The sufficient economy philosophy ISO 26000

Nattawee Chaloevivatkit : THE SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD  
MEASUREMENT MODEL (SSM) FOR STATE OWN ENTERPRISE IN THAILAND.

Advisor: Asst. Prof. Dr. Aim-orn Jaikengkit, Dr. Chaiyod Bunyagidj

State-owned enterprises (SOEs) in developing countries, including Thailand, are major players in economic, social, and environment development alongside, or in some cases even replacing, their private counterparts who might fail to fully complete the above obligations due to the constraints from pursuing their business objective.

This dissertation aims at developing a composite index to measure Thai SOEs' sustainability. And since there is no eminent study that establishes the definition of, and identifies factors contributing to, the sustainability of SOEs in the Thai context which is essential in developing the composite index, therefore this research also covers the establishment of the definition, and identifying such factors as well. The development of the index follows the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)'s approach with qualitative and quantitative research, including a literature review on social responsibility standards, ISO 26000, sustainable balanced scorecard, and most of all the sufficient economy philosophy, by which separates this research from others. The research instrument consists of semi-structured in-depth interviews with experts, a Stepwise test of data from 52 SOEs, a validation and acceptance test from SOEs and the Ministry of Finance as a state governing body of SOEs, and three SOE case

Field of Study: Technopreneurship and Innovation Management      Student's Signature .....

Academic Year: 2018      Advisor's Signature .....

Co-advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ แบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของ รัฐวิสาหกิจไทยฉบับนี้จัดทำขึ้นด้วยความมุ่งมั่นที่จะสร้างกลไกในการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้เกิดความ ยั่งยืนได้อย่างแท้จริง ซึ่งในกระบวนการจัดทำนั้นจากการที่ผู้วิจัยไม่มีพื้นฐานการวิจัยเชิงวิชาการ ทำให้ พบปัญหาและอุปสรรคจำนวนมากทั้งกระบวนการทำการวิจัย และการเขียนงานวิจัยเชิงวิชาการ อย่างไรก็ตามจากความช่วยเหลือของคณาจารย์ และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนมากจึงทำให้วิทยานิพนธ์ ดังกล่าวเสร็จสมบูรณ์ได้ในที่สุด

โดยขั้นต้นขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. เทียนฉาย กีระนันทน์ และคุณ ไวยุรีย์ โภคาชัยพัฒน์ ซึ่งเป็นผู้ผลักดันและรับรองให้เข้าสู่การเรียนดุขุภีบัณฑิตจนเกิดผลสำเร็จ รวมถึง คณะกรรมการสอบดุขุภีนิพนธ์ทั้ง 6 ท่าน ที่มี รศ. ดร. พัทธ์ผจง วัฒนสินธุ์ เป็นประธานกรรมการ ผศ. ดร. เอมอร ใจเก่งกิจ เป็นที่ปรึกษาหลัก และดร. ไชยยศ บุญญาภิจ เป็นที่ปรึกษาร่วม รวมถึง รศ. ดร. ยิง ยศ เจริญวุฒิ รศ. ดร. ดวงหทัย เพ็ญตระกูล และ รศ. ดร. ณัฐชา ทวีแสงสกุลไทย ที่เป็นกรรมการผู้ให้ แนวคิด วิธีการ/กระบวนการทำวิจัย และการสนับสนุนผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำแนะนำปรึกษา โดยเฉพาะที่ สำคัญยิ่ง ได้แก่ การให้มุมมองด้านความมานะ อดทน และเพียรพยายามในการผลิตงานวิทยานิพนธ์ที่มี คุณภาพเพื่อเผยแพร่ให้เกิดเป็นคุณประโยชน์ต่อบุคคลอื่นต่อไป

และในท้ายที่สุดขอขอบคุณความดีทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นหากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะถูกนำไปเป็น ประโยชน์แก่สาธารณชนในอนาคต แก่นายถาวร เฉลิมวิวัฒน์กิจ บิดาผู้ล่วงลับ และนางอัมพร เฉลิม วิวัฒน์กิจ มารดาที่รักยิ่ง ผู้ยอมเสียสละเวลาและอุทิศทุกสิ่ง ให้ลูกได้เพิ่มพูนการศึกษาของตนเองและ สร้างงานให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยไม่เรียกร้องแม้ในยามเจ็บป่วย และขอขอบคุณครอบครัว เฉลิมวิวัฒน์กิจโดยเฉพาะนางสาวจณัญญา เฉลิมวิวัฒน์กิจที่เป็นกำลังสำคัญดูแลบิดาและมารดาใน ช่วงเวลาที่ผู้วิจัยทุ่มเททำการศึกษา นางสาวลดาวัลย์ ทองกิตติกุล ผู้ให้คำชี้แนะแนวทางการใช้ชีวิต คุณ ยุทธ วรรณธรร ศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญา เวสารัชช์ ดร.สุทธิพร ปทุมเทวาภิบาล ดร. พัลลภา เรืองรอง และดร.ปริยานุช ธรรมปียา ผู้เป็นกำลังสมองในการทำให้วิทยานิพนธ์เกิดความครบถ้วน สมบูรณ์ รวมถึง นางสาวปิยาภรณ์ หุ่นทอง นายโกศล จงธนาธิวัฒน์ น้องนันทผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ เพื่อน ร่วมรุ่น และพี่น้องทุกคนผู้เป็นกำลังใจและเพื่อนร่วมเดินทางที่ดีทั้งที่ได้กล่าวถึงและไม่ได้กล่าวถึงที่ร่วม สนับสนุนและทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จได้ในที่สุด

ณัฐวี เฉลิมวิวัฒน์กิจ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญรูปภาพ.....	ฒ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
1.5 ขอบเขตการศึกษา.....	6
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	9
2.1 นิยาม คุณลักษณะ และการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไทย .....	10
2.2 ความหมายของความยั่งยืนระดับองค์กร และการพัฒนาความยั่งยืนระดับองค์กร .....	18
2.3 แนวคิด ทฤษฎี และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนองค์กร.....	32
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความยั่งยืนเชิงสมดุลระดับองค์กร .....	81
2.5 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย.....	106
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	107
3.1 กรอบแนวคิดและระเบียบวิธีวิจัย .....	107
1. ขั้นตอนที่ 1 : การศึกษาข้อมูลและองค์ความรู้ เพื่อวิเคราะห์ความต้องการ .....	110

2. ขั้นตอนที่ 2 : การออกแบบและพัฒนาแบบจำลอง .....	111
3. ขั้นตอนที่ 3 : การทดสอบความเที่ยงตรงของแบบจำลอง.....	121
4. ขั้นตอนที่ 4 : การนำไปใช้จริงในทางปฏิบัติและการนำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ .....	128
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	131
4.1 การวิเคราะห์และสรุปนิยามและปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย .....	131
4.2 การวิเคราะห์และสรุปความสัมพันธ์เชิงสถิติของปัจจัยที่อาจส่งผลต่อความยั่งยืนต่อรัฐวิสาหกิจไทย .....	161
4.3 ทดสอบความเที่ยงตรง ของแบบจำลองสำหรับประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทย .....	194
4.4 การวิเคราะห์และสรุปแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทย .....	195
บทที่ 5 กรณีศึกษา .....	223
5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเสริมสร้างความผูกพัน .....	223
5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความยั่งยืน .....	230
5.3 การจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืน .....	234
5.4 การกำกับดูแลกิจการที่ดี .....	239
5. การบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรม .....	259
บทที่ 6 การพัฒนาโปรแกรมประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทย .....	275
6.1 หลักการออกแบบระบบ .....	275
6.2 ความสามารถของระบบ .....	278
6.3 รายละเอียดความสามารถของระบบ .....	278
6.4 คำอธิบายเพิ่มเติม .....	295
บทที่ 7 การยอมรับการใช้โปรแกรมประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทย .....	296



7.1 การยอมรับการใช้เทคโนโลยี.....	296
7.2 ทรัพย์สินทางปัญญาและการประยุกต์ในเชิงพาณิชย์.....	309
บทที่ 8 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....	322
8.1 ผลการวิจัย.....	324
8.2 การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	340
บรรณานุกรม.....	346
ภาคผนวก.....	360
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ผู้แทนรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้แทนสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง กิ่งโครงสร้าง.....	361
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์กิ่งโครงสร้าง.....	389
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์กิ่งโครงสร้าง.....	390
ภาคผนวก ง แบบสอบถามผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ เรื่องผลการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพ ของรัฐวิสาหกิจไทย .....	391
ภาคผนวก จ แบบสอบถามผู้แทนรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้แทนสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง เกี่ยวกับการยอมรับเทคโนโลยีโปรแกรม ประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทย .....	414
ประวัติผู้เขียน.....	418

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 รายชื่อกลุ่มสาขาและรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง .....	14
ตารางที่ 2 ตารางสรุปเปรียบเทียบเพื่อสรุปประเด็นที่เหมือนและแตกต่างของนิยามการพัฒนาความ ยั่งยืนในระดับสากล.....	23
ตารางที่ 3 ตารางสรุปเปรียบเทียบเพื่อสรุปประเด็นที่เหมือนและแตกต่างของนิยามความยั่งยืนใน ระดับสากล.....	27
ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบนิยามการพัฒนาความยั่งยืนและนิยามความยั่งยืนในระดับสากล เพื่อสรุป เป็นนิยามความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย .....	29
ตารางที่ 5 สรุป 7 หัวข้อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม .....	72
ตารางที่ 6 การศึกษาและเผยแพร่วารสารทางวิชาการเกี่ยวกับการประเมินความยั่งยืนอย่างสมดุลใน ระดับองค์กรของประเทศต่างๆ .....	83
ตารางที่ 7 สรุปหลักเกณฑ์หรือตัวชี้วัดเพื่อประเมินความยั่งยืนเชิงสมดุลระดับองค์กรจากการทบทวน วรรณกรรมทางวิชาการอย่างเป็นระบบ .....	85
ตารางที่ 8 ตารางระบุปัจจัยยั่งยืนขององค์กรจากการเปรียบเทียบหลักปรัชญา ทฤษฎี แนวคิดและ แบบจำลองด้านการพัฒนาความยั่งยืนระดับสากล.....	93
ตารางที่ 9 ตารางการคัดเลือกรัฐวิสาหกิจเพื่อการจัดทำกรณีศึกษา .....	123
ตารางที่ 10 ความคิดเห็นของผู้แทนรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้แทน สคร. เกี่ยวกับมุมมองที่ สะท้อนความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย.....	134
ตารางที่ 11 มุมมองที่ 1 ความยั่งยืนทางการเงิน.....	135
ตารางที่ 12 มุมมองที่ 2 ความยั่งยืนของการปฏิบัติงานตามภารกิจ.....	135
ตารางที่ 13 มุมมองที่ 3 ความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อและพอเพียง.....	137
ตารางที่ 14 ความคิดเห็นของผู้แทนรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้แทน สคร. เกี่ยวกับมุมมองที่ สะท้อนความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย.....	142

ตารางที่ 15	ปัจจัยที่ 1 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล.....	143
ตารางที่ 16	ปัจจัยที่ 2 ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตอย่างสมดุล .....	143
ตารางที่ 17	ปัจจัยที่ 3 การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์.....	144
ตารางที่ 18	ปัจจัยที่ 4 การบริหารทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน.....	146
ตารางที่ 19	ปัจจัยที่ 5 การบริหารความเสี่ยง.....	147
ตารางที่ 20	ปัจจัยที่ 6 การบริหารห่วงโซ่อุปทาน.....	148
ตารางที่ 21	ปัจจัยที่ 7 การสื่อสารขององค์กร.....	149
ตารางที่ 22	ปัจจัยที่ 8 การประเมินผลความยั่งยืน.....	150
ตารางที่ 23	ปัจจัยที่ 9 การบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย .....	151
ตารางที่ 24	ปัจจัยที่ 10 การบริหารการเงินที่สมดุลและพอเพียง .....	152
ตารางที่ 25	ปัจจัยที่ 11 การบริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้.....	153
ตารางที่ 26	ปัจจัยที่ 12 การจัดการนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน.....	154
ตารางที่ 27	ปัจจัยที่ 13 การกำกับดูแลกิจการที่ดี.....	155
ตารางที่ 28	ปัจจัยที่ 14 ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม.....	156
ตารางที่ 29	ปัจจัยที่ 15 การเสริมสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและ ความพอเพียง.....	157
ตารางที่ 30	ปัจจัยที่ 16 อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย.....	159
ตารางที่ 31	ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านภาวะผู้นำที่มุ่งเน้น จริยธรรมและการเติบโตอย่างยั่งยืน.....	161
ตารางที่ 32	ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านการสื่อสารของ องค์กร.....	162
ตารางที่ 33	ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านการบริหารจัดการ ความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์.....	162

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านการบริหารความเสี่ยง ..... 162

ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านการบริหารความ  
 ชัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย..... 163

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านการบริหารการเงินที่  
 สมดุลกับพอเพียง ..... 163

ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านการเสริมสร้าง  
 วัฒนธรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง ..... 163

ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านความรับผิดชอบต่อ  
 สังคมและสิ่งแวดล้อม ..... 164

ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านความรับผิดชอบต่อ  
 สังคมและสิ่งแวดล้อมในประเด็นเกี่ยวกับการรับผิดชอบต่อผู้ใช้บริการ ..... 165

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านความรับผิดชอบต่อ  
 สังคมและสิ่งแวดล้อมในประเด็นเกี่ยวกับด้านสิทธิมนุษยชน ..... 165

ตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านความรับผิดชอบต่อ  
 สังคมและสิ่งแวดล้อมในประเด็นเกี่ยวกับการปฏิบัติที่เป็นธรรม / การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม ..... 166

ตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านความรับผิดชอบต่อ  
 สังคมและสิ่งแวดล้อมในประเด็นเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนาชุมชน..... 166

ตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านความรับผิดชอบต่อ  
 สังคมและสิ่งแวดล้อมในประเด็นเกี่ยวกับการบริหารห่วงโซ่อุปทาน ..... 167

ตารางที่ 44 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่สะท้อนความยั่งยืนด้านคุณภาพของ  
 กระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม..... 167

ตารางที่ 45 องค์ประกอบหลักของปัจจัยความยั่งยืนของภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและเติบโตอย่าง  
 สมดุล ..... 170

ตารางที่ 46 สรุปจำนวนตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการ  
 เติบโตอย่างสมดุล ..... 171

ตารางที่ 47 องค์ประกอบหลักของปัจจัยความยั่งยืนด้านการบริหารการจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์.....	174
ตารางที่ 48 สรุปจำนวนตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านการบริหารการจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ .....	174
ตารางที่ 49 องค์ประกอบหลักของปัจจัยยั่งยืนด้านการบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย .....	177
ตารางที่ 50 สรุปจำนวนตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านการบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย .....	177
ตารางที่ 51 องค์ประกอบหลักของปัจจัยยั่งยืนด้านการบริหารการจัดการสารสนเทศ องค์ความรู้และนวัตกรรม .....	178
ตารางที่ 52 สรุปจำนวนตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านการบริหารการจัดการสารสนเทศ องค์ความรู้และนวัตกรรม .....	179
ตารางที่ 53 องค์ประกอบหลักของปัจจัยยั่งยืนด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี.....	180
ตารางที่ 54 สรุปจำนวนตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี .....	181
ตารางที่ 55 องค์ประกอบหลักของปัจจัยยั่งยืนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม .....	184
ตารางที่ 56 สรุปจำนวนตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม.....	184
ตารางที่ 57 สรุปองค์ประกอบและตัวแปรต้นจากการจัดกลุ่มตัวแปรตามวิธีการ PCA.....	188
ตารางที่ 58 วิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรของผลความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย .....	190
ตารางที่ 59 สรุปจำนวนตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย...	191
ตารางที่ 60 ผลการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสถิติของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย ด้วยวิธี เพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน.....	192
ตารางที่ 61 การเปรียบเทียบค่าความแปรปรวน เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงของแบบจำลองเพื่อการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทย .....	195
ตารางที่ 62 การกำหนดน้ำหนักรายดัชนีเพื่อประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย .....	200

ตารางที่ 63 การกำหนดน้ำหนักรายตัวชี้วัดย่อยเพื่อประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ ไทย.....	201
ตารางที่ 64 ตารางแสดงการเชื่อมโยงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การพัฒนาด้านนี้ประเมินการ บริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ .....	202
ตารางที่ 65 สรุปผลกรณีศึกษาปัจจัยการกำหนดวิสัยทัศน์และเสริมสร้างความผูกพัน .....	228
ตารางที่ 66 สรุปผลกรณีศึกษาปัจจัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความยั่งยืน .....	233
ตารางที่ 67 สรุปผลกรณีศึกษาปัจจัยการจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืน .....	237
ตารางที่ 68 สรุปผลกรณีศึกษาการกำกับดูแลกิจการที่ดี.....	248
ตารางที่ 69 สรุปผลกรณีศึกษาการบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรม .....	263
ตารางที่ 70 สรุปผลกรณีศึกษาความยั่งยืนด้านการเงิน .....	267
ตารางที่ 71 สรุปผลกรณีศึกษาความยั่งยืนด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจ .....	270
ตารางที่ 72 สรุปผลกรณีศึกษาความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่มีความรับผิดชอบและพอเพียงของ รัฐวิสาหกิจ .....	273
ตารางที่ 73 ระดับและความหมายการยอมรับนวัตกรรม .....	301
ตารางที่ 74 สรุปผลความคิดเห็นโดยรวมในการยอมรับประโยชน์ของโปรแกรม .....	303
ตารางที่ 75 สรุปผลความคิดเห็นโดยรวมด้านความง่ายของโปรแกรม .....	303
ตารางที่ 76 สรุปผลความคิดเห็นการยอมรับประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจ.....	304
ตารางที่ 77 สรุปผลความคิดเห็นด้านความง่ายของรัฐวิสาหกิจ .....	305
ตารางที่ 78 สรุปผลความคิดเห็นการยอมรับประโยชน์ของผู้บริหารของ สคร.....	306
ตารางที่ 79 สรุปผลความคิดเห็นด้านความง่ายของผู้บริหารของ สคร.....	307
ตารางที่ 80 สรุปผลความคิดเห็นการยอมรับประโยชน์ของผู้ทรงคุณวุฒิฯ .....	307
ตารางที่ 81 สรุปผลความคิดเห็นด้านความง่ายของผู้ทรงคุณวุฒิฯ.....	308
ตารางที่ 82 สรุปผลความคิดเห็นเพื่อกำหนดราคาโปรแกรม.....	315
ตารางที่ 83 สรุปผลความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำโปรแกรมไปใช้ประโยชน์ .....	315
ตารางที่ 84 สรุปผลความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการนำโปรแกรมไปใช้ประโยชน์ในวงกว้าง .....	315

ตารางที่ 85	สรุปจำนวนองค์ประกอบปัจจัยยั่งยืนที่ได้จากการจัดกลุ่มตัวแปร .....	327
ตารางที่ 86	สรุปองค์ประกอบผลลัพธ์ความยั่งยืนที่ได้จากการจัดกลุ่มตัวแปร .....	329



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## สารบัญรูปร่าง

หน้า

รูปที่ 1 ภาพรวมของมาตรฐานแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม .....	69
รูปที่ 2 จำนวนการศึกษาวิจัยการประเมินความยั่งยืนอย่างสมดุลระดับองค์กร .....	82
รูปที่ 3 สรุปปัจจัยยั่งยืน และนิยามความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย.....	105
รูปที่ 4 กรอบหลักการที่เกี่ยวข้องสำหรับการพัฒนาแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความ ยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทย .....	106
รูปที่ 5 กรอบแนวคิดในการทำวิจัยแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพ ของรัฐวิสาหกิจไทย .....	109
รูปที่ 6 แบบจำลองการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยในเชิงคุณภาพ .....	197
รูปที่ 7 การใช้ประโยชน์โปรแกรมเพื่อการประเมินและพัฒนาความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจ ไทย .....	277
รูปที่ 8 การเข้าระบบเพื่อใช้งานโปรแกรม .....	279
รูปที่ 9 การประเมินความยั่งยืนด้วยตนเองของรัฐวิสาหกิจ .....	280
รูปที่ 10 การแนบเอกสารข้อมูลผลการดำเนินงานเพื่อประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ .....	280
รูปที่ 11 การยืนยันผลประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ.....	281
รูปที่ 12 การเข้าใช้งานโปรแกรมของผู้ประเมิน/ที่ปรึกษาเพื่อประเมินความยั่งยืนรัฐวิสาหกิจไทย .	282
รูปที่ 13 การเลือกรอบระยะเวลาเพื่อประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ .....	282
รูปที่ 14 การประเมินความยั่งยืน โดยผู้ประเมิน/ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลความยั่งยืนของ รัฐวิสาหกิจ .....	284
รูปที่ 15 การบันทึกผลประเมินความยั่งยืน โดยผู้ประเมิน/ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลความยั่งยืน ของรัฐวิสาหกิจ.....	285
รูปที่ 16 การเข้าใช้งานโปรแกรม เพื่อเข้าติดตามประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ .....	286
รูปที่ 17 การเลือกรอบปีเพื่อติดตามผลประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ.....	286



รูปที่ 18 การรายงานภาพรวมผลประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย .....	287
รูปที่ 19 การรายงานผลประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยรายสาขา .....	288
รูปที่ 20 การรายงานผลประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยรายแห่ง .....	289
รูปที่ 21 หน้าจอแสดงตัวชี้วัดเพื่อการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ .....	291
รูปที่ 22 คำสั่งการเพิ่มตัวชี้วัดเพื่อการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ.....	291
รูปที่ 23 การบันทึกผลการเพิ่มตัวชี้วัดเพื่อการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ .....	292
รูปที่ 24 การบันทึกผลการลดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ .....	293
รูปที่ 25 การออกจากโปรแกรม เพื่อยุติการใช้ระบบประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ.....	294
รูปที่ 26 การแก้ไขรอบระยะเวลาการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ .....	294
รูปที่ 27 แบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี .....	297
รูปที่ 28 ระบบปฏิบัติการย่อยในการประเมินความยั่งยืนเชิงคุณภาพของระบบ SSM.....	300

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญของปัญหา

ความยั่งยืนเป็นแนวคิดการพัฒนาที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1798 (Malthus, 1798) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาที่นำไปสู่การตอบสนองความต้องการของคนในปัจจุบันโดยไม่ลดทอนศักยภาพของโลกที่จะตอบสนองต่อความต้องการและความเป็นอยู่ของคนในอนาคต (Commission and Commission 1987) อย่างไรก็ตามเนื่องจากการตั้งเป้าหมายการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างไม่มีที่สิ้นสุดของประเทศต่างๆ ในโลก ก่อให้เกิดปัญหาทั้งความเหลื่อมล้ำทางสังคม และการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จึงเป็นที่มาที่ทำให้ประเทศพัฒนาแล้วริเริ่มกำหนดนิยามความยั่งยืนที่ชัดเจนเผยแพร่ออกมาอย่างหลากหลาย เช่น ความยั่งยืนคือ การพัฒนาที่สมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Tipple Bottom Line) ภายใต้แนวคิดของ Elkington (1994) หรือนิยามของ the World Commission on Environment and Development (WCED) in 1987 ที่กำหนดให้หมายถึง “การพัฒนาความยั่งยืน หมายถึง การตอบสนองต่อความต้องการของคนในปัจจุบัน โดยไม่ลดทอนความสามารถที่จะตอบสนองต่อความต้องการของคนในอนาคต” นอกจากนั้นยังหมายถึง ความแข็งแกร่งทางการเงิน ความสามารถที่ธุรกิจจะอยู่รอดได้ภายใต้สภาวะวิกฤติทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงความสามารถในการเป็นผู้นำตลาด (Avery 2005) และเป็นรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคมที่ตนดำรงอยู่ผ่านการจัดกำหนดหลักการ (Principle) กระบวนการ (Process) และ ผลิตภัณฑ์ (Product) รวมถึงผลลัพธ์ (Outcome) ที่คำนึงถึงประโยชน์ต่อสังคมโดยรวมมากกว่าการพิจารณาผลลัพธ์ด้านการเงินเป็นหลัก (Wood, 1991) และบางกรณียังกำหนดนิยามโดยมีขอบเขตครอบคลุมทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการกำกับดูแลการดำเนินงานในระดับองค์กร การบริหารห่วงโซ่อุปทานให้มีคุณภาพและรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกซึ่งเป็นผู้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากองค์กร รวมถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าและมุ่งเน้นให้สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศน์เกิดความสมดุล เช่น ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) ของ Freeman (1984) ทฤษฎี resource-based perspective

(RBP) ของ Isabel C. Lourenco and Manuel Castelo Branco (2013) แนวทางการจัดการเชิงคุณภาพ (Quality Management) ของ Michal E. Porter and Claas van der Linde (1995) การกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ Güler Aras and David Crowther (2008) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ของ E.W.T. Ngai , Dorothy C.K. Chau , C.W.H. Lo , Chun Fong Lei (2014) รวมถึงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น

เพื่อให้เกิดการวัดความยั่งยืนตามนิยามข้างต้นได้อย่างแท้จริง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1992 จากการประชุม The Earth Summit จึงเริ่มมีการพัฒนาดัชนีชี้วัดความยั่งยืนโดยครอบคลุมตามหลักการของ Triple Bottom Line ที่แบ่งเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ก่อนที่ในเวลาต่อมาจะเกิดการพัฒนาดัชนีชี้วัดความยั่งยืนในกลุ่มองค์กรภาคเอกชน เช่น the Domini 400 Social Index ที่ถูกสร้างขึ้นโดย Kinder, Lydenberg, Domini and Co. และ Dow Jones Sustainability Index (DJSI) ที่ถูกพัฒนาขึ้นโดยตลาดหลักทรัพย์ของนิวยอร์ก (The New York Stock Exchange) ในปี ค.ศ. 1999 และจากการที่ DJSI ถูกพัฒนาโดยมีกรอบที่เป็นมาตรฐานจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ดัชนีดังกล่าวจึงได้กลายเป็นต้นแบบและทำให้เกิดการพัฒนาดัชนีชี้วัดความยั่งยืนของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศต่างๆ อีกเป็นจำนวนมาก ทั้ง The FTSE4good ของประเทศอังกฤษ ปี 2001, the Socially Responsible Index (SRI) ประเทศแอฟริกาใต้ปี 2003 และ the Corporate Sustainability Index (ISE) ประเทศโปรตุเกส ปี 2005

อย่างไรก็ตาม ในขณะที่ดัชนีชี้วัดความยั่งยืนขององค์กรเอกชนในประเทศพัฒนาแล้วกำลังถูกสร้างขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในทางตรงข้ามกลับไม่พบดัชนีชี้วัดความยั่งยืนสำหรับองค์กรภาครัฐในประเทศกำลังพัฒนาที่ชัดเจน (Goyal, Rahman et al. 2013) ซึ่งรวมถึงประเทศไทยที่องค์กรภาครัฐมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม จากการที่ผู้ประกอบการภาคเอกชนโดยมากขาดทั้งทรัพยากรด้านการเงิน และทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญเพียงพอที่จะขับเคลื่อนให้ประเทศเติบโตได้อย่างแท้จริง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพึงพิงรัฐให้เป็นสถาบันหลักในการสร้างสาธารณูปโภคสาธารณูปการขั้นพื้นฐาน พร้อมทั้งเข้าบริหารจัดการและให้บริการสาธารณะในเชิงผูกขาด กรณีดังกล่าวจึงส่งผลให้ภาครัฐมีการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจเพื่อทำหน้าที่แทนหน่วยราชการที่ขาดทักษะและความคล่องตัวในเชิงโครงการ เข้าประกอบกิจการในอุตสาหกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ โดยครอบคลุมทั้งอุตสาหกรรมการขนส่ง

พลังงาน การสื่อสาร สาธารณูปการ อุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม เกษตร สถาบันการเงิน สังคม และเทคโนโลยี และทรัพยากรธรรมชาติ และจัดสรรงบประมาณการลงทุนให้รัฐวิสาหกิจนำไปดำเนินการเป็นจำนวนมากในแต่ละปี ซึ่งจากข้อมูลปี 2555 ถึงปี 2560 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ที่ภาครัฐจัดตั้งให้กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจโดยรวมของประเทศ พบว่ารัฐวิสาหกิจไทยได้รับงบประมาณจากภาครัฐเพื่อการลงทุนเฉลี่ยสูงถึง 309,401 ล้านบาทต่อปี หรือคิดเป็นเฉลี่ยร้อยละ 12 ของรายได้รวมที่ภาครัฐจัดเก็บได้ในแต่ละปี และเนื่องจากงบประมาณเบิกจ่ายจำนวนมากนี้ ในปี 2536 รัฐบาลได้จัดให้มีระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเป็นประจำทุกปี เพื่อประเมินถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์จัดตั้ง การตอบสนองต่อความต้องการของภาคประชาชน และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

อย่างไรก็ตามแม้จะกำหนดให้มีการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่อง แต่ผลที่เกิดขึ้นจริงกลับพบว่ารัฐวิสาหกิจไทยยังประสบปัญหาทั้งด้านการบริหารจัดการ กระบวนการทำงานและพฤติกรรมจริยธรรมของผู้บริหารและพนักงาน ที่นำไปสู่การสร้างผลกระทบเชิงลบต่อระบบเศรษฐกิจจากในปี 2559 ที่มีรัฐวิสาหกิจจำนวน 7 แห่ง ต้องเข้าสู่ระบบการฟื้นฟูกิจการเนื่องจากมีภาวะขาดทุนที่รุนแรงต่อเนื่องเกินกว่า 5 ปี โดยเป็นยอดขาดทุนสะสมสูงกว่า 2.52 แสนล้านบาท ได้แก่ การรถไฟแห่งประเทศไทย องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) และบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ซึ่งส่งผลให้หนี้สินรวมของทั้งระบบรัฐวิสาหกิจจากข้อมูลของ สคร. มีอัตราเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี เฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี จาก 9.65 แสนล้านบาท ในปี 2555 เพิ่มขึ้นเป็น 11.05 แสนล้านบาท ในปี 2559 (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ 2560)

ในขณะที่ด้านสังคม รัฐวิสาหกิจได้ก่อปัญหาต่อสุขภาพและความเป็นอยู่ต่อชุมชนและสังคมโดยรวม เช่น กรณีการสร้างโรงไฟฟ้าถ่านหินขนาดใหญ่ที่อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ที่ส่งผลให้เกิดการอพยพย้ายถิ่นของประชาชนในพื้นที่ การเกิดปัญหาด้านสุขภาพจากมลพิษทางอากาศ ฝุ่นละออง ไข้หวัด และกลุ่มควันที่ส่งผลให้ประชาชนเกิดโรคระบบทางเดินหายใจและปอดอักเสบแบบเฉียบพลัน จนทำให้ประชาชนส่วนหนึ่งเสียชีวิตในเวลาต่อมา (ไทยรัฐ 2560) นอกจากนั้นจากการที่รัฐวิสาหกิจ

รับปฏิบัติตามนโยบายรัฐที่เน้นเพิ่มฐานเสียงให้แก่พรรคการเมืองที่ครองตำแหน่งรัฐบาลในปี 2554-2557 ผ่านโครงการรับจำนำข้าวของรัฐบาล ยังนำไปสู่ปัญหาในเชิงระบบทั้งการทุจริตในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ความล้มเหลวของตลาดการค้าข้าวเสรีในประเทศ ที่ทำให้รัฐบาลเกิดภาระหนี้สินจำนวนมากจนขาดสภาพคล่องในการจ่ายคืนค่าจำนำข้าวให้แก่ชาวนาสูงถึง 0.27 แสนล้านบาท ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าวส่งผลให้ชาวนามีความเป็นอยู่ที่ตกต่ำรุนแรงในช่วงเวลาดังกล่าวนอกจากนั้นในด้านจริยธรรมจากการให้บริการสาธารณะ ยังพบเหตุการณ์ที่รัฐวิสาหกิจถูกฟ้องร้องกรณีรับสินบนโครงการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือของหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทยในมุมมองของต่างประเทศ (ไทยพับลิก้า 2560) สำหรับด้านสิ่งแวดล้อมนั้น ยังพบเหตุการณ์ความบกพร่องจากการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจที่ทำให้สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศเกิดความเสียหายรุนแรง เช่น การเกิดเหตุระเบิดที่แท่นขุดเจาะน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ จนทำให้น้ำมันรั่วไหลในวงกว้าง ทำลายแนวปะการัง ป่าชายเลน และระบบนิเวศอย่างรุนแรง หรือการปล่อยก๊าซพิษรั่วไหลจากโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมที่ทำให้เกิดผู้เสียชีวิตในชุมชนรอบพื้นที่ตั้ง (ไทยพับลิก้า 2556)

ปัญหาสะสมของรัฐวิสาหกิจ สร้างความเสียหายที่รุนแรงต่อระบบเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมของประเทศไทย เป็นอุปสรรคที่สำคัญหากประเทศต้องการก้าวสู่ความยั่งยืน ประกอบกับในปัจจุบันแม้จะมีนิยามความยั่งยืน และแบบจำลองความยั่งยืนที่ประเทศพัฒนาแล้วจัดทำขึ้นเป็นจำนวนมาก แต่เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นนิยามและแนวทางดำเนินการสำหรับภาคเอกชนมากกว่าภาครัฐ โดยเฉพาะยังไม่มีกำหนดนิยามและปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นมาตรฐาน (A. Adams, Muir et al. 2014) รวมถึงนิยามหรือแบบจำลองที่เกิดขึ้นโดยประเทศพัฒนาแล้วยังมุ่งใช้หลักการและทฤษฎีเชิงเศรษฐศาสตร์ และทฤษฎีเชิงวิทยาศาสตร์ ที่ให้ความสำคัญกับสิ่งที่จับต้องได้ สามารถวิจัยและประเมินผลสำเร็จได้อย่างชัดเจนเป็นพื้นฐาน ในขณะที่ยังไม่มีหลักการและแบบจำลองการประเมินผลและพัฒนาความยั่งยืนที่ใช้หลักปรัชญาแนวคิดด้านจริยธรรม และทฤษฎีเชิงสังคมอื่นๆ เช่น หลักจริยธรรมตามหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่มุ่งเน้นแนวคิดทางพุทธศาสนาในการปรับพฤติกรรมจริยธรรมระดับบุคคล เป็นต้น เพื่อทำให้การพัฒนาความยั่งยืนมีมิติที่สมดุลทั้งในระดับโครงสร้างกระบวนการ และพฤติกรรมปฏิบัติงาน (Dr.Chaiyawat Wibulswasdi 2010)

จากปัญหาที่กล่าวถึงนี้จึงเป็นที่มาของการวิจัยในที่นี้ ที่ต้องการศึกษาวิจัยเพื่อระบุได้ถึงนิยาม และปัจจัยที่สามารถส่งผลให้รัฐวิสาหกิจไทยเกิดความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง เพื่อนำมาพัฒนาเป็นดัชนีชี้วัด และแบบจำลองเพื่อประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยที่มีมิติการประเมินที่ครบถ้วนครอบคลุมทั้งในเชิงกระบวนการและพฤติกรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน โดยเกิดขึ้นภายใต้บริบทของรัฐวิสาหกิจ และสภาพแวดล้อมของสังคมไทยที่เน้นให้รัฐวิสาหกิจต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย ด้วยการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นเป้าหมายสูงสุดในการปฏิบัติงาน

## 1.2 คำถามการวิจัย

- 1) อะไรคือนิยามความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย ที่สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจและสภาพแวดล้อมของสังคมไทย
- 2) ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย
- 3) หลักเกณฑ์และดัชนีชี้วัดใดที่เหมาะสมสำหรับใช้ประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อสรุปนิยามและปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย ที่สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจและสังคมไทย
- 2) เพื่อระบุความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนกับผลความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย
- 3) เพื่อพัฒนาแบบจำลองสำหรับประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยที่มีดัชนีชี้วัดผลความยั่งยืนที่ครบถ้วนและสมดุล
- 4) เพื่อพิสูจน์การยอมรับและความเป็นไปได้ในการนำแบบจำลองออกใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์

#### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) เกิดนิยามความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยที่ชัดเจน ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับรัฐวิสาหกิจไทยได้อย่างเหมาะสมและเป็นมาตรฐาน
- 2) มีดัชนีชี้วัดความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย ที่เกิดจากปัจจัยยั่งยืนที่ศึกษาวิจัยโดยใช้หลักปรัชญาแนวคิดด้านจริยธรรม และทฤษฎีเชิงสังคมเป็นพื้นฐานการพัฒนา
- 3) เกิดแบบจำลองการประเมินการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย ที่มีดัชนีชี้วัดความยั่งยืนที่ครบถ้วนและสมดุลในเชิงบูรณาการ ให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐไปใช้ได้อย่างเป็นมาตรฐาน

#### 1.5 ขอบเขตการศึกษา

- 1) มุ่งเน้นศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยในเชิงคุณภาพ จึงกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัยครอบคลุมทั้งรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ตั้งแต่ปี 2553-2558 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 55 แห่ง โดยมีรายชื่อประกาศในเวปไซต์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง รวมถึงผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจไทย ทั้งการกำหนดนโยบาย กำกับดูแล ประเมินและพัฒนารดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไทยโดยรวม และดำรงตำแหน่งต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2553-2558 และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่คณะรัฐมนตรีพิจารณาเห็นชอบว่ามีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม จึงแต่งตั้งขึ้นเพื่อทำการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจไทยเป็นประจำทุกปีตั้งแต่ปี 2553-2558 โดยรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับการคัดเลือก สคร. จะทำการประกาศรายชื่อผ่านเวปไซต์ของ สคร. อย่างชัดเจน
- 2) กำหนดขอบเขตการศึกษาเพื่อค้นหานิยามความยั่งยืน และปัจจัยที่ส่งผลให้รัฐวิสาหกิจไทยเกิดความยั่งยืน โดยมีความครบถ้วนสอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ และสภาพแวดล้อมของสังคมไทยอย่างเหมาะสม ซึ่งจากการที่รัฐวิสาหกิจต้องปฏิบัติตามกฎหมายจัดตั้งและพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่มีเป้าหมายให้ภาครัฐต้องตอบสนองความต้องการและคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน ด้วย

การปฏิบัติภารกิจอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอทุกปี จากประเด็นดังกล่าวจึงได้กำหนดขอบเขตการศึกษาวิจัย โดยให้ครอบคลุมหลักการ แนวคิด ทฤษฎี แบบจำลอง บทความทางวิชาการและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์การ การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย ความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม และหลักการพัฒนาความยั่งยืนทั้งระดับสากลและในประเทศไทย เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้แก่

- 2.1) ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Theory)
  - 2.2) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View)
  - 2.3) ทฤษฎีองค์การ (organization theories)
  - 2.4) ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (The Sufficiency Economy)
  - 2.5) มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแนวทางการรับผิดชอบต่อสังคม มอก. 26000 (ISO 26000)
  - 2.6) หลักการประเมินผลเชิงสมดุลเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Balanced Scorecard)
- 3) แหล่งข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย
- 3.1) ข้อมูลทุติยภูมิ ประกอบด้วย
    - 3.1.1) ฐานข้อมูลการวิจัยที่จัดเก็บข้อมูลเอกสารทางวิชาการ และงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความยั่งยืนระดับองค์กร (The Corporate Sustainable Development) ทั้งในและต่างประเทศ เช่น EBSCOS ,Emerald ,Elsevier's Science Direct ,Scopus และ Wiley เป็นต้น
    - 3.1.2) แหล่งข้อมูลที่จัดเก็บข้อมูลทุติยภูมิเกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจไทย โดยเฉพาะฐานข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง และฐานข้อมูลของที่ปรึกษาด้านการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
    - 3.1.3) รายงานประจำปี รายงานการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility Report) และรายงานความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ (Sustainable Development Report) ที่รัฐวิสาหกิจเผยแพร่ผ่านสื่อสาธารณะโดยทั่วไป



### 3.2) ข้อมูลปฐมภูมิ ประกอบด้วย

- 3.2.1) แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ การสัมภาษณ์ การออกแบบสอบถามและแบบสำรวจ  
ความคิดเห็นแก่กลุ่มตัวอย่างการวิจัย เพื่อจัดเก็บการพัฒนาและผลสำเร็จของการ  
พัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทย The Sustainable Balanced Scorecard Measurement Model (SSM) for State Own Enterprise in Thailand ได้จัดทำขึ้นโดยทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไปนี้

- 2.1 นิยาม คุณลักษณะ และการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไทย
- 2.2 ความหมายของความยั่งยืนระดับองค์กร (Corporate sustainability) และการพัฒนาความยั่งยืนระดับองค์กร (Corporate Sustainable Development)
- 2.3 แนวคิด ทฤษฎี และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนองค์กร
  - 2.3.1 ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Theory)
  - 2.3.2 ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View)
  - 2.3.3 ทฤษฎีองค์การ (organization theories)
  - 2.3.4 ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (The Sufficiency Economy)
  - 2.3.5 มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม มอก. 26000 (ISO 26000) UNIVERSITY
  - 2.3.6 หลักการการประเมินผลเชิงสมดุลเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Balanced Scorecard)
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความยั่งยืนขององค์กร
- 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 2.1 นิยาม คุณลักษณะ และการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไทย

### 2.1.1 นิยามและคุณลักษณะของรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจ หรือ Public Enterprise เป็นองค์กรของรัฐรูปแบบหนึ่ง ที่ถูกกำหนดนิยาม ความหมายไว้อย่างหลากหลายตามกฎหมายจัดตั้ง กระบวนการของงบประมาณ รวมถึงการศึกษาวิจัย ในเชิงวิชาการ ซึ่งสามารถระบุขอบเขตคุณลักษณะของรัฐวิสาหกิจในเชิงกว้าง คือ องค์กรที่ดำเนิน กิจการที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งรัฐได้มอบหมายให้ดำเนินกิจการในรูปแบบการผลิต และจำหน่ายสินค้าหรือให้บริการ ที่ภาครัฐโดยปกติไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย กิจการดังกล่าวมักเกี่ยวข้องกับความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเอกชนอาจมีการ ประกอบกิจการดังกล่าวอยู่เดิมหรือไม่ก็ได้ ซึ่งในการจำหน่ายหรือให้บริการนั้นองค์กรสามารถเก็บ ค่าตอบแทนจากประชาชนผู้ใช้บริการได้ (ดร. ชาญชัย แสงวงศ์ 2549)

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การวิจัยนี้สามารถพิจารณาถึงคุณลักษณะของรัฐวิสาหกิจไทยได้โดยมี ขอบเขตที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ในที่นี้จึงได้ดำเนินการเก็บรวบรวมนิยามความหมายของรัฐวิสาหกิจไทย ที่เป็น ที่ยอมรับและถูกใช้อย่างแพร่หลายโดยทั่วไป โดยสรุปรายละเอียด ได้ดังนี้

#### 1) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ระบุว่า

รัฐวิสาหกิจ คือ

“กิจการที่รัฐเป็นผู้ลงทุนหรือถือหุ้นข้างมาก (กฎ) องค์กรของรัฐบาลหรือหน่วยงาน ธุรกิจซึ่งรัฐเป็นเจ้าของ หรือกิจการของรัฐ หรือบริษัทและห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการ องค์กรของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจของรัฐมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50”

#### 2) พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 4 ระบุว่า

“ รัฐวิสาหกิจ หมายถึง

- ก. องค์กรของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ
- ข. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ที่ส่วนราชการมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ
- ค. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการและ/หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ก) และ/หรือ (ข) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ

- ง. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการและ/หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ค) และ/หรือ (ก) และ/หรือ(ข) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ
- จ. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการและ/หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ง) และ/หรือ (ก) และ/หรือ (ข) และ/หรือ (ค) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ”
- 3) พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติมมาตรา 4 ระบุว่า
- “ รัฐวิสาหกิจ หมายความว่า
- (1) องค์การของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล หรือ กิจการของรัฐบาลตามกฎหมายที่จัดตั้งกิจการนั้นและหมายความ รวมถึงหน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของแต่ไม่รวมถึงองค์การหรือกิจการที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อสงเคราะห์หรือส่งเสริมการใดๆที่มีใช้ธุรกิจ
  - (2) บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือทบวงการเมืองที่มีฐานะเทียบเท่า และหรือรัฐวิสาหกิจตาม (1) มีทุนรวมอยู่ด้วย เกินกว่าร้อยละห้าสิบ หรือ
  - (3) บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือทบวงการเมืองที่มีฐานะเทียบเท่า และหรือรัฐวิสาหกิจตาม (1) และหรือ (2) มีทุนรวมอยู่ด้วยถึงสองในสาม”
- 4) พระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2521 มาตรา 4 ระบุว่า
- “ รัฐวิสาหกิจ หมายความว่า
- (1) องค์การของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาลหรือกิจการของรัฐ ตามกฎหมายที่จัดตั้งกิจการนั้น และหมายความรวมถึงหน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของ
  - (2) บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่อ อย่างอื่นที่มีฐานะเป็นกระทรวง ทบวง หรือกรม และหรือรัฐวิสาหกิจตาม (1) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบหรือ

- (3) บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่อ อย่างอื่นที่มีฐานะเป็นกระทรวง ทบวง หรือกรมและหรือ รัฐวิสาหกิจตาม (1) และหรือ (2) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ”
- 5) พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 มาตรา 6 ระบุว่า  
 “ รัฐวิสาหกิจ หมายความว่า  
 (1) องค์การของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาลหรือกิจการของรัฐตามกฎหมายที่จัดตั้งกิจการนั้น และให้หมายความรวมถึงหน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของ  
 (2) บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือทบวงการเมืองที่มีฐานะเทียบเท่า หรือรัฐวิสาหกิจตาม (1) มีทุนรวมอยู่ด้วย เกินร้อยละห้าสิบ”
- 6) พระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548 ระบุว่า  
 “ รัฐวิสาหกิจ หมายความว่า  
 (ก) องค์การของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล กิจการของรัฐซึ่งมีกฎหมายจัดตั้งขึ้นหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ  
 (ข) บริษัท จำกัด หรือบริษัท มหาชน จำกัด ที่หน่วยงานของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจตาม (ก) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละห้าสิบ  
 (ค) บริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด ที่หน่วยงานของรัฐและรัฐวิสาหกิจตาม (ก) หรือ (ข) หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ก) และ (ข) มีทุนรวมอยู่ด้วย เกินร้อยละห้าสิบ โดยให้คำนวณเฉพาะทุนตามสัดส่วนที่เป็นของหน่วยงานของรัฐเท่านั้น”
- 7) ดร. ชาญชัย แสงศักดิ์ (2542) ระบุว่า รัฐวิสาหกิจเป็นหนึ่งในองค์กรที่รัฐจัดตั้งขึ้น โดยมีลักษณะเป็นนิติบุคคลที่รัฐเป็นเจ้าของหรือเป็นผู้ถือหุ้นมากกว่ากึ่งหนึ่ง ซึ่งแรกเริ่มมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อให้ดำเนินกิจกรรมด้านอุตสาหกรรมและการพาณิชย์ที่หน่วยงานราชการปกติไม่สามารถดำเนินการได้จากปัญหาทั้งด้านโครงสร้างการบังคับ

ปัญหาที่ซับซ้อน การขาดทักษะความรู้ความสามารถโดยเฉพาะด้านอุตสาหกรรมและการพาณิชย์ของบุคลากรในภาครัฐ และกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับทางราชการที่ขาดความยืดหยุ่นและความคล่องตัว จากข้อจำกัดที่ระบุถึงนี้จึงทำให้รัฐบาลมีการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจเพื่อให้บริการด้านอุตสาหกรรมและการพาณิชย์สำหรับตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนแทนการมอบหมายให้หน่วยราชการโดยทั่วไปดำเนินการ ซึ่งในการให้บริการ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถมีเงินรายได้อื่นนอกเหนือจากการพึ่งพิงงบประมาณภาครัฐ รัฐบาลจึงกำหนดให้รัฐวิสาหกิจสามารถจัดเก็บค่าตอบแทนจากประชาชนผู้ใช้บริการได้ตามขอบเขตที่รัฐบาลกำหนด (ดร. ชาญชัย แสวงศักดิ์ 2549)

จากนิยามข้างต้นจึงสามารถสรุปคุณลักษณะที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ ได้คือ

- เป็นนิติบุคคลที่รัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นหลัก
- ถูกจัดตั้งเพื่อเน้นปฏิบัติหน้าที่ในกิจการด้านอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมที่ต้องอาศัยทักษะ ความชำนาญ และความยืดหยุ่นของในการปฏิบัติงาน ซึ่งหน่วยราชการไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สามารถจัดเก็บค่าตอบแทนเพื่อเป็นรายได้องค์กร ลดการพึ่งพิงงบประมาณภาครัฐ
- มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนมากกว่าการสร้างกำไรสูงสุด

CHULALONGKORN UNIVERSITY

### 2.1.2 การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไทย

จากความมุ่งหวังให้รัฐวิสาหกิจปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและนโยบายที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินของประเทศอย่างคุ้มค่า จึงมีความจำเป็นที่ภาครัฐจะต้องจัดให้มีระบบในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อนำผลประเมินที่ได้รับมาใช้ในการกำกับดูแล และกำหนดนโยบาย เพื่อพัฒนาให้รัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพและศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ด้วยวัตถุประสงค์ดังกล่าวตั้งแต่ปี 2536 รัฐบาลจึงได้จัดให้มีระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยมอบหมายให้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

กระทรวงการคลัง เป็นผู้รับผิดชอบกำกับดูแลระบบให้มีมาตรฐาน และดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่องทุกปี เพื่อวางแผนทางบริหารจัดการและพัฒนาวิสาหกิจแต่ละแห่งอย่างเป็นระบบ เพื่อตอบสนองต่อนโยบายดังกล่าว สคร. จึงได้ดำเนินการคัดเลือกวิสาหกิจที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศเข้าสู่การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตั้งแต่ปี 2553 ถึงปัจจุบัน ปี 2560 มีจำนวนรัฐวิสาหกิจที่เข้าสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงานของ สคร. ทั้งหมด 55 แห่ง โดยสามารถจำแนกได้เป็น 9 กลุ่มสาขา ตามวัตถุประสงค์จัดตั้ง และภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากภาครัฐ ที่มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1 รายชื่อกลุ่มสาขาและรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

1. สาขาขนส่ง (10 แห่ง)	2. สาขาพลังงาน (4 แห่ง)	3. สาขาสื่อสาร (4 แห่ง)
1. การรถไฟแห่งประเทศไทย	11. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	15. บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
2. การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย	12. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	16. บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
3. องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ	13. การไฟฟ้านครหลวง	17. บริษัท ไปรษณีย์ จำกัด
4. บริษัท ขนส่ง จำกัด	14. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	18. บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
5. การทางพิเศษแห่งประเทศไทย		
6. การท่าเรือแห่งประเทศไทย		
7. บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)		
8. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)		
9. บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด		
10. สถาบันการบินพลเรือน		
4. สาขาสถาบันการ (6 แห่ง)	5. สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม (7 แห่ง)	6. สาขาเกษตร (6 แห่ง)
19. การประปานครหลวง	25. โรงงานยาสูบ	32. องค์การสะพานปลา
20. การประปาส่วนภูมิภาค	26. โรงงานไฟ	33. องค์การคลังสินค้า
21. องค์การจัดการน้ำเสีย	27. องค์การสุรา	34. องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร
22. การเคหะแห่งชาติ	28. สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล	35. สำนักงานกองทุนสวนยาง
23. บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด	29. โรงพิมพ์ตำรวจ	36. องค์การสวนยาง
24. การนิคมอุตสาหกรรมฯ	30. บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด	37. องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย
	31. องค์การตลาด	

7. สาขาสถาบันการเงิน (10 แห่ง)	8. สาขาสังคมและเทคโนโลยี (5 แห่ง)	9. สาขาทรัพยากรธรรมชาติ (3 แห่ง)
38. บมจ. ธนาคารกรุงไทย	48. การกีฬาแห่งประเทศไทย	53. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
39. ธนาคารออมสิน	49. องค์การเภสัชกรรม	54. องค์การสวนพฤกษศาสตร์
40. ธนาคารอาคารสงเคราะห์	50. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	55. องค์การสวนสัตว์ ใน พระบรมราชูปถัมภ์
41. ธนาคารเพื่อการเกษตรและ สหกรณ์การเกษตร	51. สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยีแห่งประเทศไทย	
42. ธนาคารเพื่อการส่งออกและ นำเข้าแห่งประเทศไทย	52. องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ แห่งชาติ	
43. ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมแห่งประเทศไทย		
44. บริษัทตลาดรองสินเชื่อ ที่อยู่อาศัย		
45. บริษัทประกันสินเชื่อ อุตสาหกรรมขนาดย่อม		
46. ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย		
47. สำนักงานธนาคุณุเคราะห์		

เพื่อให้การประเมินสะท้อนผลสำเร็จ และคุณภาพมาตรฐานในการปฏิบัติงาน รวมถึงความ  
คุ้มค่าของการใช้งบประมาณหรือทรัพยากรของประเทศได้อย่างแท้จริง สคร. จึงได้จัดให้มีระบบ  
ประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีการพัฒนาหลักเกณฑ์ และแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของ  
รัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 : ปี 2538- 2546

- หลักการ/แนวคิดของการประเมินผล : เพื่อมุ่งหวังการปรับปรุงประสิทธิภาพ  
การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้สูงขึ้น โดยเปลี่ยนแนวคิดในการกำกับรัฐวิสาหกิจจาก  
การควบคุมขั้นตอนในการทำงานมาเป็นการควบคุมผลงานของรัฐวิสาหกิจแทน โดยให้  
อำนาจแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจตัดสินใจจัดการภายในองค์การได้เอง เพื่อให้  
รัฐวิสาหกิจปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็วขึ้น
- หลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน : จำแนกออกเป็น 6 ด้าน เพื่อสะท้อน  
ประสิทธิภาพ และคุณภาพในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยกำหนดกรอบน้ำหนัก



สูงสุดที่ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (น้ำหนักร้อยละ 15-30) รองลงมาได้แก่ ด้านประสิทธิภาพทางกายภาพ (น้ำหนักร้อยละ 20-25) ด้านคุณภาพของการบริหาร (น้ำหนักร้อยละ 15-20) และด้านคุณภาพของการบริการ (น้ำหนักร้อยละ 10-20) ในขณะที่ด้านการดำเนินงานแผนวิสาหกิจ และคุณภาพของแผนให้น้ำหนักเท่ากันที่ร้อยละ 10

ระยะที่ 2 : ปี 2547 – ปัจจุบัน

- หลักการ/แนวคิดของการประเมินผล :
  - 1) เป็นการนำนโยบายของรัฐบาลมาช่วยในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ
  - 2) เป็นระบบที่ทำให้รัฐวิสาหกิจทราบถึงระดับความสามารถในการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
  - 3) เป็นระบบที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจโดยให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน
  - 4) เป็นระบบที่มุ่งเน้นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร
  - 5) ใช้แผนธุรกิจ/แผนกลยุทธ์/แผนวิสาหกิจเป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายและประเมินผล รวมถึงการติดตามผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
  - 6) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดหลักๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงาน โดยไม่ต้องพิจารณาในรายละเอียดมากเกินไป
  - 7) เป็นการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด โดยมุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานสากล หรือ Industry Norm
  - 8) เป็นการประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างกระทรวงเจ้าสังกัด โดยคณะทำงานปรับปรุงประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจและกระทรวงการคลัง
- หลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน : จำแนกออกเป็น 3 ด้าน ครอบคลุมการประเมินความสำเร็จทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย การดำเนินงานตามภารกิจของรัฐวิสาหกิจ และการบริหารจัดการองค์กรที่ถือเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของรัฐวิสาหกิจไทย ซึ่งให้

น้ำหนักสูงสุดที่การประเมินด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่ร้อยละ 50 (+/-10) รองลงมา ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ร้อยละ 30 และ ด้านการดำเนินงานตามนโยบายที่ร้อยละ 20 (+/-10) โดยการบริหารจัดการองค์กรนั้นได้กำหนดจำแนกออกเป็น 6 มิติครอบคลุมตั้งแต่ บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคลในรัฐวิสาหกิจ

ระยะที่ 3 : ปี 2550 – ปัจจุบัน

- หลักการ/แนวคิดของการประเมินผล : มุ่งเน้นให้ระบบประเมินผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของภาครัฐ ในการยกระดับการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจให้เข้าสู่มาตรฐานสากล อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศ โดยได้เห็นชอบให้มีการประยุกต์รูปแบบระบบการประเมินตนเอง (Self Assessment) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เข้ากับระบบประเมินผลฯ ปัจจุบัน และให้ใช้ชื่อระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่ปรับปรุงใหม่นี้ว่า ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA)
- หลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินผลการดำเนินงาน : จำแนกหลักเกณฑ์การประเมินผลออกเป็น 2 ระบบ เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ได้แก่
  1. ระบบประเมินผลการดำเนินงานเดิมที่กำหนดขึ้นในปี 2547 โดยมีหลักเกณฑ์ประเมินจำแนกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1. การดำเนินงานตามนโยบาย น้ำหนักที่ร้อยละ 20 (+/-10) 2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ น้ำหนักที่ร้อยละ 50 (+/-10) และ 3. การบริหารจัดการองค์กร น้ำหนักที่ร้อยละ 30
  2. ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) ที่พัฒนาขึ้นใหม่ในปี 2550 โดยมีหลักเกณฑ์ประเมินจำแนกเป็นด้านกระบวนการ และผลลัพธ์ โดยด้านกระบวนการมีน้ำหนักที่ร้อยละ 35 จำแนกเป็น 6 หมวด ได้แก่ 1. การนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร และ 6. การจัดการกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับด้านผลลัพธ์ที่แบ่งเป็น 6 ด้าน ครอบคลุมทั้ง 1. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ 2. ผลลัพธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 3. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด 4. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 5. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และ 6. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร โดยมีน้ำหนักรวมที่ร้อยละ 65

ระบบประเมินผลที่กล่าวถึงข้างต้นแม้จะมุ่งพัฒนาหลักเกณฑ์ชี้วัด เพื่อประเมินและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจสามารถสร้างผลสำเร็จได้ตามภารกิจและนโยบายที่ภาครัฐกำหนด จากการมีกระบวนการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ แต่เนื่องจากเป็นหลักเกณฑ์ที่มุ่งประเมินผลสำเร็จเป็นรายปีตามแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจ และนโยบายภาครัฐที่ส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากปัจจัยด้านการเมือง รวมถึงประเมินผลผลิต (Output) ในเชิงปริมาณที่จับต้องได้ โดยไม่มีการกำหนดหลักการแนวความคิดการประเมินที่มุ่งให้รัฐวิสาหกิจไทยเกิดความยั่งยืนอย่างแท้จริง จากกรณีดังกล่าวจึงส่งผลให้ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน การประเมินผลรัฐวิสาหกิจจึงยังไม่สามารถประเมินผลสำเร็จที่สะท้อนถึงผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ที่รัฐวิสาหกิจก่อให้เกิดแก่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างชัดเจนและสมดุล กรณีดังกล่าวจึงเป็นความท้าทายของภาครัฐที่จะต้องเร่งพัฒนาแบบจำลองเพื่อประเมินความยั่งยืน ที่เกิดขึ้นภายใต้กรอบนิยามความยั่งยืน รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยอย่างแท้จริง เพื่อนำมาใช้ในการประเมินและพัฒนาให้รัฐวิสาหกิจไทยสามารถสร้างการเติบโตที่มั่นคงให้เกิดแก่องค์กร รวมถึงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างสมดุลและต่อเนื่องในระยะยาว

## 2.2 ความหมายของความยั่งยืนระดับองค์กร และการพัฒนาความยั่งยืนระดับองค์กร

ความยั่งยืน (The Corporate Sustainability) เป็นประเด็นการศึกษาวิจัยที่นักวิชาการให้ความสนใจมาอย่างยาวนานมากกว่า 200 ปี จากการที่จำนวนประชากรและการบริโภคของโลกเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วกว่าการเติบโตของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งความไม่สมดุลนี้

นำไปสู่การทำนายถึงการเกิดสงคราม แย่งชิงที่อยู่อาศัย ทรัพยากร จนอาจทำให้เกิดการล้มตายของประชาชนในอนาคต (Malthus 1965) โดยสิ่งที่ถูกคาดการณ์ล่วงหน้านี้ ได้ถูกเน้นย้ำอีกครั้งเมื่อ Rachel Carson ได้ตีพิมพ์บทความเรื่อง “Silent Spring” ในปี ค.ศ. 1962 โดยระบุว่าระบบเศรษฐกิจ ความเป็นอยู่ที่ดีในสังคม และสิ่งแวดล้อมนั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นหากเกิดความไม่สมดุลขึ้นระหว่างระบบทั้งสามย่อมนำไปสู่การเติบโตที่ไม่ยั่งยืน ซึ่งสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความไม่สมดุลนั้น Garret Hardins ได้อธิบายไว้บทความเรื่อง ‘The Tragedy of the Commons’ ปี ค.ศ. 1968 ว่าเป็นการขาดจริยธรรมในการใช้ทรัพยากรของประชาชน จากการที่เห็นว่าทรัพยากรธรรมชาติบางประเภทเป็นของสาธารณะ ไม่มีต้นทุนค่าใช้จ่าย ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง โดยทรัพยากรบางประเภทใช้แล้วหมดไปไม่สามารถสร้างขึ้นใหม่ หรือหากสร้างใหม่ต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนาน ทำให้เกิดความไม่สมดุลและปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อย้อนกลับสู่ระบบเศรษฐกิจและสังคมโลกเป็นห่วงโซ่อย่างไม่สิ้นสุด (Hardin 1968)

จากบทความที่ตีพิมพ์เพื่อมุ่งเน้นให้ประชาคมโลกต้องเร่งสร้างความสมดุลระหว่างระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมนี้ จึงเป็นเหมือนจุดเริ่มต้นของการให้ความสำคัญเกี่ยวกับความยั่งยืน และเป็นที่มาที่ทำให้ห้องค์กรระหว่างประเทศ รวมถึงนักวิชาการจำนวนมากต่างทำการศึกษา เพื่อแสวงหานิยามความหมายของความยั่งยืน เพื่อนำไปสู่การกำหนดขอบเขตการพัฒนาความยั่งยืนอย่างเหมาะสมในแต่ละระดับ เช่น

การพัฒนาความยั่งยืนระดับประเทศ ของคณะกรรมการโลกว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา หรือ World Commission on Environment and Development - WCED ที่ระบุว่า คือ การพัฒนาที่ทำให้คนที่อยู่ปัจจุบันสามารถตอบสนองความจำเป็นพื้นฐานของตนได้ โดยไม่ลดทอนความสามารถที่จะตอบสนองความจำเป็นพื้นฐานของคนในอนาคต (Commission and Commission 1987) และการพัฒนาความยั่งยืน ที่ระบุความคือ การพัฒนาในเชิงบูรณาการอย่างสมดุลระหว่างมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งทั้ง 3 มิติมีความสัมพันธ์คาบเกี่ยวกัน และต่างส่งผลซึ่งกันและกัน (Elkington 1994)

การพัฒนาความยั่งยืนที่ประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการคุณภาพกับการสร้างความยั่งยืน จนนำมาสู่นิยามการพัฒนาความยั่งยืน ที่ระบุว่าองค์กรจะเกิดความยั่งยืน ต้องมุ่งเน้น

1. การจัดการเพื่อสร้างผลสำเร็จในระยะยาว
2. การบูรณาการประโยชน์ทั้งของตนและสังคม
3. การ

เสริมสร้างทักษะที่หลากหลาย 4. การดำเนินงานเชิงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและตลอดห่วงโซ่อุปทาน  
5. การมุ่งเน้นการพัฒนาและเสริมสร้างการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง และ 6. การให้อำนาจแก่พนักงาน  
(Hart 1995, Porter and Van der Linde 1995)

นิยามการพัฒนาความยั่งยืนในระดับองค์กร ที่ประยุกต์นิยามของ Brundtland Report มาเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐาน ทำให้เกิดการระบุนิยามการพัฒนาความยั่งยืนระดับองค์กร ว่าเป็นความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมในปัจจุบัน โดยไม่สูญเสียความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรในอนาคต (Dyllick and Hockerts 2002)

การพัฒนาความยั่งยืนในระดับองค์กร คือ การสร้างผลสำเร็จที่ยั่งยืนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในเวลาเดียวกัน ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จริงองค์กรต้องมีการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์ ที่ชัดเจนก่อนทำการประเมินผลปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน (Key Value Drivers) ตามทิศทางกลยุทธ์ดังกล่าวด้วยแบบประเมินความยั่งยืนเชิงสมดุล (The Sustainable Balanced Scorecard) (Figge, Hahn et al. 2002)

องค์กรจะเกิดความยั่งยืนได้เมื่อมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ สร้างการมีส่วนร่วมและประโยชน์แก่สังคมโดยรวมมากกว่าการมุ่งเน้นเฉพาะผลสำเร็จทางการเงิน ซึ่งเป็นนิยามที่มุ่งเน้นถึงความสำคัญของการใช้การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นพื้นฐานที่นำไปสู่การพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร (Wood 1991, Ngai, Chau et al. 2014) ซึ่งสอดคล้องไปกับ Wood ที่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยระบุว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการสร้างความยั่งยืนขององค์กรต่างๆ และได้พัฒนาแบบจำลองเพื่อประเมินความยั่งยืนภายใต้ชื่อ Wood's Model ที่พิจารณาความยั่งยืนที่เกิดจากความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างหลักการ (Principle) กระบวนการ (Process) และ ผลิตภัณฑ์ (Product) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ขององค์กร (Wood 1991)

ซึ่งนอกเหนือจากหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมดังกล่าวแล้ว นักวิชาการบางกลุ่มยังได้ทำการศึกษาและระบุถึงทฤษฎี หลักการและแนวคิดอีกจำนวนหนึ่งที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาความยั่งยืนในระดับองค์กร เช่น การนำทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Theory) มาประยุกต์ทำให้เกิดเป็นกรอบนิยามการพัฒนาความยั่งยืนในธุรกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อมที่ครอบคลุมประเด็นการพัฒนาทั้งด้าน 1. โครงสร้างความเป็นเจ้าของ 2. วัฒนธรรมทางธุรกิจ 3. โครงสร้างองค์กรและโครงสร้างทุน 4. ประสิทธิภาพ ทักษะ ค่านิยม และ 5. ความรู้ความสามารถของพนักงาน 6. ทุนทางสังคมและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก 7. เครือข่ายทางธุรกิจ 8. ความสัมพันธ์กับภาครัฐ และ 9. ความเชื่อมั่นที่สาธารณะมีต่อการดำเนินงานขององค์กร (Loucks, Martens et al. 2010) หรือ การนำทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย มาประยุกต์ร่วมกับหลักการ a resource-based perspective (RBP) เพื่อให้เกิดผลสำเร็จที่ครอบคลุม 3 มิติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Lourenço and Branco 2013) หรือ

การระบุถึงการใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นหลักการพื้นฐานในการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร (Searcy and Elkhawas 2012) โดยองค์กรที่ใช้การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นพื้นฐานในการทำให้เกิดความยั่งยืนต้องมีการพัฒนาและบริหารจัดการปัจจัยพื้นฐานทางธุรกิจที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ 1. อิทธิพลของสังคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ 2. ผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ บริการและการปฏิบัติงานขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม 3. วัฒนธรรมภายในองค์กร และ 4. การเงินขององค์กร อย่างเป็นระบบและบูรณาการ (Aras and Crowther 2008) ซึ่งสอดคล้องกับ Wen-Hsiang Lai et al., ที่ทำการศึกษา และนำประเด็นด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม มาเป็นปัจจัยสำเร็จในการดำเนินการ ร่วมกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ที่จะทำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน (Lai, Lin et al. 2015) และ

การนิยามการพัฒนาความยั่งยืนตามบริบทไทยภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่พระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชที่ได้ทรงพระราชทานในปี พ.ศ. 2540 เป็นกรอบการพัฒนาความยั่งยืนผ่าน 3 หลักการ ได้แก่ การพอประมาณ มีเหตุผล และพึ่งพาตนเอง และ 2 เงื่อนไข ในการทำให้ทั้ง 3 หลักการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การมีความรู้ และมีศีลธรรม (ณัฐพงษ์ ทองภักดี 2550)

ซึ่งการพัฒนาความยั่งยืนตามการศึกษาที่ระบุถึงข้างต้น ที่ถือเป็นขั้นของกระบวนการดำเนินงาน (Processes) เมื่อนำมาแสดงในรูปของผลลัพธ์ (Outcome) หรือความยั่งยืนขององค์กร จึงทำให้สามารถสรุปนิยามความยั่งยืนอย่างหลากหลายได้ดังนี้

ความยั่งยืนขององค์กรต้องประกอบด้วยผลการดำเนินงาน 3 ด้าน ได้แก่ 1.ความแข็งแกร่งทางการเงิน 2. ความมั่นคงหรือมีเสถียรภาพในสภาวะการณ์ที่ระบบเศรษฐกิจและสังคมตกต่ำ และ

3. ความสามารถในการรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Avery 2005) ซึ่งต่อมาในปี ค.ศ. 2011 ได้มีการขยายขอบเขตของนิยามความยั่งยืนระดับองค์กรเพิ่มขึ้น ได้แก่ 1.ภาพลักษณ์การเป็นองค์กรที่มีศีลธรรมและความซื่อสัตย์ 2. เป็นองค์กรที่ลูกค้าพึงพอใจและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ 3. มีความแข็งแกร่งทางการเงินในการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการเงินในระยะสั้นที่จะทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง 4. มูลค่าของผู้ถือหุ้นเติบโตในระยะยาว และ 5. มูลค่าของผู้มีส่วนได้เสียต่างๆเติบโตในระยะยาว (Avery and Bergsteiner 2011) โดยจะพบว่าเนื่องจากนิยามความหมายดังกล่าวนี้มุ่งเน้นอธิบายศักยภาพทางการเงิน การมีลูกค้าที่พึงพอใจต่อการดำเนินงานของธุรกิจในระดับสูง จนทำให้องค์กรเกิดการเติบโตทั้งมูลค่าของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียในระยะยาวเป็นสำคัญ นิยามดังกล่าวจึงอาจเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรภาคเอกชนเป็นหลัก

อย่างไรก็ตามต่อมาได้มีการศึกษาและพยายามกำหนดนิยามความยั่งยืนที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท โดยอ้างอิงพื้นฐานจากหลักการ triple bottom line ของ Elkington (1994) ระบุเป็นนิยามความยั่งยืนขององค์กร ว่าคือ ผลที่เกิดจากความสามารถในการสร้างความสมดุลระหว่าง 1. ผลการดำเนินงานทางการเงิน 2. ผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และ 3. ผลลัพธ์ด้านสิ่งแวดล้อม (Rogers , Goyal, Rahman et al. 2013, Kucukvar, Egilmez et al. 2014, Wagner and Svensson 2014, Zahid and Ghazali 2015)

รวมถึงนิยามความยั่งยืนของ ของ Joseph B. Coblentz ปี ค.ศ. 2002 ที่ระบุว่า องค์กรที่มีความยั่งยืนต้องมี 3 องค์ประกอบสำคัญ คือ 1. ความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ทางการเงิน 2. การเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และ 3. มีความแข็งแกร่งในเชิงสถาบันและจริยธรรม

ซึ่งนิยามการพัฒนาความยั่งยืน และความยั่งยืนที่รวบรวมได้ข้างต้นสามารถนำมาเปรียบเทียบ และสรุปเป็นประเด็นที่มีความเหมือนและความแตกต่าง ได้ดังนี้









จากตารางข้างต้นทำให้สามารถสรุปประเด็นหลัก 3 ลำดับแรก ที่นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่ามีความเกี่ยวข้องและจำเป็นที่องค์กรต่างๆต้องมุ่งพัฒนาเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนประกอบด้วย

- ประเด็นสำคัญลำดับที่ 1 ประกอบด้วย
  1. การพัฒนาอย่างสมดุลระหว่างปัจจุบันและอนาคต
  2. การสร้างความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
  3. การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียที่มีอิทธิพลต่อองค์กร
  4. ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- ประเด็นสำคัญลำดับที่ 2 ประกอบด้วย
  1. การพัฒนาทักษะของพนักงานให้มีความหลากหลาย
- ประเด็นสำคัญลำดับที่ 3 ประกอบด้วย
  1. การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างมีคุณภาพ
  2. การกำกับดูแลกิจการที่ดี
  3. วัฒนธรรมทางธุรกิจ

ในขณะที่หากเปรียบเทียบประเด็นที่ถูกระบุในนิยามความยั่งยืนระดับองค์กร มีรายละเอียด

ดังนี้

ตารางที่ 3 ตารางสรุปเปรียบเทียบเพื่อสรุปประเด็นที่เหมือนและแตกต่างของนิยามความยั่งยืนในระดับสากล

ประเด็นสำคัญ	G. Avery (2005)	G. C. Avery & Bergsteiner (2011)	Elkington (1994)	Joseph B. Coblentz (2002)	Goyal et al. (2013)	Kucukvar, Egilmez, & Tatari (2014)	Rogers; Wagner & Svensson (2014)	Zahid & Ghazal (2015)
ความแข็งแกร่งทางการเงินในระยะสั้นและระยะยาว	/	/	/	/	/	/	/	/
การมีเสถียรภาพในสถานการณ์ที่ระบบเศรษฐกิจและสังคมตกต่ำ	/			/				
การเป็นผู้นำในธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	/			/				
ภาพลักษณ์การเป็นองค์กรที่มีศีลธรรมและความซื่อสัตย์		/		/				
ลูกค้าพึงพอใจและสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจ		/						
มูลค่าของผู้ถือหุ้นเติบโตในระยะยาว		/						
มูลค่าของผู้มีส่วนได้เสียต่างๆเติบโตในระยะยาว		/						
ผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม			/			/	/	/
ผลิตภัณฑ์ด้านสิ่งแวดล้อม			/			/	/	/

เมื่อดำเนินการเปรียบเทียบนิยามความยั่งยืนข้างต้น ทำให้พบประเด็นที่นักวิชาการเห็นตรงกันมากที่สุด 3 ลำดับแรก ว่าเป็นผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงความยั่งยืนขององค์กรต่างๆ ได้แก่

- ประเด็นสำคัญลำดับที่ 1 ประกอบด้วย
  1. ความแข็งแกร่งทางการเงินในระยะสั้นและระยะยาว
- ประเด็นสำคัญลำดับที่ 2 ประกอบด้วย
  1. ผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
  2. ผลลัพธ์ด้านสิ่งแวดล้อม
- ประเด็นสำคัญลำดับที่ 3 ประกอบด้วย
  1. การมีเสถียรภาพในสถานการณ์ที่ระบบเศรษฐกิจและสังคมตกต่ำ
  2. การเป็นผู้นำในธุรกิจอย่างต่อเนื่อง
  3. ภาพลักษณ์การเป็นองค์กรที่มีศีลธรรมและความซื่อสัตย์

จากข้อสรุปที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับนิยามการพัฒนาความยั่งยืน และนิยามความยั่งยืนข้างต้น จึงทำให้สามารถสรุปนิยามความยั่งยืนที่จะนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยโดยสอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจไทย ได้ดังนี้

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบนิยามการพัฒนาความยั่งยืนและนิยามความยั่งยืนในระดับสากล เพื่อสรุปเป็นนิยามความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย

ประเด็นหลัก	การทบทวนวรรณกรรม		นิยามความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย
	นิยามการพัฒนาความยั่งยืน	นิยามความยั่งยืน	
ความยั่งยืนเชิงสมดุล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาอย่างสมดุลระหว่างปัจจุบันและอนาคต</li> <li>2. การสร้างความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความแข็งแกร่งทางการเงินในระยะสั้นและระยะยาว</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความยั่งยืนทางการเงิน</li> </ol>
การบริหารห่วงโซ่เพื่อการเติบโตในระยะยาว	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างมีคุณภาพ</li> <li>2. การพัฒนาทักษะของพนักงานให้มีความหลากหลาย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีเสถียรภาพในสถานการณ์ที่ระบบเศรษฐกิจและสังคมตกต่ำ</li> <li>2. การเป็นผู้นำในธุรกิจอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. ความยั่งยืนด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจ</li> </ol>
จริยธรรมและควมรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้เสีย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียที่มีอิทธิพลต่อองค์กร</li> <li>2. ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</li> <li>3. การกำกับดูแลกิจการที่ดี</li> <li>4. วัฒนธรรมทางธุรกิจ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>2. ผลลัพธ์ด้านสิ่งแวดล้อม</li> <li>3. ภาพลักษณ์การเป็นองค์กรที่มีศีลธรรมและความซื่อสัตย์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ความยั่งยืนด้านจริยธรรม</li> </ol>

โดยสามารถแสดงรายละเอียดของแต่ละนิยามความยั่งยืน ได้ดังนี้

### 1. ความยั่งยืนทางการเงิน

ความยั่งยืนทางการเงิน สะท้อนถึงผลสำเร็จทางการเงินจากการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นระยะกลาง และระยะยาว จากการที่องค์กรสามารถคาดการณ์และจัดเตรียมเงินทุนที่เพียงพอต่อการ

ประกอบกิจการใน แต่ละช่วงเวลา โดยเน้นการบริหารค่าใช้จ่ายและก่อภาระหนี้จากการลงทุนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับศักยภาพการสร้างรายได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงมุ่งเน้นการพึ่งพิงแหล่งเงินทุนของตนเองก่อนการพึ่งพิงแหล่งเงินทุนจากภายนอก (Avery 2005) ซึ่งผลสำเร็จขององค์กรควรครอบคลุมทั้ง 1. การมีเงินทุนหมุนเวียนภายในองค์กรที่เพียงพอต่อการสร้างผลสำเร็จตามภารกิจในระยะยาว 2. การไม่มีภาวะขาดทุนสุทธิต่อเนื่อง และ 3. การไม่มีภาระหนี้สินผูกพันระยะยาวจากการขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

## 2. ความยั่งยืนของการปฏิบัติงานตามภารกิจ

ความยั่งยืนของการปฏิบัติงานตามภารกิจ เป็นมิติที่สะท้อนผลสำเร็จเชิงสถาบัน จากการที่องค์กรต่างๆถูกจัดตั้งขึ้นตามวัตถุประสงค์ของเจ้าของเงินทุน ซึ่งแบ่งได้เป็นวัตถุประสงค์ทั้งเชิงพาณิชย์ หรือเชิงสังคม ทำให้เกิดองค์กรในรูปแบบทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีคุณลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างกัน (Coblentz 2002) ดังนั้นเพื่อสะท้อนผลสำเร็จที่ยั่งยืนของการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์จัดตั้งหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐที่มีถูกมุ่งเน้นให้เป็นองค์กรหลักเพื่อสร้างการเติบโตให้แก่ระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศ โดยไม่มุ่งเน้นการแสวงหากำไรสูงสุด ดังนั้นการจะสะท้อนถึงความคุ้มค่าในการจัดตั้งองค์กรเหล่านี้จึงต้องพิจารณาจากคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ 1. สามารถสร้างผลสำเร็จตามภารกิจจนเป็นที่ยอมรับโดยผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม 2. กระบวนการปฏิบัติงานหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของภารกิจมีคุณภาพ และได้มาตรฐาน โดยได้รับการรับรองคุณภาพและมาตรฐานจากองค์กรกลางทั้งในและต่างประเทศ และ 3. อยู่รอดและเติบโตได้แม้เผชิญกับภาวะวิกฤตการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

## 3. ความยั่งยืนด้านจริยธรรม

ความยั่งยืนด้านจริยธรรม เป็นผลสำเร็จเชิงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ที่องค์กรต้องเสริมสร้างให้บุคลากรทุกระดับมีเป็นพื้นฐานเพื่อทำให้องค์กรยั่งยืน โดยจริยธรรมที่ดีในเชิงสถาบันจะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและเห็นคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย และความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเป็นทีม จนส่งผลให้งานที่ได้รับมอบหมายเกิดผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องในระยะยาว (Koonmee, Singhapakdi et al. 2010) ซึ่งจริยธรรมที่เหมาะสมนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรภาครัฐเช่น รัฐวิสาหกิจ ควรครอบคลุมจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียและสังคม

โดยรวม ซึ่งเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ตามวัตถุประสงค์จัดตั้งที่ต้องปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงและรับผิดชอบต่อประโยชน์ของประชาชนและสังคมโดยรวมเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามเนื่องจากความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่รวบรวมได้จากการศึกษาวรรณกรรม ทางวิชาการไม่มีการระบุถึงจริยธรรมพื้นฐานที่ภาครัฐและเอกชนควรมุ่งยึดถือและนำมาปฏิบัติซึ่งจะมีความแตกต่างตามบริบทการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์จัดตั้ง การประกอบกิจการ และสังคมที่องค์กรนั้นๆตั้งอยู่ ดังนั้นสำหรับรัฐวิสาหกิจไทยที่เป็นองค์กรภาครัฐที่มีภารกิจและเป้าหมายสูงสุดในการดำเนินงานต่างจากเอกชนรวมถึงอยู่ในบริบทการดำเนินงานในสังคมไทย จึงสามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือปรัชญาการพัฒนาความยั่งยืนด้านจริยธรรมของไทย เช่น หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นหลักการที่สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่มีเป้าหมายสูงสุดในการให้ภาครัฐต้องตอบสนองความต้องการและคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง จากการปฏิบัติภารกิจที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เข้าเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดผลลัพธ์ด้านจริยธรรม และทำให้สามารถสรุปความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่เหมาะสมกับรัฐวิสาหกิจไทยได้เป็นความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่มีความรับผิดชอบต่อและพอเพียง

ซึ่งนอกเหนือจากข้อสรุปเกี่ยวกับนิยามความยั่งยืนที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นที่สามารถนำมาประยุกต์กับงานวิจัยในที่นี่แล้ว เมื่อพิจารณาเพิ่มเติมถึงการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรต่างๆ ยังพบว่านักวิชาการในปัจจุบันได้มีการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาและระบุถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลและมีแนวโน้มทำให้องค์กรเกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน ผ่านการนำทฤษฎี หลักการ และแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้อย่างหลากหลาย เช่น Thomas Dyllick and Kai Hockerts (2002), Elizabeth Stubblefield Loucks, Martin L. Martens and Charles H. Cho (2002) และ Isabel C. Lourenco and Manuel Castelo Branco (2013) ที่ให้ความสำคัญกับทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Theory) เป็นต้น ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้



## 2.3 แนวคิด ทฤษฎี และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนองค์กร

### 2.3.1 ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Theory)

ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียของ R. Edward Freeman ได้รับการพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1984 โดยใช้แนวคิดที่ได้จากหนังสือ The Functions of the Executive ของ Barnard (1968) เป็นพื้นฐาน ทั้งนี้เนื่องจาก Barnard ให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน โดยเห็นว่ากิจการหนึ่งจะดำเนินการต่างๆ ได้จนบรรลุผลสำเร็จนั้นไม่ได้เกิดจากระบบการกำกับดูแลของกลุ่มผู้นาองค์กร แต่เกิดจากพนักงานองค์กรเป็นผู้ตัดสินใจและให้อำนาจแก่ผู้บริหาร อำนาจที่แท้จริงในองค์กรจึงเป็นของพนักงานโดยผู้บริหารองค์กรเป็นเพียงผู้จัดการเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างพนักงานกับองค์กรอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล ซึ่งการจะทำให้เกิดความร่วมมือที่ดีดังกล่าวผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการขององค์กรต้องมีบทบาทหน้าที่สำคัญสามประการได้แก่ การพัฒนาและเสริมสร้างระบบการสื่อสารที่ชัดเจนในองค์กรทั้งโครงสร้างการบังคับบัญชา สายการรายงานผลการดำเนินงาน และช่องทางการสื่อสารทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ยังต้องมีกระบวนการบริหารจัดการและสร้างบรรยากาศเพื่อชักจูงให้พนักงานใช้ศักยภาพอย่างเต็มกำลังเพื่อสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร โดยในกรณีดังกล่าว Barnard ได้เสนอให้ผู้บริหารต้องจัดให้มีระบบประเมินผลการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่พนักงานได้รับมอบหมาย และให้ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงกำหนดแนวทางเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน และสุดท้ายผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางการที่ชัดเจนทั้งในด้านการประกอบกิจการและพฤติกรรมจริยธรรมทางธุรกิจเพื่อให้พนักงานรับรู้และนำไปปฏิบัติจนทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ

ด้วยแนวคิดที่กล่าวถึงข้างต้น Freeman (1984) จึงได้นำมาพัฒนาเป็นทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ ที่ต่อยอดจากทฤษฎีทุนนิยมที่มีอยู่เดิม โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริหารองค์กรต้องพิจารณาและให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ขององค์กรเพิ่มเติมนอกเหนือจากการดูแลเฉพาะผู้ถือหุ้นที่เป็นเจ้าของกิจการ ทั้งนี้เพราะกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้ซึ่งประกอบด้วย คู่ค้า ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น และชุมชนท้องถิ่น เป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจขององค์กรไม่ต่างจากผู้ถือหุ้นขององค์กร และด้วยสิทธิที่ผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้มีตามกฎหมาย ตามกรอบความรับผิดชอบของรัฐในทางการเมือง หรือแม้แต่กรอบด้านศีลธรรมในการดำเนินธุรกิจ จึงทำให้บริษัทไม่สามารถละเว้น

การปฏิบัติอย่างมีความรับผิดชอบต่อกลุ่มดังกล่าว และต้องปรับกรอบแนวคิดการดำเนินกิจการให้สะท้อนการแบ่งแยกระหว่างผู้ที่ได้รับประโยชน์และผู้ที่ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจากการได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของบริษัทได้อย่างชัดเจน

ซึ่งในทางกฎหมายนั้น เนื่องจากการที่บริษัทต้องเคารพต่อกรอบของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ รวมถึงกฎหมายที่ให้ความคุ้มครองส่วนบุคคลแก่ประชาชนทั่วไป โดยผู้บริหารและพนักงานต้องสามารถสร้างผลตอบแทนสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น ในขณะที่ไม่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายส่วนเกินที่ต้องจ่ายให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานที่ขาดความรับผิดชอบและขาดศีลธรรม เช่น กรณีที่องค์กรผลิตสินค้าที่ไม่มีคุณภาพออกจำหน่ายแก่ลูกค้า จนทำให้เกิดการเรียกคืนสินค้าและภาพลักษณ์ที่ไม่ดีในมุมมองของลูกค้า สุดท้ายกรณีดังกล่าวคือต้นทุนค่าใช้จ่ายส่วนเกินที่จะส่งผลกระทบต่อกำไรสุทธิโดยรวมในระยะสั้นขององค์กร และจะส่งผลถึงความสามารถในการสร้างกำไรในอนาคตหากลูกค้าขาดความเชื่อมั่นและยึดติดกับภาพลักษณ์ที่ไม่ดีขององค์กรดังกล่าว หรือกรณีกฎหมายที่คุ้มครองสิทธิของพนักงานให้ไม่ถูกเลือกปฏิบัติ และสามารถเข้าร่วมเจรจาข้อตกลงที่เกี่ยวข้องกับสภาพการจ้างงานที่ดี และชุมชนที่มีสิทธิในการได้มีทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดีที่ปลอดภัยในการดำรงชีวิต ซึ่งหากถูกละเมิดสิทธิจากการปฏิบัติงานขององค์กรแล้ว ก็จะส่งผลให้องค์กรต้องเกิดค่าใช้จ่ายเพื่อชดเชยต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นและทำให้ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นลดลงในที่สุด เป็นต้น ที่กล่าวมานี้จึงทำให้พบว่าหากองค์กรไม่พิจารณาถึงสิทธิตามกฎหมายของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างครบถ้วน สุดท้ายแนวทางเพื่อสร้างผลตอบแทนสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้นอาจไม่เป็นไปตามที่เป้าหมาย โดยอาจถูกบิดเบือนและลดทอนจากค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไปจากการไม่รับผิดชอบต่อสังคมและการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญขององค์กร ซึ่งผลสรุปนี้สอดคล้องกับ Joseph T. Mahoney (2012) ที่ทำการศึกษาและระบุถึงปัญหาสุดท้ายที่ทำให้องค์กรไม่สามารถสร้างผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นได้เต็มที่มีนั้น เนื่องจากในกระบวนการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจรวมถึงการกระจายมูลค่าทางเศรษฐกิจนั้นองค์กรไม่ได้คำนึงถึงสิทธิในทรัพย์สินที่ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆมีตามกฎหมาย จนส่งผลให้การทำสัญญาหรือข้อตกลงขององค์กรขาดการระบุประเด็นที่รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างครบถ้วน จากการกระจายมูลค่าทางเศรษฐกิจที่องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการส่งมอบมูลค่าแก่ผู้ถือหุ้นเป็นหลัก ในขณะที่ผู้มีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จและเป็นผู้ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียอื่นที่ไม่ใช่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นเมื่อองค์กรให้ความสำคัญและกระจายมูลค่าอย่างไม่เท่าเทียมกัน สุดท้ายย่อมทำให้เกิดต้นทุนและค่าใช้จ่าย

ส่วนเกินที่องค์กรต้องจ่ายคืนแก่ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่นๆ จนทำให้ผู้ถือหุ้นไม่สามารถได้รับค่าตอบแทนทางเศรษฐกิจในระยะยาวได้อย่างแท้จริง (Mahoney 2012)

นอกเหนือจากด้านกฎหมายที่เป็นปัจจัยหรือสาเหตุให้องค์กรต้องปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มแล้ว สำหรับในทางเศรษฐศาสตร์นั้นก็ยิ่งพบว่าจากที่การบริหารจัดการแบบทุนนิยมเต็มเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้นสูงสุด โดยพยายามลดบทบาทและการแทรกแซงตลาดของภาครัฐ เพื่อทำให้เกิดการแข่งขันอย่างเสรีนั้น ในทางกลับกันพบว่าการลดการแทรกแซงดังกล่าวกลับทำให้องค์กรเอกชนเกิดการดำเนินธุรกิจแบบผูกขาด ขาดความรับผิดชอบต่อสังคม ขาดจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ และผลกระทบค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนทั้งด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมสู่ภายนอก โดยเฉพาะปัญหาการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสิ้นเปลืองเนื่องจากเห็นว่าเป็นของสาธารณะ (public goods) ที่ไม่มีเจ้าของอย่างแท้จริง นี่สอดคล้องกับแนวคิดของ Garret Hardins (1968) ที่กล่าวว่าการที่คนทั่วไปขาดจริยธรรมในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ด้วยการเห็นว่าเป็นสินค้าสาธารณะ จึงทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า โดยเมื่อทรัพยากรบางประเภทใช้แล้วหมดไปและใช้แล้วไม่สามารถฟื้นฟูหรือสร้างขึ้นได้ในระยะเวลาอันสั้นจึงยิ่งส่งผลให้เกิดการขาดความสมดุลระหว่างระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และทำให้อุตสาหกรรมไปสู่การขาดความยั่งยืนทั้งในระดับประเทศและระดับองค์กรในที่สุด

ซึ่งนอกเหนือจากประเด็นการขาดศีลธรรมในการใช้ทรัพยากร ประเด็นด้านศีลธรรมยังส่งผลถึงผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ เช่น การประกอบกิจการแบบผูกขาดหรือส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันน้อยรายที่ส่งผลต่อคู่แข่งทางการค้า การผนวกรวมค่าใช้จ่ายในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่เป็นของสาธารณะ (public goods) เป็นต้นทุนส่วนเกินแก่ลูกค้าและสังคมโดยรวม รวมถึงการใช้อำนาจต่อรองหรือสร้างเงื่อนไขที่ทำให้ลูกค้าเสียเปรียบแต่องค์กรได้เปรียบ ซึ่งหากองค์กรพิจารณาและนำประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ มากำหนดเป้าหมายการสร้างมูลค่าแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มใหม่ รวมถึงออกแบบการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดความร่วมมือและลดความขัดแย้งกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ เมื่อผู้มีส่วนได้เสียเกิดความพึงพอใจและเข้าร่วมสร้างมูลค่าเพิ่มกับองค์กรอย่างเต็มศักยภาพ สุดท้ายก็จะทำให้เกิดกระบวนการแบ่งปันมูลค่าในแต่ละช่วงเวลา จนทำให้ทุกภาคส่วนทั้งภายในองค์กรและสังคมภายนอกเกิดความยั่งยืนได้อย่างแท้จริงในที่สุด (Argandoña 2011)

ซึ่งแนวคิดด้านศีลธรรมและหลักการดำเนินงานที่ดีที่ระบุถึงนี้ ปัจจุบันได้กลายมาเป็นข้อกำหนดหรือแนวปฏิบัติที่ดีในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรต่างๆ เช่น มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแนวทางการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม มอก. 26000 (ISO 26000) ที่มีการกำหนดค่านิยมที่เน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior) และ การเคารพต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย (Respect for Stakeholder Interests) ไว้ใน 7 หลักการ (7 Principles) รวมถึงกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน เรื่องการปฏิบัติที่เป็นธรรม (Fair Operating practices) ที่เน้นการแข่งขันอย่างเป็นธรรม ต่อต้านการทุจริตและไม่ใช้ความสัมพันธ์ทางการเมืองเพื่อสร้างความได้เปรียบในการผูกขาดและการแข่งขัน รวมถึงส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในห่วงโซ่คุณค่าสะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคม และแนวทางการรายงานความยั่งยืนตามหลักการ Global Reporting Initiative (GRI) ที่กำหนดให้องค์กรต้องมีการประเมินและเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับ การต่อต้านการคอร์รัปชัน นโยบายที่ใช้ปฏิบัติต่อสาธารณชน พฤติกรรมการต่อต้านการแข่งขัน การประเมินผลกระทบที่มีต่อสังคมของคู่ค้า และกลไกการบรรเทาปัญหาผลกระทบที่มีต่อสังคม เป็นต้น (Global Reporting Initiative 2013, สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม 2553)

และเพื่อให้สามารถพิจารณากลุ่มผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างครอบคลุม Freeman (1984) จึงได้กำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กร ที่เรียกว่ากลุ่มผู้มีส่วนได้เสียตามความหมายแคบ โดยประกอบด้วยผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ เช่น

ผู้ถือหุ้นที่เป็นแหล่งเงินสำคัญสำหรับองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์ในการลงทุนที่แตกต่างกัน โดยบางกลุ่มเน้นผลสำเร็จทางการเงินในระยะสั้น ในขณะที่บางกลุ่มเน้นการเติบโตและมั่นคงทางการเงินขององค์กรในระยะยาว กรณีดังกล่าวจึงทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญทั้งศักยภาพในการสร้างรายได้ รวมถึงจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจที่จะเป็นปัจจัยส่งเสริมให้องค์กรเกิดการเติบโตที่ยั่งยืนตามความคาดหวังได้อย่างแท้จริง

สำหรับกลุ่มพนักงาน เนื่องจากเป็นผู้ร่วมดำเนินงานกับองค์กรโดยตรง จึงมีความสำคัญยิ่งที่องค์กรจะต้องเสริมสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อมที่ดีแก่บุคลากร โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจเรื่องสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อตนเองและสังคม รวมถึงการกำหนดให้มีค่านิยมในการดำเนินธุรกิจที่ดี โดยผู้บริหารองค์กรต้องเป็นต้นแบบทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ และนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริงทั้งองค์กร

นอกจากนั้นในกลุ่มลูกค้าที่ Freeman (1984) ระบุว่าเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากการเป็นผู้นำส่ง วัตถุประสงค์ให้แก่องค์กร ดังนั้นหากลูกค้าไม่ยั่งยืนไม่สามารถจัดส่งวัตถุประสงค์ที่มีคุณภาพให้แก่องค์กร องค์กรก็ จะไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่น จึงมีความสำคัญยิ่งที่องค์กรต้องพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับคูก ำ ทำให้ลูกค้ามีทักษะความรู้ความสามารถ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจ เพื่อให้ลูกค้าภักดี และตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของบริษัทได้อย่างเต็มกำลัง

ลำดับถัดมาคือกลุ่มลูกค้ำนั้น เนื่องจากถือเป็นแหล่งรายได้หลักของบริษัท ที่ความต้องการมี อิทธิพลโดยตรงต่อกระบวนการออกแบบและผลิตสินค้าและบริการ รวมถึงยังส่งอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อมต่อชุมชนและสังคมที่จะได้รับผลกระทบจากการบริโภคสินค้าและบริการของลูกค้า ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าและมีจริยธรรมในการพัฒนาและผลิตสินค้าและบริการที่ ไม่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้า รวมถึงเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการบริโภคของลูกค้าส่งผลกระทบต่อชุมชนและสังคมอย่างต่อเนื่อง ต่อไป

สำหรับชุมชนที่เป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสุดท้ายตามความหมายแคบนั้น เพื่อแสดงความ รับผิดชอบตามหลักกฎหมายและหลักจริยธรรม จึงเป็นหน้าที่ที่องค์กรต้องหาโอกาสในการเข้าร่วม เพื่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นให้แก่ชุมชน และแสดงความเป็นพลเมืองที่ดี ด้วยการไม่สร้าง ผลกระทบในการปล่อยมลพิษ ของเสีย และน้ำเสียแก่ชุมชน โดยการดำเนินงานต่างๆ องค์กรควรจัด ให้มีการประชุมหารือกับผู้นำชุมชนและคนในท้องถิ่น ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาเกิดผลลัพธ์ที่สอดคล้อง กับความต้องการของชุมชน และอยู่ภายใต้ศักยภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร อย่างแท้จริง

ซึ่งการจะปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มข้างต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำองค์กรต้องเป็น กลไกสำคัญในการสร้างความสมดุลและลดความขัดแย้งที่เกิดจากความต้องการที่แตกต่างกันระหว่าง ผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้เนื่องจากผู้มีส่วนได้เสียมีอิทธิพลต่อองค์กรในระดับที่แตกต่างกัน จึงเป็นหน้าที่ของ ผู้นำองค์กรที่ต้องเข้าใจถึงอิทธิพลของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มและตอบสนองความต้องการที่แตกต่าง กันได้อย่างสมดุล โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Engagement Planning) และการสร้าง เครือข่ายความร่วมมือและพันธมิตรทางการค้าที่มีประสิทธิภาพ (Worley and Mirvis 2013) เป็น พื้นฐาน เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง (Rahbek Gjerdrum Pedersen, Hove Henriksen et al. 2013)

จากรายละเอียดที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้พบว่าทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียนี้มีทั้งความเหมือนและความแตกต่างจากทฤษฎีตัวแทนผู้ถือหุ้น (The Agency Theory) โดยทั้งสองทฤษฎีต่างเกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการของผู้นำองค์กรที่ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ แต่ในขณะที่ทฤษฎีตัวแทนผู้ถือหุ้นเน้นบทบาทของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการในการสร้างประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้นในฐานะเจ้าของเป็นสำคัญ ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียกลับเน้นบทบาทของฝ่ายจัดการที่จะต้องดูแลและปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเหมาะสมและสมดุล (Mahoney 2012) ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มบุคคลดังกล่าวเป็นทั้งผู้ให้บริการ ผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตและร่วมดำเนินงานในห่วงโซ่อุปทาน ตลอดจนเป็นผู้ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากดำเนินงานขององค์กร ผู้มีส่วนได้เสียจึงมีบทบาทสำคัญในการต่อต้านหรือสนับสนุนให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างยั่งยืนได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ดังนั้นเมื่อพิจารณาสาระสำคัญของทฤษฎีที่กล่าวมานี้ จึงทำให้สามารถสรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียที่ส่งผลให้องค์กรรวมถึงรัฐวิสาหกิจเกิดความยั่งยืน สรุปได้ คือ 1. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. ภาวะผู้นำที่มุ่งรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย 3. การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ 4. การบริหารห่วงโซ่อุปทาน 5. การกำกับดูแลกิจการที่ดี 6. ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 7. การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย 8. การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย 9. การสื่อสารภายในองค์กร และ 10. การบริหารเครือข่ายและพันธมิตรทางการค้า

### 2.3.2 ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View)

ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View) นี้เกิดขึ้นจากผลการศึกษาของ Wernerfelt ในปี ค.ศ. 1984 โดยใช้กรอบแนวคิดพื้นฐานจาก Learned et al., (1969) ที่อธิบายถึงศักยภาพขององค์กรในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงเปรียบเทียบ ซึ่งจากการที่ทุกองค์กรมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน องค์กรจึงต้องพยายามค้นหาและกำหนดจุดแข็งที่ตนเองมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อโอกาสทางธุรกิจ ด้วยความสามารถหรือทรัพยากรเฉพาะที่องค์กรมีเหนือคู่แข่ง (Learned 1969) จากกรอบแนวคิดดังต้นนี้จึงทำให้ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View) ของ Wernerfelt ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์เพื่อมุ่งใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายในองค์กรหรือให้ความสำคัญกับด้านอุปทาน

มากกว่ามุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มความต้องการซื้อซึ่งเป็นด้านอุปสงค์ของตลาด โดยทฤษฎีต้องการนำเสนอทรัพยากรที่องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบในระยะยาว และให้ความหมายทรัพยากรดังกล่าวว่าเป็นทรัพยากรทุกประเภทที่รวมถึง ความสามารถพิเศษ กระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐาน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ความภักดีของบุคลากร จำนวนประสบการณ์และข้อมูลองค์ความรู้ รวมถึงการบูรณาการห่วงโซ่อุปทานทั้งหมดที่องค์กรมีและสามารถใช้กลยุทธ์ เพื่อให้ทรัพยากรดังกล่าวเกิดประสิทธิภาพและส่งผลต่อให้องค์กรเกิดความสำเร็จในระยะยาว (Gurtoo 2009) ทรัพยากรตามทฤษฎีนี้จึงเป็นจุดแข็งที่องค์กรทั้งภาคเอกชน รวมถึงภาครัฐสามารถนำไปใช้ผนวกกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาบุคลากร จนทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (Khan and Charles-Saverall 1993)

และเนื่องจากทรัพยากรมีความสำคัญจากการเป็นปัจจัยพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบคุณลักษณะ รวมถึงต้นทุนของผลิตภัณฑ์ที่ออกจำหน่าย ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดราคาผลิตภัณฑ์เพื่อการแข่งขันกับคู่แข่งอื่นในอุตสาหกรรม ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถสร้างกำไรสูงสุดได้ตามเป้าหมายจากทรัพยากรที่มี จึงมีความจำเป็นที่องค์กรต้องสามารถคำนวณและแสดงผลเชิงเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการจัดหาทรัพยากรและต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการ ควบคู่กับรายได้ที่จะเกิดขึ้นจากทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก ลอกเลียนและทดแทนได้ยากดังกล่าว (Barney 1986) ซึ่งทรัพยากรที่มีคุณลักษณะตามที่กล่าวถึงนี้ Wernerfelt (1984) ระบุว่าไม่ได้ทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้ เช่น ตราสินค้า ความรู้ด้านเทคโนโลยีภายในองค์กร พนักงานที่มีทักษะเฉพาะ สัญญาซื้อขาย เครื่องจักร กระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงอำนาจต่อรองในการผลิตหรือจัดซื้อจัดหาทรัพยากร เป็นต้น

ซึ่ง Jay Barney (1991) ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงคุณลักษณะของทรัพยากรที่มีคุณค่า โดยต้องประกอบด้วย 4 คุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เป็นทรัพยากรที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร จากการทำให้โอกาสขององค์กรมีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้นในขณะที่ทำให้ภัยคุกคามขององค์กรมีระดับความรุนแรงลดลงจนเข้าสู่ระดับปกติ จนทำให้สามารถสร้างรายได้มากกว่าต้นทุนของทรัพยากร (Kristandl and Bontis 2007)
2. การมีคุณลักษณะหรือศักยภาพที่คู่แข่งปัจจุบันไม่สามารถหาได้

3. การที่ต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ด้วยเหตุผลที่สำคัญ ทั้งจากความสามารถที่สั่งสมมาเป็นระยะเวลานานในอดีตขององค์กร รูปแบบของการนำทรัพยากรที่มีไปใช้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่อาจมีรูปแบบที่ไม่ชัดเจนทำให้องค์กรอื่นลอกเลียนไม่ได้ และทรัพยากรดังกล่าวมีความซับซ้อนและอาจเกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม เช่น วัฒนธรรม และความเชื่อ ที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย (Dierickx and Cool 1989) เป็นต้น โดยทรัพยากรจะมีคุณสมบัติของการที่**ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์**นี้ ก็ต่อเมื่อทรัพยากรดังกล่าว**ไม่สามารถเคลื่อนย้ายระหว่างองค์กรได้** (Porter and Millar 1985, Kristandl and Bontis 2007)
4. การเป็นทรัพยากรที่**ไม่สามารถทดแทนด้วยทรัพยากรได้** โดยในประเด็นดังกล่าวนี้ Jay Barney (1991) ได้ระบุเพิ่มเติมว่า**ในสภาพความเป็นจริงของตลาดปัจจัยการผลิตนั้น ทรัพยากรโดยทั่วไปมักทดแทนกันได้** แต่เนื่องจากการทดแทนนั้นจะมีความไม่สมบูรณ์ เช่น ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่เป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจของสองบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แม้จะทดแทนกันได้ แต่ก็**จะให้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน** ดังนั้นยังทำให้ทรัพยากรมีคุณสมบัติที่โดดเด่นแตกต่างกับคู่แข่งมากเท่าใด ก็**จะยิ่งส่งผลให้ผลลัพธ์ที่เกิดมีความแตกต่างจากคู่แข่งมากขึ้นอย่างชัดเจน**

โดยทรัพยากรที่สามารถทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้ สามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่มที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อต้นทุนทางการเงิน และการพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างรายได้เหนือคู่แข่งในระยะยาว (Barney 1991) ได้แก่ ทรัพยากรที่เป็นทุนกายภาพ ทรัพยากรที่เป็นทุนมนุษย์ (Oswick & Grant, 1996) และทรัพยากรที่เป็นทุนองค์กร (Khan and Charles-Saverall 1993) โดย

1. ทุนกายภาพ ประกอบด้วย เทคโนโลยีขององค์กร (Powell and Dent-Micallef 1997) เครื่องมือและโรงงานผลิต พื้นที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ และความสามารถในการเข้าถึงวัตถุดิบ
2. ทุนมนุษย์ ได้แก่ ประสบการณ์ การตัดสินใจ ความชาญฉลาด ความสัมพันธ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของผู้จัดการและพนักงานของบริษัท รวมถึงการมีภาวะผู้นำภาครัฐที่มีลักษณะเป็นผู้ประกอบการ (Boyett 1996)



3. พุทธองค์กร จะประกอบด้วยโครงสร้างการรายงานที่เป็นทางการ การวางแผนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระบบการควบคุมและการประสานงานต่างๆ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการภายในบริษัทและระหว่างบริษัท และการบริหารจัดการความรู้ (McAdam, Reid et al. 2002)

ซึ่งนอกจากการจัดแบ่งกลุ่มทรัพยากรข้างต้น ยังมีการจัดแบ่งกลุ่มทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (Teece, Pisano et al. 1997) อย่างละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

1. ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี (Technological assets) จากการที่ตลาดในปัจจุบันมีแนวโน้มใช้เทคโนโลยีเพิ่มขึ้น แต่เทคโนโลยีส่วนใหญ่ ยังเป็นองค์ความรู้ที่เกิดเฉพาะบริษัท ไม่มีการจำหน่ายหรือซื้อขายได้อย่างแพร่หลาย รวมถึงบางกรณียังติดปัญหาเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญาที่บริษัทต่างๆเป็นเจ้าของ จึงทำให้ทรัพยากรประเภทนี้ยังเป็นทรัพยากรสำคัญและถูกจัดเป็นทรัพยากรในเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างขีดความสามารถสำหรับการแข่งขันในระยะยาว
2. ทรัพยากรในลักษณะองค์ประกอบเสริม (Complementary assets) จากการที่นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี ต้องการทรัพยากรบางประเภทเป็นตัวกลางในการนำเทคโนโลยีที่คิดขึ้นเฉพาะบริษัทออกสู่ตลาด อย่างไรก็ตามเนื่องจากทรัพยากรดังกล่าวยังมีจำกัด และต้องอาศัยระยะเวลาและผู้เชี่ยวชาญ ในการคิดค้นเทคโนโลยี ทรัพยากรดังกล่าวจึงมีความสำคัญและถือเป็นทรัพยากรในเชิงกลยุทธ์รูปแบบหนึ่ง
3. ทรัพยากรทางการเงิน (Financial assets) ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่จำเป็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรทั้งในระยะสั้นที่ต้องมีกระแสเงินสดที่เพียงพอต่อการดำเนินกิจการ และระยะยาว เพื่อสะท้อนความสามารถในการลงทุนและการเติบโตขององค์กร
4. ทรัพยากรด้านภาพลักษณ์ (Reputational assets) เป็นทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับมุมมองหรือทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการซื้อซ้ำ และกล่าวถึงในทางที่ดี แต่เนื่องจากภาพลักษณ์ ที่ดีดังกล่าวไม่สามารถเสริมสร้างได้ในระยะเวลาอันสั้น แต่ต้องเกิดจากการสั่งสมให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในระยะยาว จึงทำให้ทรัพยากรดังกล่าวมีความสำคัญและถูกใช้เป็นกลไกในการกีดกันทางการค้าประเภทหนึ่งขององค์กร
5. ทรัพยากรด้านโครงสร้าง (Structural assets) หรือโครงสร้างองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก ระดับสายการบังคับบัญชา และการบูรณาการ

การดำเนินงานระหว่างองค์กรทั้งในแนวตั้งหรือแนวนอน ที่เป็นรูปแบบเฉพาะขององค์กรหนึ่ง เช่น โครงสร้างเพื่อรองรับผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือวัฒนธรรมการดำเนินงานที่เน้นความร่วมมือและการบูรณาการของหน่วยงาน การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง หรือการมีบริษัทลูกที่หลากหลายและครบวงจรตลอดห่วงโซ่อุปทาน เป็นต้น เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่สื่อได้ถึงทรัพยากรที่องค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนได้ และทำให้องค์กรที่มีรูปแบบการจัดการดังกล่าวสามารถเป็นผู้นำตลาดได้ในระยะยาว

6. ทรัพยากรทางสถาบัน (Institutional assets) ถือเป็นทรัพยากรที่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่องค์กรหนึ่งๆต้องประสบ จากการอยู่ในประเทศหรือตำแหน่งที่ตั้งต่างๆ โดยเกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐ ระบบกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ วัฒนธรรม ประเพณี และความเชื่อทางสังคม ซึ่งองค์กรที่อยู่ในพื้นที่แตกต่างกันก็จะมีทรัพยากรทางสถาบันที่แตกต่างกัน และไม่สามารถลอกเลียนหรือทดแทนกันได้ ทรัพยากรดังกล่าวจึงมีคุณค่าและสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องกีดกันคู่แข่งรายใหม่ที่มีทรัพยากรทางสถาบันที่แตกต่าง แต่มุ่งหวังที่จะเข้ามาประกอบธุรกิจภายในประเทศ
7. ทรัพยากรที่เป็นโครงสร้างด้านการตลาด (Market structure assets) ซึ่งเป็นทรัพย์สินในรูปของโครงสร้างทางการตลาดที่แตกต่างกัน เช่น ตลาดที่เน้นใช้เทคโนโลยี เป็นต้น ด้วยโครงสร้างที่ต่างกันนี้จะส่งผลจำกัดต่อองค์กรที่จะเข้าดำเนินการแข่งขัน โดยจะสนับสนุนให้องค์กรที่มีทักษะและความสามารถด้านเทคโนโลยีเกิดความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบจากการมีศักยภาพที่สอดคล้องกับที่ตลาดต้องการและเป็นผู้นำตลาดได้อย่างยั่งยืนในที่สุด

โดยทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ข้างต้น เนื่องจากมีคุณลักษณะที่จะทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและลดต้นทุนการดำเนินงานได้ต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Low Cost Leadership) รวมถึงทำให้องค์กรเกิดผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงานที่โดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ทำให้เข้าถึงการทำตลาดเฉพาะกลุ่มได้อย่างมีเอกลักษณ์ (Porter 1985) อันจะนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้ในที่สุด ซึ่งหลักการที่กล่าวมานี้แม้จะพบว่ารายละเอียดโดยรวมของทฤษฎี Resource Based View นี้จะเน้นอย่างมากเกี่ยวกับตลาดและการแข่งขัน ซึ่งมีความเหมาะสมหากนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรเอกชนที่มุ่งเน้นการเติบโตของรายได้จากการมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เหนือกว่าคู่แข่ง แต่เนื่องจากสาระสำคัญของทฤษฎีเน้นความสำคัญของฝั่งอุปทาน หรือการพัฒนาทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำเร็จในการทำให้องค์กรก้าวสู่การเป็นผู้นำตลาดในระยะยาว ทฤษฎีนี้จึงยังมีความเหมาะสมและสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการประเมินและพัฒนาความยั่งยืน

ขององค์กรไม่แสวงหากำไรหรือองค์กรรัฐวิสาหกิจได้ในอีกทางหนึ่ง ผ่านการที่รัฐวิสาหกิจต้องค้นหา ทรัพยากรที่มีคุณค่าเชิงกลยุทธ์ นำมาผสมผสานกับความสามารถหลัก (Core Competency) ที่เป็น แหล่งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบภายในองค์กร จนทำให้องค์กรสามารถสร้างประโยชน์ที่เป็นเลิศ ได้ในระยะยาว แม้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม จะมีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Kelliher and Reint 2009)

ซึ่งทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อทำให้องค์กรไม่แสวงหากำไร เช่น รัฐวิสาหกิจเกิดความยั่งยืนได้นั้น ประกอบด้วย

1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความยั่งยืน ภายใต้ของเขตทรัพยากรที่ใช้เสริมสร้างความ ได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (Barney 1986, Teece, Pisano et al. 1997, Kelliher and Reint 2009) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ถูกเน้นให้ความสำคัญมากที่สุดของทฤษฎี Resource Based View
2. การบริหารห่วงโซ่อุปทาน จากทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรมีจนถึงเป็นขีดความสามารถ หลักขององค์กร
3. ความสามารถด้านนวัตกรรม เพื่อพัฒนาทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถ ลอกเลียนและทดแทนได้
4. ความรู้และกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร โดยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อ นำไปสู่ความยั่งยืนนั้นสิ่งสำคัญคือความรู้ที่องค์กรต้องมีเป็นพื้นฐาน เพื่อใช้ในการพัฒนาและ สร้างทรัพยากร ที่มีความพิเศษให้เกิดขึ้นจนเป็นความสามารถหลักขององค์กร โดยความรู้ ดังกล่าวนี้อาจถูกฝังเป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรในแต่ละระดับขององค์กร จึงเป็นหน้าที่ของ องค์กรที่จะต้องนำความรู้ต่างมาบูรณาการและใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งพบว่า หากองค์กรยังมีความสามารถในการบูรณาการหรือการจัดการความรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ และ ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะต้องทำให้องค์กรเกิดความสามารถในเชิงพลวัต และทำ ให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทรัพยากรที่มีคุณค่าให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว (Theriou, Aggelidis et al. 2009)
5. ความภักดีของลูกค้า (Ellen, Mohr et al. 2000)
6. การพัฒนากระบวนการสรรหาทรัพยากรบุคคลและการรักษาทรัพยากรบุคคล (Aguilera, Rupp et al. 2007, Theriou, Aggelidis et al. 2009)

## 7. เทคโนโลยี (Kelliher and Reint 2009)

จากทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรนี้ เมื่อพิจารณาแล้วจึงสามารถสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจได้ดังนี้ 1. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ 3. การบริหารห่วงโซ่อุปทาน 4. การบริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้ 5. การบริหารความสัมพันธ์และเพิ่มความภักดีของลูกค้า 6. การจัดการนวัตกรรม และ 7. การบริหารทรัพยากรที่สร้างรายได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ

### 2.3.3 ทฤษฎีองค์การ (organization theories)

การศึกษาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นองค์การของรัฐรูปแบบหนึ่ง จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย โครงสร้าง คุณลักษณะ และรูปแบบการบริหารจัดการองค์การที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งตามทฤษฎีองค์การ (organization theories) ระบุว่า องค์การ คือ การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารวมกลุ่มกันเพื่อดำเนินกิจกรรมอย่างมีจุดมุ่งหมาย และใช้การจัดโครงสร้าง ออกแบบการทำงาน และแบ่งงาน เพื่อให้บุคคลากรรับบทบาทหน้าที่และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการปฏิบัติงาน จนบรรลุผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด (วรรณพร พุทธิภูมิพิทักษ์; ดร. กัญญาณ อินทหว่าง 2554) จากความหมายดังกล่าวจึงทำให้สามารถระบุคุณลักษณะสำคัญขององค์การ ได้คือ

1. มีลักษณะที่เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มบุคคล ที่มีวัตถุประสงค์การดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่ม จากจุดแข็ง (strength) ทักษะความรู้ความสามารถ (ability) ศักยภาพ (potential) ที่แต่ละบุคคลมีแตกต่างกันแต่สามารถนำมาบูรณาการจนทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด
2. เป็นรูปแบบของโครงสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันภายในองค์การ แต่สามารถดำเนินการร่วมกันอย่างบูรณาการ และความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับบุคคลภายนอกที่แวดล้อม ที่มีปฏิสัมพันธ์กันจนทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ

3. มีคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ โดยเน้นบทบาทหน้าที่ของผู้นำองค์กรที่ต้องมีทักษะและความสามารถในการวางแผนและบริหารปัจจัยต่างๆภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
4. สะท้อนความเป็นระบบ โดยสามารถแสดงระบบการทำงาน (Work system) ทั้งผู้ส่งมอบปัจจัยนำเข้า ปัจจัยสำหรับการปฏิบัติงานของแต่ละระบบย่อย กระบวนการทำงาน ผลสำเร็จจากกระบวนการทำงาน ผู้ได้รับผลจากกระบวนการทำงาน จนถึงการใช้ผลจากกระบวนการทำงานดังกล่าวเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อนำสู่การปรับปรุงกระบวนการอย่างครบวงจรต่อไป

จากนิยามและคุณลักษณะสำคัญที่ระบุถึงนี้ ทฤษฎีองค์การจึงมีขอบเขตการศึกษาครอบคลุมโดยตรงเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงาน พฤติกรรมขององค์การและพฤติกรรมของบุคลากรทั้งภายในและบุคคลภายนอกที่อยู่แวดล้อมองค์การ และเนื่องจากองค์การแต่ละแห่งเกิดจากวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้สามารถเข้าใจถึงขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์การแต่ละประเภทได้ดียิ่งขึ้น ในที่นี้จึงจำแนกองค์การตามลักษณะการบริหารออกเป็น 2 รูปแบบสำคัญ (วรรณพร พุทธภูมิพิทักษ์; ดร. กัญญาณอน อินทวาท 2554) คือ

1. องค์กรราชการ (Bureaucratic Organization) คือ องค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยรัฐหรือรัฐเป็นเจ้าของ โดยมีวัตถุประสงค์จัดตั้งที่มุ่งเน้นให้การบริหารงานและบริการเป็นไปเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนของสังคมในวงกว้าง
2. องค์กรเอกชน (Private Organization) หมายถึง องค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยมีเป้าหมายเพื่อแสวงหากำไรสูงสุดแก่กลุ่มของเจ้าของเป็นหลัก

ทฤษฎีองค์การ (organization theories) จึงเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสังคม เศรษฐกิจ การเมือง หรือแม้แต่แนวคิดด้านจิตวิทยา โดยสะท้อนความสัมพันธ์ขององค์ประกอบและปัจจัยแวดล้อมทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับองค์การ โดยคาดหวังว่าเมื่อองค์การทุกรูปแบบที่ถูกจัดตั้งขึ้นเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ องค์กรประกอบเชิงโครงสร้าง กระบวนการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของบุคลากรแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างครบถ้วน ถูกต้องและเพียงพอแล้ว ก็จะทำให้้องค์การต่างๆสามารถปรับตัวและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ซึ่งเนื่องจากองค์การถูกจัดตั้งและกำหนดจำแนกรูปแบบการดำเนินงานออกเป็น องค์การ ภาครัฐ (Bureaucratic Organization) และองค์การเอกชน (Private Organization) ที่มีพัฒนาการของ การดำเนินงานเปลี่ยนแปลงตามสภาพการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมที่แตกต่างกันในแต่ละยุคสมัย ทำให้ทฤษฎีองค์การได้รับการศึกษาและพัฒนาแยกตามช่วงเวลา ดังนี้

### 1) แนวคิดองค์การก่อนแบบคลาสสิก (Preclassical Contributors)

เป็นแนวคิดองค์การที่เกิดขึ้นในช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรมปี ค.ศ. 1750 โดยเน้นการจัดการ เพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่ภาครัฐมากกว่าภาคเอกชน แนวคิดเพื่อปฏิรูปการบริหารจัดการองค์การใน ยุคนี้จึงเป็นไปโดยคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนในสังคมเป็นที่ตั้งมากกว่าประโยชน์ของทุนนิยม เฉพาะกลุ่ม (Parker 1998) ซึ่งบุคคลสำคัญที่นำเสนอแนวคิดในช่วงเวลาดังกล่าวนี้ ได้แก่ Robert Owen (1771-1858) นักเศรษฐศาสตร์และนักปฏิรูปทางสังคมชาวอังกฤษ ผู้ให้แนวคิดในการจัดตั้ง สหกรณ์ ที่เน้นให้กลุ่มบุคคลมารวมตัวกันและลงทุนประกอบกิจการร่วมกัน ซึ่งเมื่อได้ผลกำไรก็นำมา แบ่งปันกันอย่างเป็นธรรม แนวคิดดังกล่าวนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับการจัดการแบบสังคมนิยม มากกว่าทุนนิยมเสรีที่เน้นให้บุคคลหนึ่งๆแสวงหากำไรสูงสุด ซึ่งนอกจากแนวคิดดังกล่าว Henry R. Towne (1886) นักวิศวกรชาวอเมริกา ยังได้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ เพิ่มเติม โดยเน้นบุคลากรขององค์การในตำแหน่งผู้บริหารองค์การต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในมิติ ต่างๆอย่างครอบคลุม โดยเฉพาะด้านบัญชี และเศรษฐศาสตร์ จากแนวคิดดังกล่าวจึงเป็นที่มาที่ทำให้ องค์การต่างๆเกิดความสนใจและนำหลักการเชิงสถิติ และการวิจัยเชิงปริมาณมาใช้เพิ่มขึ้นอย่าง แพร่หลาย (Towne 1986)

จากแนวคิดดังกล่าว จึงทำให้พบปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตขององค์การในระยะยาว ได้คือ 1. ภาวะผู้นำองค์การ 2. ความรับผิดชอบต่อสังคม 3. การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และ 4. การบริหารเครือข่ายและพันธมิตรทางการค้า

### 2) แนวคิดองค์การแบบคลาสสิก (Classical Theory)

เนื่องจากการประสบปัญหาจากการปฏิวัติอุตสาหกรรม ที่เน้นลดบทบาทการแทรกแซงจาก องค์การภาครัฐ แต่เน้นบทบาทขององค์การเอกชนในการเป็นผู้ลงทุน และดำเนินการสร้างกำไร เพื่อให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจ และการพัฒนาเชิงสังคม ในยุคดังกล่าวจึงเน้นการลงทุนแบบ

แสวงหากำไรสูงสุดตามหลักการลงทุนนิยม และให้ความสำคัญกับการสร้างประโยชน์จากการผลิตที่นำไปสู่การประหยัดต่อขนาด (Economic of Scale) ด้วยลักษณะสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ที่องค์การเผชิญ จึงทำให้เกิดปัญหาตั้งแต่โครงสร้างการจัดการภายในองค์การ การบริหารจัดการบุคลากร รวมถึงการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างกำไรสูงสุดได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว จึงมีนักวิชาการศึกษาและนำเสนอแนวคิดการจัดการองค์การในยุคคลาสสิกที่มีความสำคัญ ได้แก่

**2.1) แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของ Frederic W. Taylor** ที่ได้รับการตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1914 เน้นนำหลักการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์การแทนการบริหารจัดการในรูปแบบเดิมที่เห็นว่าเป็นระบบการจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ (Taylor 1914) ซึ่งจากการที่ Taylor เชื่อว่าการเพิ่มผลผลิตต้องเกิดจากการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต ควบคู่กับการจัดการความสัมพันธ์และความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้เป็นมาตรฐานภายใต้วิธีการทำงานที่ดีที่สุด Taylor จึงได้นำเสนอแนวคิดของการจัดการการทำงานแบบใหม่ที่มุ่งเน้นความเป็นระบบตามแนวทางวิทยาศาสตร์ การกำหนดวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานที่ชัดเจน การออกแบบวิธีการทำงานที่มีระเบียบ แบบแผน โดยให้ความสำคัญกับเวลา (Time) และการเคลื่อนไหวในการทำงาน (Motion Study) การมีกฎเกณฑ์และวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่ชัดเจน ซึ่งสามารถสื่อสารและฝึกอบรมบุคลากรในองค์การได้ รวมถึงมีวิธีการสังเกต ติดตามและบันทึกข้อมูลผลการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับสู่การพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Taylor 2004) จากแนวคิดที่กล่าวถึงนี้ จึงสามารถสรุปเป็นจุดเด่นของหลักการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของ Taylor ได้คือ

- (1) เน้นการคิดค้นและพัฒนาเทคนิคและกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ที่มีความเป็นระบบ ระเบียบ และเป็นมาตรฐาน โดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์นำมาเป็นแนวคิดพื้นฐานในการออกแบบ เพื่อค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในแต่ละองค์การที่เรียกว่า “One best way” ที่สามารถนำไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้นทั่วทั้งองค์การ
- (2) ให้ความสำคัญกับบุคลากรและทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญของบุคลากรขององค์การ โดยองค์การต้องมีระบบในการสรรหาบุคคลที่มีประสิทธิภาพและเป็น

มาตรฐานเพียงพอที่จะทำให้สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และพฤติกรรมพึงประสงค์อื่นที่สามารถนำวิธีการปฏิบัติงานที่องค์การ ค้นหาและกำหนดว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุด “One best way” ไปปฏิบัติได้อย่างดีจนทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

- (3) ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตามวิธีการที่ดีที่สุดที่องค์การ กำหนด เพื่อเพิ่มความรู้และความชำนาญเฉพาะด้านแก่บุคลากร ซึ่งเกิดจากความ เชื่อที่ว่าบุคคลมีความชำนาญที่แตกต่างกัน ไม่มีบุคคลใดที่มีความสามารถในการ ปฏิบัติงานอย่างเชี่ยวชาญในทุกเรื่อง ดังนั้นองค์การควรสำรวจหาและพัฒนาให้ บุคลากรมีความชำนาญตามความถนัดของตน เพื่อให้สามารถใช้ศักยภาพได้อย่าง เต็มกำลัง ซึ่งพื้นฐานของความชำนาญนั้นส่วนใหญ่จะเกิดจากความสนใจส่วนบุคคล ที่มีอยู่เดิม ดังนั้นเมื่อนำมาพัฒนาต่อยอดและให้ปฏิบัติงานในด้านดังกล่าว โดยเฉพาะ จะยิ่งส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน และสร้างผลสำเร็จได้ สูงขึ้นจากแนวทางการจัดการที่เป็นระบบดังกล่าว
- (4) เน้นการบริหารความสัมพันธ์ภายในองค์การระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ซึ่ง นอกเหนือจากการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์เพื่อสร้างระบบการจัดการที่เป็น มาตรฐาน และการมุ่งค้นหาและกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บุคลากร นำไปปฏิบัติตามความชำนาญเฉพาะด้านแล้ว อีกส่วนหนึ่งที่เป็นความสำคัญยิ่งของ แนวคิดดังกล่าวนี้ก็คือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและฝ่ายจัดการที่ต้องพึ่งพากัน โดยไม่มองสถานะของการเป็นนายจ้างและลูกจ้าง แต่ควรมีกระบวนการสร้างความ พึ่งพอใจและความผูกพันเพื่อให้พนักงานทุ่มเทให้กับองค์การได้อย่างเต็มกำลัง ความรู้และความสามารถ

จากจุดเด่นที่ระบุได้นี้จึงทำให้สรุปได้ว่าแนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์นี้เห็นว่าการ หนึ่งๆ จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ในระยะยาวนั้น จำเป็นที่องค์การต้องให้ ความสำคัญอย่างมากกับปัจจัยดังต่อไปนี้ 1. การบริหารห่วงโซ่อุปทาน จากกรที่ต้องมีการออกแบบ และบริหารระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงาน (Processes) ให้เป็นมาตรฐาน 2. การบริหารและพัฒนาบุคลากร รวมถึง 3. ภาวะผู้นำองค์การ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และทำให้ บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพตามความเชี่ยวชาญที่มีในแต่ละช่วงเวลา



**2.2) แนวคิดการจัดการแบบระบบราชการ (Bureaucratic Management)** ของ Max Weber เป็นแนวคิดที่เกิดจากปัญหาการจัดการองค์การที่พบในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งบุคลากรผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การให้ความสำคัญกับผู้บริหารมากกว่าองค์การและลูกค้าภายนอก การเกิดขึ้นของระบบอุปถัมภ์ ที่ทำให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนตนและกลุ่มคนมากกว่าประโยชน์ของส่วนรวม การขาดจริยธรรมในการดำเนินงานดังกล่าวจึงทำให้องค์การสูญเสียประสิทธิภาพในการผลิต เกิดการรั่วไหลทางการเงิน และไม่สามารถสร้างผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Weber 2009) ซึ่งด้วยปัญหาที่พบนี้ Max Weber จึงได้พัฒนาและนำเสนอแนวคิดการจัดการองค์การขนาดใหญ่ (Bureaucracy) โดยมีสาระสำคัญ (วรรณพร พุทธภูมิพิทักษ์; ดร. กัญญา มน อินทวงศ์ 2554) คือ

- (1) เน้นการสร้างอำนาจการปกครองและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ทั้งโดยอาศัยจารีตประเพณี (Traditional Domination) การใช้อำนาจบารมี (Charismatic Domination) หรือการใช้กฎหมาย (Legal Domination)
- (2) ให้ความสำคัญกับการแบ่งงาน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่แต่ละคนจะได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน มีการกำหนดขอบเขตในการอนุมัติสั่งการ เพื่อสะท้อนความรับผิดชอบที่แต่ละบุคคลมีภายในองค์การ
- (3) กำหนดกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่ชัดเจน ในแต่ละกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตนตามความต้องการส่วนบุคคลและพวกพ้อง
- (4) มุ่งเน้นการสรรหาเพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีความชำนาญอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน โดยไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับตำแหน่งงานอย่างแท้จริง ในขณะที่การเลื่อนตำแหน่งก็ต้องมีกระบวนการพิจารณาที่ไม่ใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารองค์การเป็นที่ตั้ง โดยกำหนดให้ดำเนินการผ่านกระบวนการทดสอบและการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน เพื่อสะท้อนถึงการใช้หลักความสามารถทางวิชาการในการคัดเลือกบุคลากรองค์การได้อย่างเหมาะสม

- (5) แยกการบริหารงานออกจากความเป็นเจ้าของเพื่อให้เกิดการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงานภายในองค์การให้เป็นไปอย่างมีจริยธรรมไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนจนส่งผลกระทบต่อประโยชน์ส่วนรวมขององค์การและประชาชนภายนอก

จากสาระสำคัญของแนวคิดนี้ จึงทำให้สามารถสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อความสามารถในการสร้างผลสำเร็จตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในองค์การขนาดใหญ่เช่นองค์การรัฐวิสาหกิจ ที่มีหน้าที่ต้องให้บริการประชาชนภายนอกจำนวนมาก แต่ส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมถึงการขาดจริยธรรมในการทำงาน ดังนี้ 1. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. ภาวะผู้นำองค์การ 3. การกำกับดูแลกิจการที่ดี 4. ความรับผิดชอบต่อสังคม 5. การออกแบบและบริหารมาตรฐานของระบบงานและกระบวนการทำงาน และ 6. อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

**2.3) แนวคิดการจัดการตามหลักการบริหาร (Administrative Management)** เป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดที่เน้นวิธีการบริหารจัดการของผู้จัดการในองค์การประเภทต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยไม่มุ่งที่การเพิ่มผลผลิตการผลิต การหาแนวทางสร้างประโยชน์จากการประหยัดต่อขนาด หรือการกำกับดูแลด้วยกฎระเบียบข้อบังคับเพื่อป้องกันการหาประโยชน์ส่วนบุคคลและทำให้ส่วนรวมเสียประโยชน์ แต่เน้นบทบาทของผู้บริหารในการจัดการและประสานกระบวนการและบุคลากรภายในให้สามารถสร้างผลสำเร็จสูงสุดให้แก่องค์การ โดยเฉพาะในองค์การภาครัฐซึ่งเป็นองค์การขนาดใหญ่และมีวัตถุประสงค์จัดตั้ง เพื่อให้บริการแก่ประชาชนโดยรวมในสังคม ทำให้องค์การต้องมีกิจกรรมการดำเนินงานสำคัญที่ครอบคลุมทั้งด้านเทคนิค (Technical Activities) การเงิน (Financial Activities) การบัญชี (Accounting Activities) การพาณิชย์ (Commercial Activities) ความปลอดภัย (Security Activities) และการบริหารจัดการ (Administration Activities) ดังนั้นเพื่อให้กิจกรรมต่างๆตามที่ระบุถึงเกิดการบูรณาการและปฏิบัติงานพร้อมกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมการบริหารจัดการที่ต้องดำเนินการโดยผู้นำองค์การจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

โดยนักวิชาการสำคัญที่เห็นถึงความสำคัญและนำเสนอแนวคิดด้านการบริหารจัดการองค์การ เช่น Henry Fayol (1841-1925) ที่นำเสนอแนวคิดการจัดการที่ให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการวางแผนงาน (Planning) การจัดวางองค์การ (Organizing) การกำหนดสายการบังคับบัญชาเพื่อการสั่งการ (Commanding) การประสานการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆภายในองค์การ (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) ผลงานให้บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด (FAYOL 1841) ซึ่งการจะดำเนินการต่างๆให้เกิดผลสำเร็จนั้น ถือเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำองค์การ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ผู้นำองค์การต้องมีคุณลักษณะพิเศษทั้งด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ ภาวะผู้นำ และพฤติกรรมที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการทำงาน โดยเฉพาะความสามารถในการจัดการองค์การ ซึ่งนอกจาก Fayol แล้ว Chester Barnard (1886-1991) ยังเป็นอีกหนึ่งบุคคลสำคัญ ที่นำเสนอแนวคิดด้านการบริหารองค์การ โดยเห็นว่าองค์การเป็นระบบที่แวดล้อมด้วยบุคคลกลุ่มต่างๆ ที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์การ และด้วยการที่แต่ละกลุ่มบุคคลมีความต้องการที่แตกต่างกัน องค์การจึงมีความจำเป็นต้องประสานความสัมพันธ์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลและกลุ่มบุคคลทั้งหลายอย่างสมดุล (Barnard 1968) ทั้งนี้เพื่อสุดท้ายจะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จขององค์การในภาพรวม และด้วยการที่แนวคิดของ Barnard เน้นพฤติกรรมความร่วมมือเป็นปัจจัยสำเร็จที่จะทำให้องค์การเกิดการเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว แนวคิดนี้จึงให้ความสำคัญกับประโยชน์ของส่วนร่วมหรือองค์การมากกว่าประโยชน์ในระดับบุคคล และกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารองค์การที่ต้องดำเนินการ ได้ดังนี้ (ดร.พงษ์เทพ จันทสุวรรณ 2558)

1. หน้าที่ในการสนับสนุนให้องค์การเกิดระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผ่านการกำหนดโครงสร้างและ สายการบังคับบัญชา สั่งการ และรายงานผล เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างราบรื่นในทิศทางเดียวกันทั้งองค์การทั้งระดับบนลงล่างและระดับล่างขึ้นบน โดยผู้บริหารต้องนำข้อมูลที่ได้รับจากรายงานมาประกอบการตัดสินใจเพื่อบริหารจัดการองค์การ และแจ้งผลแก่บุคลากรให้ทราบอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างเป็นระบบ
2. หน้าที่ที่จะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจและมั่นคงในการปฏิบัติงานให้องค์การ โดยผู้บริหารต้องกำหนดแนวทางและกิจกรรมเพื่อจูงใจ การประเมินและให้ผลตอบแทนที่ชัดเจนสอดคล้องกับศักยภาพการทำงาน ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้พนักงานพึงพอใจและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

3. หน้าที่ในการกำหนดทิศทางองค์การที่ชัดเจนทั้งในรูปเป้าหมายประสงค์ วัตถุประสงค์ และผลสำเร็จในแต่ละระดับ เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายหลักที่สามารถยึดถือในทิศทางเดียวกันทั้งองค์การ เห็นเป้าหมายองค์การสำคัญกว่าเป้าหมายระดับบุคคล และร่วมสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม (วรรณพร พุทธภูมิพิทักษ์; ดร. กัญญามน อินหว่าง 2554)

จากสาระสำคัญทั้งหมดภายใต้แนวคิดการจัดการตามหลักการบริหาร (Administrative Management) ที่กล่าวถึงข้างต้น เมื่อวิเคราะห์แล้วจึงอาจสรุปเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์การทั้งภาครัฐและเอกชน สรุปได้คือ 1. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. ภาวะผู้นำองค์การ 3. การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ 4. การบริหารความขัดแย้งและเสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย 5. การสื่อสารภายในองค์การ และ 6. พฤติกรรมของบุคลากรและองค์การ ที่เน้นประโยชน์องค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนบุคคล ความสามัคคี และการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเท่าเทียมกัน

อย่างไรก็ตามเนื่องจากแนวคิดการจัดการองค์การในยุคคลาสสิกนี้ เน้นการสร้างประโยชน์สูงสุดแก่องค์การมากกว่าบุคคล องค์การจึงกำหนดออกแบบโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา กระบวนการทำงาน และระบบงานต่างๆเพื่อกำกับและควบคุมบุคลากรในองค์การให้สร้างผลสำเร็จตามที่ต้องการ เสมือนบุคลากรเป็นเครื่องจักรหนึ่งในการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการ ขาดการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะและความรู้สึกของบุคลากรอย่างแท้จริง จึงทำให้แนวคิดในยุคดังกล่าวนี้ได้รับการโต้แย้งและเกิดเป็นทฤษฎีในยุคต่อมา (ทฤษฎีองค์การและการจัดการ ของอาจารย์วรรณพร พุทธภูมิพิทักษ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.กัญญามน อินหว่าง 2554)

### 3) แนวคิดองค์การและการจัดการสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory of Organization)

แนวคิดการจัดการองค์การยุคใหม่นี้ เป็นแนวคิดที่ได้พัฒนาปรับปรุงเพื่อแก้ไขจุดอ่อนของแนวคิดการจัดการองค์การที่มีอยู่เดิมในอดีต ที่เน้นใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ และการจัดการที่เป็น

ระบบแบบแผนเข้าแก้ไขปัญหาดังแต่ประสิทธิภาพการผลิต จนถึงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร จนขาดการคำนึงถึงสถานะความเป็นมนุษย์ของบุคลากร จากประเด็นดังกล่าวจึงทำให้แนวคิดที่สำคัญในยุคนี้จึงเริ่มมีการประยุกต์นำหลักการด้านสังคมวิทยาและจิตวิทยามาใช้ในการกำหนดแนวคิดเพื่อการจัดการ ซึ่งการพัฒนาที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้นในระหว่างปี ค.ศ. 1910 – 1920 โดยนักวิชาการที่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างแนวคิดองค์การและการจัดการสมัยใหม่นี้ เช่น Hugo Munsterberg, Elton Mayo, Roethlisberger และ Dickson, Abraham Maslow และ Douglas MacGregor เป็นต้น (Hugo 1913, Roethlisberger 1941, Maslow 1943, Mayo 1949, MacGregor 1960)

Hugo Munsterberg (1913) ที่เน้นศึกษาจิตวิทยาระดับบุคคล โดยเชื่อว่าการเพิ่มผลผลิตของอุตสาหกรรมควรพิจารณาถึงพฤติกรรมและใช้หลักจิตวิทยาในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้ได้ผลสำเร็จเกินกว่าที่องค์การคาดหวัง การศึกษาของ Hugo Munsterberg จึงเป็นการผสมผสานแนวคิดด้านจิตวิทยากับแนวคิดการจัดการองค์การเชิงวิทยาศาสตร์ของ Frederick W. Taylor และเรียกได้เป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์การแบบจิตวิทยาอุตสาหกรรม โดย Hugo Munsterberg ได้ระบุสาระสำคัญของแนวคิดดังกล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง “Psychology and Industrial Efficiency” ซึ่งเน้นประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการ 3 ด้านหลัก ได้แก่ 1. กำหนดให้การสรรหาบุคลากรนอกจากการพิจารณาเกี่ยวกับทักษะ ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญแล้ว องค์การยังต้องเพิ่มเติมหลักเกณฑ์การพิจารณาเกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมและด้านจิตใจ ที่สะท้อนทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อที่ดีและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานอีกทางหนึ่ง โดย Hugo Munsterberg ต้องการให้องค์การมีการคัดเลือกและจัดวางคนที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างกันได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละงาน 2. การจัดให้มีการเสริมสร้างบรรยากาศ เพื่อจูงใจให้พนักงานมีความมั่นคงทางจิตใจและมีสภาวะจิตใจที่ดีพร้อมต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังให้แก่องค์การ โดยในการกำหนดกิจกรรมการส่งเสริมต่าง ๆ นั้นองค์การต้องเข้าใจและรู้ว่าภายใต้เงื่อนไขของสภาพแวดล้อมการทำงานใดที่จะทำให้พนักงานเกิดความพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท จึงจะสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อจูงใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม และ 3. การสร้างความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมในการทำงานที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (Munsterberg 1913)

Elton Mayo, Roethlisberger และ Dickson ที่เห็นถึงความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานเป็นปัจจัยกำหนดผลิตภาพการทำงานของพนักงาน โดยการศึกษาของกลุ่มมีจุดเริ่มต้นจาก

แนวคิด Mary Parker Follett ซึ่งเห็นขัดแย้งกับ Frederic W. Taylor , Elton Mayo และ Max Weber ที่เน้นใช้การควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติงานและจัดการบุคลากรเหมือนเป็นเครื่องจักรสำหรับเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร โดยระบุว่าปกติบุคลากรขององค์กรจะมีการรวมตัวอย่างไม่เป็นทางการในการสร้างผลงานได้ตามเป้าหมาย องค์กรจึงต้องคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน และวางแนวทางสร้างความสัมพันธ์และจูงใจเพื่อให้พนักงานยินยอมทุ่มเททำงานแก่องค์กร โดยผู้นำองค์กรต้องมีบทบาทสำคัญในการจูงใจ และสนับสนุนให้บุคลากรและกลุ่มบุคลากรในแต่ละระดับมีรูปแบบความสัมพันธ์ที่จะนำไปสู่การกำหนดค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่ดีและเอื้อประโยชน์ต่อการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้สูงสุดในระยะยาว

Abraham Maslow เป็นอีกหนึ่งนักวิชาการที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านพฤติกรรมและความต้องการของมนุษย์ ในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยได้นำเสนอทฤษฎีลำดับขั้นของความ ต้องการ (Hierarchy of Need Theory) ซึ่งใช้หลักจิตด้านจิตวิทยาเป็นพื้นฐานในการศึกษาวิจัย และกล่าวว่าความต้องการของมนุษย์มีระดับพัฒนาการจำแนกออกเป็น 5 ระดับจาก ระดับพื้นฐานไปสู่ระดับขั้นสูงสุด ได้คือ ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยในการดำรงชีวิตทั้งด้านร่างกายและจิตใจ (Safety and Security Needs) ความต้องการในขั้นที่สองนี้จึงเริ่มขยายครอบคลุมถึงความต้องการที่เกี่ยวข้องกับจิตใจเพิ่มเติมนอกจากการให้ความสำคัญเฉพาะทางร่างกาย ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับสังคมที่อยู่อาศัย (Social Needs) โดยเมื่อมีความพร้อมด้านร่างกายและจิตใจที่แข็งแกร่ง ก็ย่อมต้องการความรัก และได้รับการยอมรับจากกลุ่มที่ตนดำรงอยู่ เพื่อรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่อยู่และมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือคนในสังคม ความต้องการที่จะภูมิใจในตนเองจากการมีฐานะ ชื่อเสียง หรือได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Self-esteem, Needs Ego, Status) ซึ่งเป็นความต้องการเพิ่มเติมภายหลังเมื่อได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมแล้ว ก็จะเกิดความต้องการที่ให้ความสำคัญกับตนเองเป็นหลัก ด้วยความต้องการก้าวสู่การเป็นคนมีชื่อเสียงและฐานะที่โดดเด่นในสังคม จนหากความต้องการในขั้นนี้ได้รับการเติมเต็ม บุคคลก็จะเกิดความต้องการในขั้นสุดท้าย ได้แก่ ความต้องการเพื่อให้เกิดการยอมรับตนเอง (Self-actualization) มุ่งหวังให้ตนเองประสบความสำเร็จ และเติบโตก้าวหน้าจากความรู้และศักยภาพที่ตนเองมี ทำให้สามารถก้าวไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและประสบความสำเร็จทุกด้านในชีวิต (Maslow 1943)

โดยหากองค์การสามารถรับรู้และเข้าใจความต้องการของแต่ละบุคคลแล้วก็ย่อมสามารถนำข้อมูลที่ได้ ไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และจัดทำแผนตอบสนองความต้องการของพนักงานที่แตกต่างกัน ตั้งแต่ระดับการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดสุขภาพ อนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้พนักงานรู้สึกมีใจและมีความสุขในการปฏิบัติงาน การจูงใจให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารกับพนักงาน การมอบรางวัลยกย่องชมเชยหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งเพื่อสะท้อนฐานะที่โดดเด่นของพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ดีกว่าบุคคลอื่น และการให้งานที่มีความท้าทายพร้อมการเติบโตในสายอาชีพอย่างรวดเร็วแก่ผู้ที่มีศักยภาพและมีความสมบูรณ์พร้อมในด้านอื่นแล้ว แต่ต้องการยกระดับความพึงพอใจจากการได้ขึ้นสู่ตำแหน่งหรือมีสถานะที่ดีกว่าเดิมจากความรู้ความสามารถของตนเอง

Douglas McGregor เป็นนักวิชาการที่ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ในการจัดการองค์การ โดยนำเสนอหรือผู้นำเสนอทฤษฎี X และทฤษฎี Y จากความเชื่อที่ว่าในองค์การหนึ่งๆจะมีบุคลากรอยู่สองประเภท ดังนั้นหากผู้บริหารเข้าใจถึงบุคลิก และพฤติกรรมการทำงานของแต่ละกลุ่มแล้ว ก็จะสามารถกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการกำกับดูแลให้สร้างผลสำเร็จได้ตามที่มุ่งหวัง โดยบุคคลสองกลุ่มตามหลักทฤษฎีนั้น ในกลุ่มบุคคลแรกตามหลักทฤษฎี X นั้น จะเป็นผู้ที่หลีกเลี่ยงการทำงานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย และต้องการได้คำสั่ง การบังคับและควบคุมเพื่อให้ยินยอมปฏิบัติงาน และสร้างผลสำเร็จ ไม่ทะเยอทะยานอยากก้าวหน้าต้องการแค่ความมั่นคงพื้นฐานในการปฏิบัติงาน ในขณะที่บุคคลตามหลักทฤษฎี Y จะเป็นผู้ที่ควบคุมตนเองได้ ต้องการงานเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของตนเอง ไม่ขึ้นชอบการสั่งการและบังคับควบคุมเนื่องจากสามารถกำกับดูแลตนเองได้ แต่ก็ต้องการรางวัลและการยกย่องชมเชยตามผลงานที่ได้ทำให้แก่องค์การ และต้องการสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมและสนับสนุนให้สามารถใช้ความรู้ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ จากที่กล่าวถึงนี้จึงทำให้การบริหารจัดการคนทั้งสองกลุ่มต้องมีกลยุทธ์และกระบวนการที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อม และระบบการบังคับบัญชา เพื่อควบคุมผลการปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม (MacGregor 1960)

ซึ่งจากผลงานของนักวิชาการสำคัญทั้งหมดในยุคการจัดการสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory of Organization) นี้ เมื่อวิเคราะห์แล้วจึงสามารถสรุปปัจจัยที่นักวิชาการในยุคนี้ให้ความสำคัญและเห็นว่าเป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จและการอยู่รอดขององค์การในระยะยาว

สรุปได้ คือ 1. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. ภาวะผู้นำองค์การ 3. การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ 4. การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน และ 5. การบริหารค่าตอบแทนของพนักงาน

#### 4) แนวคิดองค์การปัจจุบัน (Modern Organization Theory)

แนวคิดที่ได้รับการพัฒนาในยุคการบริหารจัดการองค์การปัจจุบันหรือ Modern Organization Theory นี้ เกิดขึ้นเพื่อต้องการลดข้อบกพร่องของแนวคิดหรือทฤษฎีที่เกิดขึ้นในยุคก่อนหน้า ทั้งแนวคิดองค์การแบบคลาสสิก (Classical Theory) ที่เน้นการขั้นตอน กฎระเบียบ ข้อบังคับ และการควบคุมเพื่อให้ผลลัพธ์ออกมาอย่างเป็นระบบ หรือแนวคิดในยุคการจัดการสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory of Organization) ที่เน้นอย่างมากเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์และความต้องการของมนุษย์ จนอาจขาดความสมดุลจากการที่บุคลากรองค์การแม้จะเป็นทรัพยากรหลักในการสร้างผลสำเร็จ แต่ก็ยังเป็นเพียงหนึ่งองค์ประกอบของการดำเนินธุรกิจ จึงทำให้แนวคิดการจัดการที่เกิดขึ้นในยุคนี้ เน้นอย่างมากที่จะศึกษาและนำเสนอหลักการจัดการองค์การทั้งระบบ ภายใต้รูปแบบการจัดการทั้งที่มีและไม่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งทฤษฎีสำคัญที่เกิดขึ้นในยุคนี้ ได้แก่

**ทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory)** ซึ่งนำเสนอแนวคิดการจัดการที่อ้างอิงจากทฤษฎีระบบทั่วไป (General System Theory) ของ Ludwig von Bertalanffy ปี ค.ศ. 1968 โดยมีมุมมองว่าระบบ คือ การที่หน่วยต่างๆมาอยู่ร่วมกันและมีปฏิสัมพันธ์กันจนทำให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นเมื่อองค์การเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมโดยรวม จึงย่อมจะต้องได้รับผลกระทบหรืออาจสร้างผลกระทบต่อองค์การหรือสถาบันอื่นที่อยู่ในสังคมที่องค์การตั้งอยู่ การจะวิเคราะห์เพื่อจัดวางแนวทางบริหารงานให้องค์การประสบผลสำเร็จ จึงต้องมององค์ประกอบอย่างเป็นระบบในเชิงบูรณาการ โดยไม่สามารถพิจารณาแบบแยกส่วนหรือให้ความสำคัญกับองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งมากกว่าองค์การอื่น (Von Bertalanffy 1968) ซึ่งการวิเคราะห์โดยใช้หลักคิดเกี่ยวกับระบบย่อยที่มีหน้าที่ของตนเอง มาเชื่อมโยงและส่งผลซึ่งกันและกันจนทำให้ระบบใหญ่ดำรงอยู่ได้นี้ถือเป็นหลักคิดด้านวิทยาศาสตร์ ดังนั้นเมื่อนำมาพิจารณาเพื่ออธิบายร่วมกับองค์การซึ่งเป็นองค์ประกอบในระบบสังคมโดยรวม ทฤษฎีเชิงระบบจึงเป็นแนวคิดที่ผสมผสานระหว่างหลักการทางวิทยาศาสตร์ร่วมกับหลักจิตวิทยาเชิงสังคม โดยพิจารณาระบบภาพรวมจำแนกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่



1. ปัจจัยนำเข้า (inputs) ที่เป็นปัจจัยสำหรับการบริหารจัดการองค์การทั้งด้านการผลิต จำหน่าย การปฏิบัติงานและการกำกับดูแลองค์การ ปัจจัยนำเข้าจึงรวมทั้งทรัพยากรในด้านการเงินและไม่ใช่การเงินทุกประเภท เช่น เงิน บุคลากร เครื่องมืออุปกรณ์ และข้อมูลข่าวสารต่างๆ เป็นต้น
2. กระบวนการแปรรูป (Transformation Processes) ซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่เกี่ยวข้องกับการแปลงปัจจัยนำเข้า (Inputs) ให้เกิดเป็นผลผลิต องค์ประกอบนี้จึงรวมทั้งความสามารถหลักขององค์การ เทคโนโลยี และการบริหารห่วงโซ่อุปทานภายในองค์การ
3. ผลผลิต (Outputs) ได้แก่ ผลสำเร็จที่เกิดจากการแปลงสภาพปัจจัยนำเข้าขององค์การ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งผลสำเร็จด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน เช่น ผลิตภัณฑ์และบริการ ผลตอบแทนทางการเงิน วัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น ซึ่งผลผลิตที่เกิดขึ้นจากกระบวนการแปลงสภาพนั้นควรตอบสนองและทำให้เป้าหมายที่องค์การต้องการบรรลุผล
4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นข้อมูลที่เกิดจากกระบวนการผลิต การจำหน่าย ให้บริการ และการปฏิบัติงานขององค์การ ที่ได้รับการบันทึก รายงาน และจัดทำเก็บ เพื่อนำเสนอแก่ผู้บริหารใช้ประกอบการตัดสินใจสำหรับการบริหารจัดการองค์การ ข้อมูลย้อนกลับนี้ยังรวมถึงผลกระทบที่องค์การได้รับจากผู้มีส่วนได้เสียภายนอก จากการที่องค์การเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและต้องได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมและกลุ่มคนในสังคมที่องค์การดำรงอยู่

อย่างไรก็ตามเนื่องจากองค์การมีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย ทฤษฎีจึงได้แบ่งองค์การออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ องค์การแบบเปิด (Open System) ที่มีความอ่อนไหวจากการเชื่อมต่อกับสังคมที่ดำรงอยู่มาก ทำให้เมื่อสังคมหรือสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงก็จะได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจำนวนมาก และองค์การแบบปิด (Closed System) ที่ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับสังคมโดยรวมมากนัก จึงได้รับอิทธิพลจากสังคมอย่างจำกัด ซึ่งหากนำหลักการดังกล่าวมาพิจารณากับยุคโลกาภิวัตน์ในปัจจุบันซึ่งองค์การมีลักษณะเป็นระบบย่อยในสังคมโลกขนาดใหญ่มากกว่าการเป็นระบบย่อยในสังคมของประเทศใดประเทศหนึ่งเช่นในอดีต จึงทำให้องค์การในปัจจุบันไม่สามารถหลีกเลี่ยงการและเป็นองค์การแบบปิดและต้องพร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (Stähle 2008)

ซึ่งทฤษฎีข้างต้นนี้ เมื่อวิเคราะห์แล้วจึงทำให้เห็นถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการในองค์กรหนึ่งอยู่รอดได้แม้จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสังคมภายนอก จากการศึกษาที่ต้องมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในเชิงบูรณาการในระบบย่อยที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของแต่ละองค์การดังนี้ 1. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. ภาวะผู้นำองค์กร 3. การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ 4. การบริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้ 5. การบริหารห่วงโซ่อุปทาน และ 6. การประเมินผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและบูรณาการ

**ทฤษฎีการจัดการตามสถานการณ์ (Contingency theory)** เป็นทฤษฎีในยุคปัจจุบัน (Modern Theory) ที่เน้นการประสานแนวคิดแบบคลาสสิก (Classical Theory) กับทฤษฎีเชิงพฤติกรรมศาสตร์ โดยมีพื้นฐานเริ่มแรกจากกรอบแนวคิดการจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ หรือ The structural contingency frameworks ของนักทฤษฎีต่างๆ ที่เห็นว่าสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีมีอิทธิพลหรือส่งผลต่อโครงสร้างองค์การ (Bruns and Stalker 1961, Lorsch and Morse 1974, Levitt, Thomsen et al. 1999) จากบทสรุปที่เกิดขึ้น จึงมีการขยายผลเพิ่มเติม และทำให้เกิดแนวคิดทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ที่มุ่งให้องค์กรกำหนดแนวทางบริหารจัดการให้สอดคล้องตามสถานการณ์ที่ต้องเผชิญในช่วงเวลาต่างๆ ซึ่งมีความไม่แน่นอน และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นจึงไม่มีแนวทางการจัดการใดที่เป็นสากลหรือเป็นมาตรฐานเพียงพอที่องค์กรจะสามารถนำไปใช้ตอบสนองกับทุกสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเพื่อให้การตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในยุคต่อมาจึงได้เกิดการศึกษาและผนวกทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) กับระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System (MIS)) (Weill and Olson 1989) นอกจากนั้นยังทำการศึกษารูปแบบโครงสร้างและระบบการจัดการภายในองค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ โดยต้องพิจารณาประเด็นทั้งด้าน กลยุทธ์ (Strategy) ขนาด (Size) ระดับเทคโนโลยี (Level of technology) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business environment) ประเภทอุตสาหกรรม (Industry type) และระดับการพัฒนาองค์กร (Stage of organizational development) เปรียบเทียบกับรูปแบบโครงสร้างหรือระบบการจัดการองค์กรในรูปแบบต่างๆ ซึ่งผลการศึกษาทำให้พบว่ารูปแบบโครงสร้างและการจัดการองค์กรนั้นควรมีการวิเคราะห์และออกแบบให้มีความแตกต่างตามแต่ละ

ธุรกิจที่องค์กรดำเนินการ เนื่องจากเป็นรูปแบบโครงสร้างและ การจัดการองค์การเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการพัฒนาคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรม การสื่อสาร และศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ การจะทำให้้องค์การบรรลุกลยุทธ์ได้ดีกว่าที่ผ่านมา โดยเฉพาะในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงจึงยิ่งจำเป็นต้องมีการออกแบบโครงสร้างและการจัดการให้มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้อย่างรวดเร็ว (Martinsons and Martinsons 1994)

ซึ่งนอกจากการศึกษาข้างต้น ต่อมาจะมีการศึกษาเพิ่มเติมทั้งที่เกี่ยวกับรูปแบบของระบบการควบคุมเพื่อบริหารความเสี่ยง (The Risk Management Control System) ภายใต้มุมมองของสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างหลากหลายตามหลักการของทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) โดยผลการศึกษาทำให้พบว่าระบบบริหารความเสี่ยงจำเป็นที่จะต้องถูกผนวกเป็นส่วนหนึ่งของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) เพื่อให้คณะกรรมการและผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือควบคุมและออกแบบแนวทางในการบริหารจัดการ เพื่อป้องกันและลดผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้องค์การสามารถคาดการณ์และจัดเตรียมแนวทางเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามศักยภาพที่มีได้อย่างดีเยี่ยม (Woods 2007)

รวมถึงการศึกษาเพื่อพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ผู้นำต้องเผชิญ ซึ่งผู้ริเริ่มทำการศึกษาค้นคว้าได้แก่ ฟิดเลอร์ (Fiedler) ผู้พัฒนาทฤษฎีสถานการณ์ของฟิดเลอร์ ที่ใช้แบบจำลองเชิงพฤติกรรมในการทดสอบและพบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถควบคุมสถานการณ์ที่มักเกิดภายใต้ปัจจัยเชิงบริบท 3 ประการ ได้แก่ บรรยากาศหรือความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างผู้นำและพนักงาน โครงสร้างของงาน และอำนาจที่ผู้นำได้รับตามตำแหน่ง ดังนั้นการจะทำให้ผู้นำดำเนินการได้อย่างเต็มศักยภาพจึงจำเป็นที่จะต้องจับคู่รูปแบบของการนำองค์การกับคุณลักษณะของสถานการณ์ต่างๆที่พบ เพื่อกำหนดแนวทางควบคุมสถานการณ์ต่างๆเหล่านั้นให้เกิดผลในทิศทางที่ต้องการ (Fiedler 1971)

จากข้อมูลที่สรุปได้ข้างต้น เมื่อนำมาศึกษาจึงสามารถสรุปปัจจัยที่ทฤษฎีให้ความสำคัญ โดยระบุว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้้องค์การคงอยู่ได้ในระยะยาวแม้ต้องเผชิญกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและมีความไม่แน่นอน คือ 1. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. ภาวะผู้นำองค์การ 3. การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ 4. การบริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้ 5.

การกำกับดูแลกิจการที่ดี 6. การบริหารความเสี่ยง 7. การจัดการนวัตกรรม 8. พฤติกรรมของบุคลากรและองค์การ โดยปัจจัยต่างๆ ดำเนินการร่วมกันในเชิงบูรณาการ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การเกิดการกำกับดูแลและบริหารจัดการที่ดีโดยผู้นำ ที่จะทำให้องค์การสามารถวิเคราะห์ ออกแบบ และนวัตกรรมระบบงานและกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรอย่างเหมาะสม (Fiedler 1971, Hersey and Blanchard 1982, Chenhall and Langfield-Smith 2003) รวมถึงใช้การบริหารจัดการความรู้ และระบบบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกหลักในการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อทำให้องค์การสามารถปรับตัวกับ ทุกสถานการณ์ได้อย่างเป็นเลิศจนสร้างผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

#### 2.3.4 ประชาธิปไตยเศรษฐกิจพอเพียง (The Sufficiency Economy)

ประชาธิปไตยเศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาที่ประเทศไทยได้รับมอบจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชรัชกาลที่ 9 ตั้งแต่ก่อนปี พ.ศ. 2540 (ปี ค.ศ. 1997) แต่ได้ถูกหยิบยกขึ้นมาให้ประชาชนคนไทยได้ถือปฏิบัติอย่างชัดเจนในปี พ.ศ. 2540 ซึ่งเป็นปีที่ประเทศไทยประสบปัญหาทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง โดยมีสาเหตุจากปัญหาทั้งในเชิงนโยบายภาครัฐและแนวคิดในการดำรงชีวิตของประชาชนคนไทย ที่มุ่งเน้นรักษาความสมดุล และไม่คำนึงถึงความเสี่ยงที่ประเทศไทยจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของต่างประเทศ โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่ผลความเสียหายที่เกิดขึ้นในประเทศหนึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อประเทศอื่นได้อย่างรวดเร็วและรุนแรง ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวแม้ปัญหาส่วนหนึ่งจะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกกรณีที่มีสาเหตุสำคัญยิ่งจากการที่ธนาคารเม็กซิโกล้มละลาย จนส่งผลให้เงินทุนจากต่างประเทศไหลเข้าสู่ประเทศไทยเป็นจำนวนมาก แต่ปัจจัยที่สำคัญกว่ากลับเป็นปัจจัยภายใน จากการที่รัฐบาลไทยใช้นโยบายเปิดเสรีทางการเงิน ผนวกกับใช้แนวทางบริหารอัตราแลกเปลี่ยนที่ขาดความยืดหยุ่น ในขณะที่ยังไม่มีมาตรการตรวจสอบและกำกับสถาบันการเงินอย่างเข้มงวด เมื่อร่วมกับการที่ภาคประชาชนชาวไทยมีการใช้จ่ายที่เกินกว่ากำลังในการหารายได้ สุดท้ายจึงทำให้ประเทศไทยต้องประสบกับปัญหาหนี้สินทั้งภาครัฐและเอกชนจำนวนมากและเข้าสู่การล้มละลายในที่สุด (ดร. ปรียานุช ธรรมปิยา 2558)

จากปัญหาที่เกิดขึ้นข้างต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชนทั้งด้านเศรษฐกิจ และสังคมเป็นจำนวนมากนี้ จึงเป็นที่มาสำคัญที่ทำให้พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชรัชกาลที่ 9 ได้เน้นให้เกิดการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และให้หน่วยงานภาครัฐที่สำคัญ เผยแพร่และสื่อสารหลักการและแนวคิดที่สำคัญด้านความพอเพียงให้ประชาชน รวมถึงองค์กรภาครัฐ และเอกชนยึดถือและนำไปปฏิบัติให้ผ่านพ้นวิกฤต โดยได้มอบพระราชดำรัสเพื่อเป็นแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ไว้ในเดือนธันวาคม 2541 ไว้ดังนี้

“คนเราถ้าพอในความต้องการ ก็มีความโลภน้อย เมื่อมีความโลภน้อย ก็เบียดเบียนคนอื่นน้อย ถ้าทุกประเทศมีความคิดอันนี้ไม่ใช่เศรษฐกิจ มีความคิดว่าทำอะไรต้องพอเพียง หมายความว่าพอประมาณ ไม่สุดโต่ง ไม่โลภอย่างมาก คนเราก็อยู่เป็นสุข พอเพียงนี้ อาจจะมีมาก อาจจะมีของหรูหราก็ได้ แต่ว่าต้องไม่ไปเบียดเบียนคนอื่น ต้องให้พอประมาณตามอัตภาพ พูดจาก็พอเพียง ทำอะไรก็พอเพียง ปฏิบัติตนก็พอเพียง”

ซึ่งจากพระราชดำรัสในเดือนธันวาคมและในวาระสำคัญต่างๆ จึงทำให้ภาครัฐและนักวิชาการจำนวนมากมีการนำพระราชดำรัสที่กล่าวถึงมาประมวล เพื่อให้ประชาชนเกิดความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เช่น บทสรุปประมวลพระราชดำรัสที่สำคัญของ ดร. ปรียานุช ธรรมปียา (2557) ที่ได้สรุปไว้ว่า

“ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอก และภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยการรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎีและนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้ความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี” (ดร. ปรียานุช ธรรมปียา 2558)

จากบทสรุปเกี่ยวกับความหมายของปรัชญาที่กล่าวถึงทั้งหมดนี้ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจึงไม่ใช่แนวคิดเฉพาะการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ แต่สามารถประยุกต์ใช้กับการพัฒนาสังคม

วัฒนธรรม รวมถึงสิ่งแวดล้อมในทุกระดับ โดยเฉพาะการมุ่งเน้นจุดเริ่มของการพัฒนาตั้งแต่ความเชื่อ ความคิด สติปัญญา จนถึงพฤติกรรมที่มีจริยธรรมคุณธรรมในระดับบุคคล ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการสร้างความแข็งแกร่งอย่างยั่งยืนตั้งแต่ระดับครอบครัว ชุมชน ประเทศ และระดับโลก หลักปรัชญานี้จึงได้รับการยอมรับว่าเป็นหลักปรัชญาในรูปแบบวัฒนธรรมไทยที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ กับองค์กรทุกรูปแบบ และมีความเป็นสากลจากการที่ใช้แนวคิดทางสายกลางตามหลักพุทธศาสนา ที่ จะทำให้องค์กรทุกรูปแบบและทุกภาคส่วนของประเทศต่างๆและของโลกนำไปปฏิบัติจนเกิดความ ยั่งยืนได้อย่างแท้จริง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2551, ดร. ปรียานุช ธรรมปิยา 2557)

โดยเมื่อหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างความยั่งยืน ขององค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ จึงได้ทำการศึกษาเพื่อ ประยุกต์ใช้หลักการดังกล่าวในการบริหารจัดการองค์กร และพบว่าหลักการนี้มีมุมมองของการพัฒนา ในเชิงระบบที่มีปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Hongsrnagon 2009, Mongsawad 2010) จากการที่มนุษย์เป็นจุดเริ่มต้นของผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบที่มีต่อตนเอง และ สภาพแวดล้อมทุกระดับตั้งแต่ครอบครัว ชุมชน ประเทศ และระดับโลก ครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม การมุ่งเน้นพัฒนาโดยมีจุดเริ่มที่มนุษย์จึงเป็นสิ่งที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชการที่ 9 ให้ความสำคัญยิ่ง และได้พัฒนาแนวคิดที่มีพื้นฐานจากการใช้ทางสายกลาง ในพุทธศาสนาร่วมกับหลักในการบริหารจัดการ (Chanyapate and Bamford 2009) จนทำให้เกิดแนวคิดใหม่ในการสร้างความยั่งยืน ซึ่งมีความโดดเด่นและแตกต่างจากหลักการหรือแนวคิดความ ยั่งยืนของนักวิชาการในซีกโลกตะวันตกที่เมื่อประยุกต์ใช้หลักการทางเศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และการบริหารจัดการธุรกิจเป็นพื้นฐาน จึงทำให้กำหนดมุมมองในการสร้างความยั่งยืนแบบภาพรวม โดยเป็นความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม แต่ยังไม่มีการระบุถึงแนวทางเชิง พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักจริยธรรมคุณธรรม รวมถึงหลักการหรือแนวคิดที่ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรม ความเชื่อ และความรู้ที่บุคคลต่างๆ จะมีแตกต่างกันระหว่างประเทศ หรือแม้แต่แตกต่างกันใน ระหว่างท้องถิ่นทั้งที่อยู่ในประเทศเดียวกันที่ชัดเจน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญยิ่ง เนื่องจาก ทรัพยากรมนุษย์ มีความรู้และความเชื่อ ที่นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจ และการแสดงออกในเชิง พฤติกรรมที่แตกต่างกัน การจะทำให้สภาพแวดล้อมทั้งที่มนุษย์หรือบุคคลคนหนึ่งเกี่ยวข้องโดยตรง

ได้แก่ครอบครัว และองค์กรที่ปฏิบัติงาน จนถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องโดยอ้อม ทั้งชุมชน สังคม ประเทศ และโลก เกิดการเปลี่ยนแปลง แข็งแกร่ง และเติบโตได้อย่างยั่งยืนในมิติทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินได้อย่างแท้จริง จึงมีความจำเป็นยิ่งที่ต้องทำให้บุคคลดังกล่าวมีความเชื่อในหลักจริยธรรมคุณธรรมเป็นพื้นฐาน ควบคู่กับเพิ่มความสามารถในการเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เป็นทั้งสาเหตุและผลลัพธ์ที่จะส่งผลกระทบต่อทั้งตนเองและผู้อื่น โดยใช้ความรู้ทางวิชาการที่บุคคลมีเป็นพื้นฐานในตนเอง ร่วมกับข้อมูลที่รวบรวมได้จากภูมิปัญญาและวัฒนธรรมในครอบครัว องค์กรที่ปฏิบัติงาน ชุมชน และท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผล และแสดงออกในเชิงพฤติกรรมรวมถึงดำเนินการบริหารจัดการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความสามารถ และสภาพความเป็นอยู่ของทั้งตนเอง ครอบครัว องค์กรที่ปฏิบัติงาน ชุมชน และสังคมที่อยู่ จนทำให้เกิดความสมดุลในทุกมิติได้อย่างแท้จริงในที่สุด

หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนี้ ผู้นำไปปฏิบัติจึงต้องให้ความสำคัญยิ่งต่อทรัพยากรบุคคล รวมถึง ภูมิปัญญา และความรู้ที่บุคคลมีในตนเอง เนื่องจากเป็นแหล่งข้อมูลหลักพื้นฐาน ที่จะทำให้บุคคลดังกล่าวเกิดการดูดซับและเข้าใจเนื้อหาความรู้จากแหล่งภายนอกอื่นได้อย่างรวดเร็ว จนทำให้เกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติได้โดยง่าย ซึ่งการตัดสินใจและการกระทำที่เกิดขึ้นของบุคคล เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของทุกภาคส่วนนี้ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ได้กล่าวถึง 3 องค์ประกอบหลัก และ 2 เงื่อนไข ที่ต้องดำเนินการร่วมกันในอย่างเป็นระบบ (System) บูรณาการ (Integrate) และมีพลวัต (Dynamic) (Chanyapate and Bamford 2009, Hongsranagon 2009, Dr.Chaiyawat Wibulswasdi 2010, Wibulswasdi, Piboolsravut et al. 2011, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2551, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2551) ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดขององค์ประกอบต่างๆ สรุปได้ดังนี้

- 3 องค์ประกอบหลักตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่
  1. ความพอประมาณ (Moderation) เป็นองค์ประกอบที่เน้นให้บุคคลใช้แนวคิดการสร้าง ความสมดุลระหว่างตนเองและสภาพแวดล้อม เพื่อประกอบการตัดสินใจและการกระทำ ทุกด้าน (ดร. ปรียานุช ธรรมปียา 2557) โดยกำหนดให้บุคคลที่นำหลักปรัชญาไปใช้ต้อง พิจารณาศักยภาพและความพร้อมทั้งด้านทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่มีใน ปัจจุบัน ร่วมกับเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และ

สิ่งแวดลอมที่ต้องเผชิญ ก่อนจะเลือกแนวปฏิบัติที่สมดุลและสร้างคามยั่งยืนที่เหมาะสม ต่อตนเองและสภาพแวดลอมที่เกี่ยวข้องได้จริงในอนาคต ทั้งการเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์ จากแหล่งเงินทุนของตนเองให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุดก่อนการกู้ยืมจากแหล่งเงินทุน ภายนอก การบริหารจัดการระดับค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมและสอดคล้องกับศักยภาพใน การสร้างรายได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต จนถึงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติทุกประเภท อย่างคุ้มค่าโดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดต่อสังคมและสิ่งแวดลอม เช่น การเบียดเบียน ความจำเป็นและความต้องการใช้ของผู้อื่นในสังคม และศักยภาพของระบบนิเวศในการ ฟื้นฟูและสร้างทรัพยากรใหม่ให้เกิดขึ้นได้อย่างเพียงพอกับความต้องการของมนุษย์ เป็น ต้น จากสาระสำคัญนี้ ความพอประมาณจึงไม่ใช่มุ่งเน้นให้เกิดการประหยัดโดยขาด เหตุผล แต่เป็นการกำหนดให้บุคคลสำรวจหาจุดที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์ที่สมดุล สูงสุดระหว่างตนเองและสภาพแวดลอมภายนอก (Optimization) มากกว่าการสร้าง ผลตอบแทนสูงสุดในทุกด้าน (Maximization) โดยขาดการคำนึงถึงความจำเป็นและ ความเหมาะสมที่ต้องดำรงอยู่ในระยะยาว (Chanyapate and Bamford 2009, Wibulswasdi, Piboolsravut et al. 2011)

2. ความมีเหตุผล (Reasonableness) เป็นองค์ประกอบที่เน้นให้บุคคลเกิดความเข้าใจว่า ทุกสิ่งมีความเชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการเลือก ตัดสินใจและดำเนินการเรื่องต่างๆ จึงต้องเข้าใจสามารถคัดเลือกแนวทางที่คำนึงถึง ผลกระทบในอนาคตทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ซึ่งการจะทำให้เข้าใจถึงสถานการณ์ เหตุ และผลได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์นั้น จำเป็นที่บุคคลต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่างๆ จัดเก็บ และแสวงหาข้อมูลที่เป็นทั้งหลักวิชาการ หลักกฎหมาย หลักคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรม เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพการณ์ก่อน เริ่มกระบวนการใช้ สติปัญญาในการตัดสินใจ เพื่อให้ได้แนวทางที่ถูกต้องและไม่เกิดผลกระทบหรือเกิด ผลกระทบน้อยที่สุดต่อตนเองและผู้อื่น (Pruetipibultham 2010) ซึ่งมีการคัดเลือก แนวทางที่เหมาะสมแล้ว ต้องมีความมุ่งมั่น อดทน และยึดหลักจริยธรรมในการปฏิบัติ เพื่อให้ความมีเหตุผลที่จะปฏิบัตินั้นเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด
3. ความมีภูมิคุ้มกัน (Self – immunity) เป็นองค์ประกอบที่เน้นให้บุคคลเรียนรู้โอกาสและ ความ ท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถเตรียมพร้อมรองรับต่อการ



เปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม และไม่เกิดผลกระทบเชิงลบต่อตนเองและผู้อื่น ซึ่งการจะสามารถคาดการณ์ล่วงหน้ารวมถึงคัดเลือกเครื่องมือเพื่อนำมาบริหารจัดการ และผลกระทบดังกล่าวนั้น มีความจำเป็นที่บุคคลต่างๆต้องมีการรวบรวมข้อมูลความรู้ที่เพียงพอ เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่สามารถเกิดขึ้นในมิติต่างๆ ก่อนกำหนดแนวทางบริหารจัดการและลดผลกระทบโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าทั้งในแง่ของประโยชน์ (Benefit) และต้นทุน (Cost) ในเชิงเศรษฐกิจและเชิงสังคมอย่างครอบคลุม และเป็นระบบ (Isarangkun and Pootrakool 2008, Kantabutra 2008)

โดยจากพื้นฐานของทุกองค์ประกอบข้างต้นที่ต้องใช้องค์ความรู้ ปัญญา และคุณธรรมเพื่อทำให้การตัดสินใจและคัดเลือกแนวทางปฏิบัติเป็นไปอย่างถูกต้อง โดยใช้สติปัญญาและคุณธรรมเป็นเครื่องกำกับการกระทำให้นำแนวทางที่ดีที่ได้รับการคัดเลือกไปใช้อย่างมุ่งมั่นจนเกิดความสำเร็จ จึงเป็นที่มาที่ทำให้ในการนำองค์ประกอบทั้ง 3 ประการข้างต้นมาประยุกต์ใช้ต้องยึดอยู่บนเงื่อนไขสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

- 2 เงื่อนไขตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่
  1. ความรู้ (Knowledge) เป็นเงื่อนไขพื้นฐานเพื่อสนับสนุนให้องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนทำงานได้อย่างมีเป็นระบบและมีประสิทธิผล โดยจะพบว่าในทุกองค์ประกอบเพื่อนำมาใช้ในทางปฏิบัตินั้นต้องมีความรู้เป็นพื้นฐานการจัดการ ทั้งความรู้ตนเองเพื่อให้ดำเนินงานและดำรงชีวิตอย่างพอประมาณ ความรู้สภาพการณ์ของเหตุและผลที่แท้จริง ทำให้ไม่เข้าร่วมกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างขาดเหตุผลและส่งผลเสียต่อตนเอง รวมถึงการรับรู้ถึงผลกระทบเชิงลบและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับและจัดการต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  2. จริยธรรม (Ethics) เป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่สำคัญยิ่ง ที่จะทำให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่นที่จะยึดถือ แนวปฏิบัติที่ดีในการดำรงชีวิต โดยมุ่งเน้นองค์ประกอบพื้นฐานที่ค่านิยม และความเชื่อเกี่ยวกับหลักจริยธรรมและคุณธรรมในระดับบุคคล ซึ่งจะส่งผลเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงขึ้นทั้งระดับองค์กร ชุมชน สังคม และประเทศชาติ โดยการ

ยอมรับและปฏิบัติตามหลักจริยธรรมคุณธรรมนี้จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกประทับใจและลดการเบียดเบียนทั้งตนเอง และผู้อื่นในระดับที่เกี่ยวข้องโดยตรง จนถึงโดยอ้อมในระดับเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งการเน้นเงื่อนไขจริยธรรมเป็นพื้นฐานนี้ถือเป็นจุดเด่นของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ในอดีตและหลักการบริหารจัดการธุรกิจของโลกตะวันตกที่มักให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาตนเองให้เหนือคู่แข่ง และการหาประโยชน์สูงสุดจากผู้บริโภค จนทำให้เกิดการประกอบธุรกิจอย่างขาดความรับผิดชอบต่อสังคม หลักจริยธรรมตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนี้จึงมุ่งเน้นอย่างมากที่บุคคลต่างๆ ต้องมีค่านิยมและแนวปฏิบัติที่ดีทั้ง ซื่อสัตย์สุจริต ขยันอดทน มีสติปัญญา รับผิดชอบต่อผู้อื่นในสังคม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2551) คำนี้ถึงความพอประมาณ มีเหตุผล มุ่งเน้นการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2551) ความพยายามและมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จ ความยืดหยุ่น ความพอประมาณ การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย (Kantabutra and Siebenhüner 2011) โดยเฉพาะบุคคลที่เป็นเจ้าหน้าที่รัฐ ซึ่งทัศนคติความเชื่อ และพฤติกรรมการปฏิบัติงานสามารถส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้ในวงกว้างนั้น สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้กำหนดค่านิยมที่เจ้าหน้าที่รัฐต้องมุ่งเน้นปฏิบัติโดยระบุเป็นส่วนหนึ่งในหนังสือเรียนรู้หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวปี พ.ศ. 2555 สรุปได้ดังนี้คือ การมีคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความสามัคคี ความรู้ ความเพียร ความอดทน แบ่งปัน และกตัญญู ซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกประเภทต้องมุ่งมั่นและนำมาปฏิบัติจนเกิดผล ทั้งนี้เพื่อให้แนวปฏิบัติที่ได้รับการคัดเลือกกว่ามีความพอประมาณ มีหลักเหตุผล และทำให้เกิดภูมิคุ้มกันที่ดีทั้งในระดับบุคคลและองค์กร เกิดประสิทธิผลสูงสุดได้อย่างแท้จริงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ทั้งนี้การจะนำองค์ประกอบและเงื่อนไขข้างต้นมาปฏิบัติและพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนในทุกภาคส่วนนั้น นอกเหนือจากการสาระสำคัญขององค์ประกอบและเงื่อนไขตามข้างต้นแล้ว ในทาง

ปฏิบัติสิ่งที่ต้องคำนึงองค์ประกอบย่อยทางสังคมที่มีอีก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ วัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม (ดร. ปรียานุช ธรรมปิยา, 2557) โดย

- วัตถุ หมายถึง สิ่งที่จับต้องได้มีลักษณะทางกายภาพที่เกิดจากการสร้าง พัฒนา และประดิษฐ์ ขึ้น ได้แก่ วัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และทรัพยากรทุกประเภทที่บุคคลหรือองค์กรสามารถได้มาโดยการแปลงสภาพ แลกเปลี่ยน หรือซื้อหาผ่านกระบวนการทางการตลาด
- สังคม ที่เน้นพิจารณาองค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ และการอยู่ร่วมกันของคนในสังคม ซึ่งจะเป็นปัจจัยกำหนดค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมและบรรทัดฐานที่คนในสังคมจะปฏิบัติร่วมกัน โดยองค์ประกอบทางสังคมนี้ถือว่ามีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากหากสถาบันทางสังคมใดมีความเข้มแข็ง และยึดหลักการที่ดีในการดำรงชีวิต เช่น มีความซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบไม่เบียดเบียนผู้อื่น ขยัน อดทน มุ่งมั่นเรียนรู้ และแบ่งปัน เป็นต้น ก็จะทำให้คนเกื้อกูล ช่วยกันแก้ไขปัญหาด้วยแนวทางที่ถูกต้องและทำให้สังคมอยู่รอดได้แม้จะพบวิกฤตการณ์ในรูปแบบต่างๆ
- สิ่งแวดล้อม เป็นสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัวบุคคลหรือองค์กร โดยเป็นสภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม ที่สามารถส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของบุคคลหากมีการเปลี่ยนแปลง หรือได้รับผลกระทบจากการเติบโตและการบริโภคที่เกินความจำเป็นของบุคคลต่างๆ
- วัฒนธรรม ซึ่งเป็นรูปแบบการดำรงชีวิตของบุคคลต่างๆ ที่อาจแบ่งเป็นวัฒนธรรมที่จับต้องไม่ได้และเกี่ยวข้องกับด้านจิตใจ ซึ่งสะท้อนทัศนคติ ความเชื่อ แนวคิด ศิลปะ ศาสนา ขนบธรรมเนียม ประเพณี และแนวปฏิบัติที่สังคมหนึ่งๆยึดถือปฏิบัติร่วมกันจนถึงวัฒนธรรมในเชิงวัตถุที่แสดงออกผ่านสิ่งที่จับต้องได้ เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ อาหาร เครื่องแต่งกาย และอื่นๆ เป็นต้น โดยวัฒนธรรมเหล่านี้เมื่อสังคมยึดถือร่วมกันแล้ว ก็จะทำให้บุคคลในสังคมเกิดกรอบแนวคิดและแนวปฏิบัติเฉพาะ ที่จะดำเนินการร่วมกันเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาสังคมให้อยู่ได้อย่างยั่งยืนต่อไป

จากองค์ประกอบและเงื่อนไขที่กล่าวถึงข้างต้น จึงทำให้พบว่าปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนี้เป็นหลักการพัฒนาความยั่งยืนที่พิจารณามุมมองต่างๆ อย่างครอบคลุมทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้

และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตั้งแต่ระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศ (Chanyapate and Bamford 2009, Hongsranagon 2009, Mongsawad 2010, Sutheewasinon, Hoque et al. 2015) โดยสาระสำคัญดังกล่าว ได้ถูกเน้นย้ำเพิ่มเติมจากการที่ในปี ค.ศ. 2007 United Nations Development Program (UNDP) ได้ทำการศึกษาและระบุว่าปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวคิดเศรษฐกิจแบบทุนนิยมได้เป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นปรัชญาที่เน้นการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีในระดับบุคคล ผ่านแนวทางการพึ่งพาตนเองและการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงด้วยการใช้ความรู้และจริยธรรมเป็นพื้นฐาน (Chanyapate and Bamford 2009) ปรัชญานี้จึงเป็นแนวทางที่จะพัฒนาความเป็นอยู่ตั้งแต่ประชาชนที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของประเทศได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องไปกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับสากลหรือ “The Millennium development Goals” ที่กำหนดให้ทุกประเทศต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีของคนในประเทศ โดยเฉพาะประเทศในกลุ่มกำลังพัฒนาหรือด้อยพัฒนา ที่ต้องกำหนดแนวทางที่เหมาะสม เพื่อสร้างความเท่าเทียมและลดความเหลื่อมล้ำ อันจะนำประเทศไปสู่การพัฒนาที่สมดุลและทำให้ประชาชนของประเทศเกิดความสุขและมีชีวิตที่ดี สอดคล้องกับวัฒนธรรมความเป็นอยู่ได้อย่างแท้จริง (Mongsawad 2010)

ซึ่งเพื่อให้หลักการและแนวคิดตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แปลงเป็นแนวปฏิบัติงานที่ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นมาตรฐาน สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม(สมอ.) จึงได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปจัดทำเป็นมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม (มอก.9999) (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม 2556) โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 2.3.4.1 มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม (มอก. 9999)

มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม (มอก. 9999) เกิดขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2556 โดยสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ได้ศึกษาและนำหลักการและแนวคิดตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์และพัฒนาจนเกิดเป็นแนวปฏิบัติ และระบบการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐาน จัดทำเป็นคู่มือ

“มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม (มอก. 9999)” ออกเผยแพร่ ซึ่งมีสาระสำคัญสอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ประกอบด้วย องค์ประกอบพื้นฐาน 3 ด้าน และ 2 เงื่อนไข ได้แก่

องค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่

1. ความพอประมาณ
2. ความมีเหตุมีผล และ
3. การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี

และ 2 เงื่อนไข ได้แก่

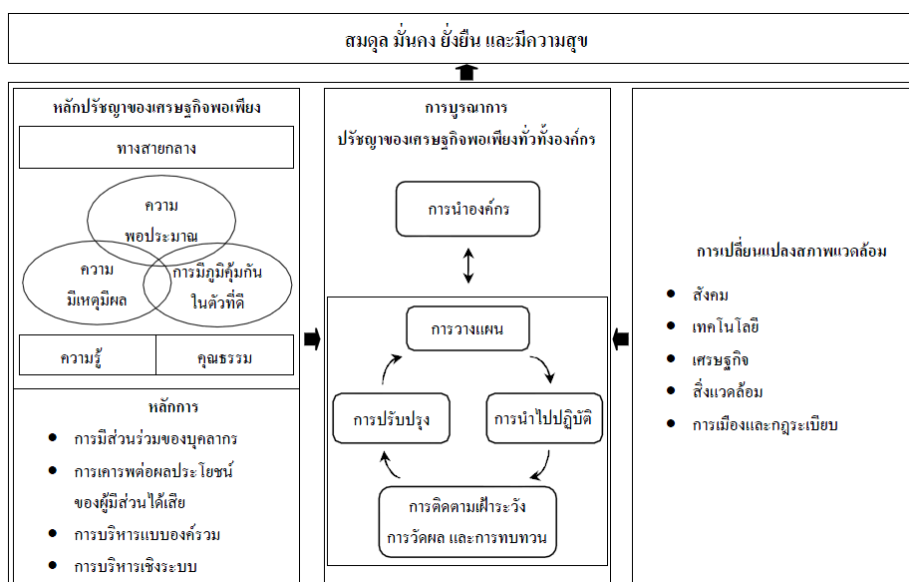
1. ด้านความรู้
2. คุณธรรม

โดยเพื่อให้องค์ประกอบและเงื่อนไขข้างต้น เกิดการนำมาประยุกต์ใช้ในเชิงบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบและบูรณาการ มอก. 9999 จึงได้พัฒนาและเพิ่มเติม 4 หลักการเพื่อการบริหารจัดการในองค์กร สรุปได้ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของบุคลากร
2. การเคารพต่อผลประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย
3. การบริหารแบบองค์รวม และ
4. การบริหารแบบเชิงระบบ

ซึ่งนอกเหนือจากหลักการข้างต้น มอก. ได้ประยุกต์ใช้แนวทางการจัดการเชิงคุณภาพ เพื่อทำให้องค์ประกอบหลัก 3 ด้าน รวมถึง 2 เงื่อนไข สามารถถูกผนวกเข้าสู่กระบวนการปฏิบัติในองค์กรได้อย่างแท้จริง โดยเริ่มจากการใช้ระบบการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมความพอเพียงที่จะนำไปสู่ความยั่งยืน การจัดการในองค์กรสามารถใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้ในเชิงยุทธศาสตร์ด้วยระบบการวางแผน การนำไปปฏิบัติ การติดตามเฝ้าระวัง การวัดผล และการทบทวน รวมถึงการปรับปรุง ซึ่งการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบนี้ เพื่อให้องค์กรใช้องค์ประกอบและเงื่อนไขตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้จริงในทางปฏิบัติ รวมถึงสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม

และการเมืองและกฎระเบียบ ซึ่ง มอก. 9999 ได้แสดงแผนภาพความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ระบุถึงข้างต้น ไว้ดังนี้



รูปที่ 1 ภาพรวมของมาตรฐานแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม

แหล่งที่มา : เอกสารมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (The Industrial Standard) มอก. 9999 เล่ม 1-2556, สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์ กระทรวงอุตสาหกรรม

อย่างไรก็ตามหากพิจารณารายละเอียดของ มอก.9999 แล้วแม้จะมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปรัชญาได้อย่างเป็นรูปธรรม แต่สำหรับการทบทวนแนวปฏิบัติที่เกิดในกระบวนการติดตามเฝ้าระวัง การวัดผล และการทบทวนนั้น ยังไม่พบว่ามีกระบวนการหรือแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรฐานอย่างแท้จริง ทำให้เป็นโอกาสสำหรับทุกองค์กรที่จะนำมาตรฐานนี้ไปปฏิบัติพร้อมกำหนดแนวทางประเมินผลสำเร็จที่สอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานภายในองค์กร

โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐ ซึ่งหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงระบุว่าเป็นสถาบันทางสังคมที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาการเติบโตทั้งระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศ ดังนั้นองค์กรของรัฐประเภทนี้จึงยิ่งมีความจำเป็นที่จะต้องนำหลักปรัชญาไปประยุกต์ใช้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อทำให้ระบบเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม เกิดการเติบโตอย่างสมดุลในเชิงบูรณาการโดยไม่เลือกหรือมุ่งเน้นการพัฒนาแบบแยกส่วน เช่น การมุ่งพัฒนาภาคอุตสาหกรรมมากกว่าภาคเกษตรกรรม หรือมุ่งเน้นพัฒนาเฉพาะภาคเศรษฐกิจ โดยไม่คำนึงถึงภาคสังคมและความ

เพียงพอของทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น ซึ่งจะเกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมได้นั้นบุคลากรของภาครัฐทุกระดับจะต้องมีพฤติกรรมจริยธรรมเป็นพื้นฐาน เพื่อกำกับดูแลและควบคุมการใช้อำนาจของตน ไม่ให้เป็นไปในทางที่ผิดหรือทำให้เกิดประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม การดำเนินงานตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงอย่างครบถ้วนสมบูรณ์จึงเป็นกรอบแนวทางที่ไม่ใช่เพียงทำให้ภาครัฐมีคุณค่าต่อการคงอยู่เพื่อประเทศชาติ แต่ยังทำให้ผลงานที่เกิดจากการทำหน้าที่ของภาครัฐก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชน องค์กร และสังคมในวงกว้างได้อย่างแท้จริงในอีกทางหนึ่ง

ซึ่งสาระโดยรวมที่สรุปมานี้ ทำให้สามารถระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ได้ดังนี้ 1. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. ภาวะผู้นำองค์กร 3. การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ 4. การบริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้ 5. การบริหารความเสี่ยง 6. การมีจริยธรรมที่มุ่งเน้นความพอเพียงในการปฏิบัติงาน 7. ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และ 8. การบริหารการเงินอย่างสมดุล

### 2.3.5 มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม มอก. 26000 (ISO 26000)

มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม มอก. 26000 (ISO 26000) เป็นการบริหารจัดการคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นโดยองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน หรือ International Standards Organization (ISO) จากจุดเริ่มต้นในปี ค.ศ. 2002 ที่คณะกรรมการนโยบายด้านผู้บริโภคของ ISO ได้ออกรายงานถึงความจำเป็นในการพัฒนามาตรฐานการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (ISO Consumer Policy Committee (COPOLCO)) ก่อนที่ประเด็นดังกล่าวจะถูกเน้นอีกครั้งในปี ค.ศ. 2003 จากการที่คณะกรรมการบริหารจัดการด้านเทคนิคที่ถูกแต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์ เห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรในประเทศต่างๆต้องมีแนวปฏิบัติด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อถือปฏิบัติได้อย่างเป็นมาตรฐาน ด้วยความมุ่งมั่นดังกล่าว องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization-ISO) จึงได้รวบรวมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจำนวนมากกว่า 90 ประเทศ และ 40 องค์กร โดยเป็นองค์กรทั้งแสวงหากำไรและไม่

แสวงหากำไร และเป็นองค์กรทั้งภาครัฐ องค์กรอิสระ และภาคเอกชน เข้ามาร่วมดำเนินการกำหนด กรอบนิยาม หลักการ/แนวคิด และแนวปฏิบัติในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นมาตรฐาน และสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ จาก กระบวนการพัฒนาดังกล่าวนี้ จึงทำให้เกิดมาตรฐาน ISO 26000 ได้รับการยอมรับว่าเป็นมาตรฐานที่ เกิดจากการหารือและเป็นข้อตกลงร่วมของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ จำนวนมากที่สุดกว่าหลักการ สากลอื่น (Mueckenberger and Jastram 2010)

ซึ่งนอกเหนือจากจุดเด่นด้านความร่วมมือขององค์กรและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจำนวนมากใน การพัฒนามาตรฐานดังกล่าวแล้ว ISO 26000 ยังเป็นมาตรฐานแรกที่มีการกำหนดนิยาม วัตถุประสงค์ หลักการ/แนวคิด รวมถึงแนวปฏิบัติด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อมที่ชัดเจน โดยเกิดจากการตกลงร่วมกันของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจำนวนมาก สารระสำคัญที่ถูก กำหนดใน ISO 26000 จึงเป็นมาตรฐานและได้รับการยอมรับจากประเทศต่างๆโดยทั่วไป ซึ่งสามารถ สรุปลักษณะสำคัญของนิยาม แนวคิด/ค่านิยม และแนวปฏิบัติด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO 26000 ได้พอสังเขป ดังนี้

นิยามการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตาม ISO 26000 ได้แก่

“ความรับผิดชอบต่อองค์กรต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจและการดำเนินงานต่างๆ ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ทำอย่างโปร่งใสและการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม เพื่อ

- ส่งเสริมต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งรวมถึงสุขภาพและความอยู่ดีมีสุขของสังคม
- ให้ความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย
- ให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับการปฏิบัติตามแนวทางของสากล
- ให้เกิดการบูรณาการทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งนำไปใช้กับองค์กรอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์”

(มอก.26000-2553.,หน้า 11)

โดยในการนำไปปฏิบัติกำหนดให้อยู่ภายใต้กรอบหลักการ 7 หลักการ (Principles) ของความ รับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่

1. ความรับผิดชอบต่อ (Accountability)
2. ความโปร่งใส (Transparency)



3. การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)
4. การเคารพต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย (Respect for Stakeholder Interests)
5. การเคารพต่อหลักนิติธรรม (Respect for the Rule of Law)
6. การเคารพต่อการปฏิบัติตามแนวทางของสากล (Respect for International Norms of Behavior)
7. การเคารพต่อสิทธิมนุษยชน (Respect for Human Rights)

และกำหนดหัวข้อหลักเพื่อการปฏิบัติจริง 7 หัวข้อ (Core Subjects) ที่มีรายละเอียดตามตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 5 สรุป 7 หัวข้อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

หัวข้อหลักและประเด็นต่างๆ	
<b>หัวข้อหลัก</b>	<b>ธรรมาภิบาล (Organizational governance)</b>
<b>หัวข้อหลัก</b>	<b>สิทธิมนุษยชน (Human rights)</b>
ประเด็นที่ 1	การไต่ตรองอย่างรอบคอบ
ประเด็นที่ 2	สถานการณ์ความเสี่ยงของสิทธิมนุษยชน
ประเด็นที่ 3	การหลีกเลี่ยงการร่วมกระทำผิด
ประเด็นที่ 4	การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
ประเด็นที่ 5	การเลือกปฏิบัติและกลุ่มผู้ด้อยโอกาส
ประเด็นที่ 6	สิทธิการเป็นพลเมืองและสิทธิทางการเมือง
ประเด็นที่ 7	สิทธิทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม
ประเด็นที่ 8	หลักการพื้นฐานและสิทธิในการทำงาน
<b>หัวข้อหลัก</b>	<b>การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labor practices)</b>
ประเด็นที่ 1	การจ้างงานและความสัมพันธ์การจ้างงาน
ประเด็นที่ 2	สภาพการทำงานและการคุ้มครองทางสังคม
ประเด็นที่ 3	สังคมเสวนา
ประเด็นที่ 4	สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
ประเด็นที่ 5	การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในสถานที่ปฏิบัติงาน
<b>หัวข้อหลัก</b>	<b>สิ่งแวดล้อม (The environment)</b>
ประเด็นที่ 1	การป้องกันมลพิษ
ประเด็นที่ 2	การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน
ประเด็นที่ 3	การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การลดผลกระทบ และการปรับตัว
ประเด็นที่ 4	การปกป้องสิ่งแวดล้อม ความหลากหลายทางชีวภาพ และการฟื้นฟูสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ
<b>หัวข้อหลัก</b>	<b>การปฏิบัติที่เป็นธรรม (Fair Operating practices)</b>

---

**หัวข้อหลักและประเด็นต่างๆ**


---

- ประเด็นที่ 1 การต่อต้านการทุจริต
  - ประเด็นที่ 2 การมีส่วนร่วมทางการเมืองอย่างรับผิดชอบ
  - ประเด็นที่ 3 การแข่งขันอย่างเป็นธรรม
  - ประเด็นที่ 4 การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมในห่วงโซ่แห่งคุณค่า
  - ประเด็นที่ 5 การเคารพต่อสิทธิในทรัพย์สิน
- 

**หัวข้อหลัก ประเด็นด้านผู้บริโภค (Consumer issues)**

- ประเด็นที่ 1 การตลาดที่เป็นธรรม สารสนเทศที่เป็นจริงและไม่เบี่ยงเบน และการปฏิบัติตามข้อตกลงที่เป็นธรรม
  - ประเด็นที่ 2 การคุ้มครองสุขภาพและความปลอดภัยของผู้บริโภค
  - ประเด็นที่ 3 การบริโภคอย่างยั่งยืน
  - ประเด็นที่ 4 การบริการ การสนับสนุน และการยุติข้อร้องเรียนและข้อโต้แย้งแก่ผู้บริโภค
  - ประเด็นที่ 5 การปกป้องข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของผู้บริโภค
  - ประเด็นที่ 6 การเข้าถึงบริการที่จำเป็น
  - ประเด็นที่ 7 การให้ความรู้และการสร้างความตระหนัก
- 

**หัวข้อหลัก การมีส่วนร่วมของชุมชนและการพัฒนาชุมชน (Community involvement and development)**

- ประเด็นที่ 1 การมีส่วนร่วมของชุมชน
  - ประเด็นที่ 2 การศึกษาและวัฒนธรรม
  - ประเด็นที่ 3 การสร้างการจ้างงานและการพัฒนาทักษะ
  - ประเด็นที่ 4 การพัฒนาและการเข้าถึงเทคโนโลยี
  - ประเด็นที่ 5 การสร้างความมั่งคั่งและรายได้
  - ประเด็นที่ 6 สุขภาพ
  - ประเด็นที่ 7 การลงทุนด้านสังคม
- 

แหล่งที่มา : ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 4272 (พ.ศ. 2553) เรื่องกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม

ซึ่งจากรายละเอียดความเป็นมาในการพัฒนามาตรฐาน รวมถึงสาระสำคัญของนิยามหลักการแนวคิด 7 ประการ (7 Principles) รวมถึงแนวปฏิบัติด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม 7 ด้าน (7 Core Subjects) ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงทำให้พบว่ากรอบมาตรฐานของ ISO 26000 นี้มุ่งเน้นให้ความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) (Sitnikov and Bocean 2012) ความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (Accountability) และความโปร่งใส (Transparency) รวมถึงพฤติกรรมจริยธรรม (Ethical Behavior) จึงทำให้มีความเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะนำมาปรับใช้กับองค์กรภาครัฐที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียซึ่งมีความต้องการที่

แตกต่างกันและหลากหลาย โดยเพื่อให้สามารถสร้างประโยชน์ตอบสนองต่อทุกกลุ่มได้อย่างสมดุล จาก การมีหน้าที่ทั้งการบังคับใช้กฎหมายระเบียบข้อบังคับ การอำนวยความสะดวกให้ประชาชนทุกกลุ่ม เข้าถึงบริการสาธารณะอย่างเท่าเทียม การเป็นพันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือ และการเป็นผู้ให้ การรับรองคุณภาพและมาตรฐานขององค์กรต่างๆก่อนเริ่มปฏิบัติงานหรือให้บริการประชาชน จึงมี ความจำเป็นยิ่งที่เจ้าหน้าที่รัฐจะต้องมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมโดยรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมาย ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ซื่อสัตย์และไม่เลือกปฏิบัติ

ทั้งนี้แม้ ISO 26000 เป็นมาตรฐานที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท โดยเป็น มาตรฐานที่มีการกำหนดกรอบพฤติกรรมจริยธรรมในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้ง่ายต่อการนำไป ปฏิบัติอย่างเป็นระบบ แต่เนื่องจากยังมีข้อจำกัดที่เป็นมาตรฐานซึ่งมีพื้นฐานจากบรรทัดฐาน แนว ปฏิบัติ รวมถึงข้อตกลงระหว่างประเทศที่ถูกกำหนดให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องถือปฏิบัติใน ปัจจุบัน จึงทำให้เกิดข้อวิจารณ์ว่า ISO 26000 เป็นเอกสารหนังสือทางวิชาการ โดยไม่ได้เกิดจาก การศึกษาระบบสังคมอย่างแท้จริง เมื่อนำมาปฏิบัติจึงทำให้หัวข้อและแนวปฏิบัติที่กำหนดไม่สามารถ ประยุกต์ใช้กับองค์กรต่างๆได้อย่างครบถ้วนทุกประเด็น (Johnston 2011)

นอกจากนั้นเนื่องจากบรรทัดฐาน มาตรฐาน แนวปฏิบัติหรือข้อตกลงต่างๆที่ถูกรวบรวมไว้มี สะท้อนถึงความจำเป็นและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียของประเทศต่างๆในปัจจุบัน ซึ่งอาจ เปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต ISO 26000 จึงยังมีความท้าทายหากจะมีการนำไปปฏิบัติในอนาคต (Missimer, Robert et al. 2014) รวมถึงจากการที่ ISO ไม่มีการตรวจสอบและออกไปรับรอง คุณภาพการดำเนินงาน เช่น มาตรฐานอื่นโดยทั่วไป แต่เกิดจากความสมัครใจขององค์กรในการนำ แนวทางไปปฏิบัติ จึงอาจส่งผลเชิงลบต่อการสร้างแรงจูงใจสำหรับองค์กรที่ต้องการได้รับการตรวจ รับรองคุณภาพการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้องค์กรมีข้อมูลย้อนกลับสู่การพัฒนาการแสดงความ รับผิดชอบต่อสังคม และทำให้สาธารณะภายนอกมั่นใจได้ถึงความเป็นผู้นำด้านการแสดงความ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอย่างแท้จริง (Hahn 2013, Zinenko, Rovira et al. 2015)

สำหรับการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐนั้น ISO 26000 ได้ระบุความสำคัญที่ภาครัฐ ต้องมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ภายใต้หัวข้อ ภาครัฐและความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมี รายละเอียดดังนี้

“การที่รัฐมีการดำเนินงานอย่างเหมาะสมถือว่ามีส่วนร่วมที่สำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาความยั่งยืน บทบาทของรัฐมีความสำคัญเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายและระเบียบต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้เกิดการต่อยอดของวัฒนธรรมในการเป็นไปตามกฎหมาย องค์กรภาครัฐซึ่งเป็นเช่นเดียวกับองค์กรอื่นทั่วไปที่อาจประสงค์จะนำมาตรฐานนี้ไปใช้ เพื่อการถ่ายทอดนโยบาย การตัดสินใจ และการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม รัฐบาลสามารถช่วยองค์กรต่างๆที่มีความพยายามดำเนินงานในลักษณะที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมได้หลายวิธี เช่น การให้ความสำคัญและการส่งเสริมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม อย่างไรก็ตาม ในการที่รัฐให้การส่งเสริมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่างๆไม่ถือว่าเป็น และไม่สามารถนำไปเป็นสิ่งที่ทดแทนการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เป็นของภาครัฐ” (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม 2556)

และยังเป็นมาตรฐานการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่ผนวกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานที่จะทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน (Hahn 2013) ตามที่ ISO 26000 ได้ระบุไว้ในหัวข้อความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน ว่า

“หลักการ การปฏิบัติ และหัวข้อหลักต่างๆที่อธิบายในหัวข้อต่างๆ ต่อไปนี้ในมาตรฐานนี้ เป็นพื้นฐานให้องค์กรนำไปประยุกต์ใช้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสนับสนุนไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน การตัดสินใจและการดำเนินงานต่างๆขององค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะมีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนสำคัญต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน” (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม 2553)

ISO 26000 จึงถือเป็นหลักการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรทุกประเภทที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นมาตรฐาน ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรต่างๆ จากกรอบแนวปฏิบัติที่ดีของ ISO 26000 ได้ดังนี้ 1. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. ภาวะผู้นำองค์กร 3. การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ 4. การบริหารห่วงโซ่อุปทาน 5. การบริหารจัดการและรับผิดชอบต่อลูกค้า 6. การกำกับดูแลกิจการที่ดี 7. ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 8. การบริหารความเสี่ยง 9. การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม 10. การมีส่วนร่วมของชุมชนและการพัฒนาชุมชน 11. การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และ 12. การมีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

### 2.3.6 หลักการการประเมินผลเชิงสมดุลเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Balanced Scorecard)

การประเมินผลความยั่งยืนในระดับองค์กร (The Corporate Sustainable Performance Evaluation) เป็นเครื่องมือที่จำเป็นยิ่งที่จะทำให้องค์กรภาครัฐและเอกชนเกิดความยั่งยืน (Pope, Annandale et al. 2004) อย่างไรก็ตามจากการประชุมองค์การสหประชาชาติว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาที่ยั่งยืน (United Nations Conference on Environment and Development - UNCED) ณ Rio de Janeiro Brazil ในปี ค.ศ.1992 ที่มีการกำหนดให้ประเทศต่างๆต้องพัฒนาดัชนีชี้วัดความยั่งยืน จนทำให้เกิดดัชนีชี้วัดความยั่งยืนเผยแพร่ออกมาอย่างหลากหลายกว่า 500 ดัชนี โดยดัชนีต่างๆสะท้อนการประเมินเฉพาะด้านระหว่างด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่งผลต่อการบริหารจัดการความยั่งยืนในเชิงบูรณาการ โดยเฉพาะหากจากการที่องค์กรมีทั้งประเภทที่มุ่งแสวงหากำไรสูงสุด และให้บริการเพื่อสังคมโดยไม่คาดหวังกำไรจากการดำเนินงาน ก็ยิ่งส่งผลให้การบริหารจัดการความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรเกิดจุดมุ่งเน้นและให้ความสำคัญที่แตกต่างกันจนสุดท้ายนำไปสู่การเพิ่มมูลค่าเฉพาะมิติใดมิติหนึ่งมากกว่าเพิ่มมูลค่าด้านความยั่งยืนโดยรวมทั้งหมดขององค์กร (Figge, Hahn et al. 2002) นอกจากนี้ จากการที่การบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์กรหนึ่งๆ มักขาดการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ และไม่มีการนำ ผลประเมินย้อนกลับสู่การพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ ในระยะเวลาต่อมา นักวิชาการจำนวนมากจึงให้ความสนใจและนำแบบจำลองการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) ของ Kaplan & Norton ที่ถูกคิดค้นและพัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1992 ที่มีจุดเด่นทั้งการเป็นแบบจำลองเพื่อการประเมินและการบริหารจัดการกลยุทธ์องค์กรให้ผลสำเร็จอย่างสมดุลมาพัฒนาเป็นแบบประเมินความยั่งยืน

ซึ่งแบบจำลองตามหลักการ BSC ตั้งเดิมนั้น เนื่องจาก Kaplan & Norton พบว่าผู้บริหารองค์กรมักให้ความสำคัญกับผลประเมินทางการเงิน มากกว่าการพิจารณาความเพียงพอ คุณภาพ และประสิทธิภาพของทรัพยากรด้านที่ไม่ใช่ทางการเงินที่หลายกรณีจับต้องไม่ได้ เช่น ความผูกพันของพนักงาน ความภักดีของลูกค้า คุณภาพการบริการ และการบริหารจัดการความรู้ เป็นต้น แต่เป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อการสร้างความสำเร็จในระยะยาวแก่องค์กร (Bieker 2003) การคำนึงถึงเฉพาะผลสำเร็จด้านการเงินและมุ่งขับเคลื่อนเฉพาะด้านนี้ จึงอาจทำให้องค์กรเกิดความเสี่ยงในการกำหนดทิศทางและการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยขาดการค้นหาปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value

Drivers) ต่อความสำเร็จขององค์กรที่ครบถ้วนและสมดุล ซึ่งจะทำให้องค์กรได้รับกำไรสุทธิเฉพาะในระยะสั้น แต่ไม่มีขีดความสามารถต่อการสร้างการเติบโตในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน จากผลการศึกษาดังกล่าว Kaplan & Norton จึงได้มีการคิดค้นและพัฒนาแนวคิดการประเมินความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) ผ่านกรอบการประเมินผล 4 มุมมองที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายในธุรกิจ (Internal Business Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Innovation and Learning Perspective) ซึ่งมีคุณลักษณะสำคัญของแบบจำลอง สรุปได้ดังนี้ (Kaplan and Norton 1995)

- การประยุกต์ใช้แนวคิดการประเมินความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) นี้ จะเกิดประสิทธิผลสูงสุดเมื่อองค์กรมีการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ในการดำเนินงานธุรกิจขององค์กรที่ชัดเจนแล้ว
- การประเมินผลตามแนวคิด BSC นี้กำหนดให้องค์กรต้องคัดเลือกและประเมินเฉพาะปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers) ที่ส่งผลต่อการเติบโตของรายได้ขององค์กรในระยะยาว และต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อใช้สำหรับการประเมินผลโดยรวมทุกมุมมองแล้วไม่เกิน 20 วัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรสามารถมุ่งเน้นความสำคัญในการติดตาม ประเมิน และบริหารจัดการกลยุทธ์และการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ
- การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการประเมินผลแต่ละมุมมอง สามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicators) ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถประเมินและนำผลประเมินย้อนกลับสู่การพัฒนากระบวนการต่างๆในองค์กรได้อย่างเป็นเหตุเป็นผลและบูรณาการทั้งระบบ
- การประเมินผลผ่าน 4 มุมมองเชิงสมดุลตามแนวคิด BSC นี้สามารถอธิบายรายละเอียดของแต่ละมุมมอง ที่สะท้อนการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผลได้ดังนี้
  1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นกรอบการประเมินที่เน้นประเมินผลสำเร็จทางการเงิน ความสามารถขององค์กรในการสร้างรายได้ และความมั่นคงของการเติบโตด้านรายได้และผลตอบแทนทางการเงินในระยะยาว เพื่อตอบสนองต่อความ

ต้องการของผู้ถือหุ้นที่เป็นแหล่งเงินทุนขององค์กร ซึ่งมุมมองการประเมินนี้แม้จะมุ่งเน้นผลสำเร็จทางการเงินซึ่งอาจเทียบเคียงได้กับรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานในอดีต แต่ในการประเมินเชิงสมดุลตามแนวคิด BSC นี้ได้เพิ่มเติมให้ผลสำเร็จทางการเงินนี้เกิดจากการพัฒนาหรือการบริหารจัดการทรัพยากรด้านที่ไม่ใช่การเงินอื่นๆ อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพตามทิศทางกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้ว จึงทำให้ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นในมุมมองนี้เป็นผลสำเร็จทางการเงินในระยะยาว ไม่มุ่งเน้นเฉพาะผลสำเร็จทางการเงินในระยะสั้นเหมือนที่ผ่านมา

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นกรอบการประเมินที่เน้นผลสำเร็จด้านลูกค้าที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการประเมินมุมมองนี้สามารถครอบคลุมทั้ง ระยะเวลาส่งมอบ คุณภาพ ผลการให้บริการ ต้นทุนการดำเนินงาน ราคาสินค้าและบริการ ส่วนแบ่งตลาด จำนวนกลุ่มลูกค้ารายใหม่ และลูกค้าเดิม และความสามารถในการสร้างกำไรจากกิจกรรมการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กร ซึ่งการประเมินผลสำเร็จในมุมมองนี้เนื่องจากเชื่อมโยงกับผลสำเร็จด้านการเงิน จึงต้องเน้นความสำคัญในกลุ่มลูกค้าที่องค์กรกำหนดเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ที่เป็นแหล่งรายได้หรือสนับสนุนการสร้างเติบโตทางการเงินในระยะยาวขององค์กร
3. มุมมองด้านกระบวนการ (Internal Process Perspective) เป็นกรอบที่มุ่งเน้นประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการหลัก ซึ่งส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการทำให้ลูกค้าเป้าหมายที่ถูกระบุไว้ในมุมมองด้านลูกค้ามีความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้าเป้าหมายในระยะยาว อย่างไรก็ตามเนื่องจากกระบวนการดังกล่าวนี้จะเกิดประสิทธิผลเมื่อพนักงานภายในองค์กรนำกระบวนการต่างๆไปปฏิบัติ จากกรณีดังกล่าวจึงทำให้การประเมินกระบวนการภายในตามมุมมองนี้ จึงมุ่งเน้นประเมินโดยพิจารณาทั้งคุณภาพ มาตรฐาน และความเป็นระบบของกระบวนการปฏิบัติงานควบคู่กับความสามารถของพนักงานในการนำกระบวนการไปปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Innovation and Learning Perspective) เป็นมุมมองที่สำคัญที่สุดของแบบจำลอง BSC เนื่องจากเป็นมุมมองที่ประเมินถึงขีด

ความสามารถเชิงแข่งขันขององค์กรในระยะยาว รวมถึงความพร้อมและศักยภาพขององค์กรในการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต ซึ่งเพื่อให้เติบโตได้อย่างต่อเนื่อง หลักการ BSC จึงมุ่งเน้นให้องค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานและเทคโนโลยีขององค์กรเป็นพื้นฐาน ร่วมกับการพัฒนาการเรียนรู้และจัดทำนวัตกรรมภายในองค์กรทั้งนวัตกรรมด้านสินค้า บริการและกระบวนการปฏิบัติงาน โดยในมุมมองด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Innovation and Learning Perspective) ที่กำหนดขึ้นในปี ค.ศ. 1992 นี้ในปี ค.ศ. 1996 Kaplan & Norton ได้ปรับเปลี่ยนชื่อมุมมองขึ้นใหม่เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เพื่อสะท้อนการเป็นพื้นฐานของการจัดการองค์กรที่จะนำไปสู่การเติบโตในระยะยาวได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

- การประเมินตามแนวคิดการประเมินความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) นี้ Kaplan & Norton กำหนดขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรในการนำผลที่ได้จากการประเมินย้อนกลับสู่การทบทวนทิศทางกลยุทธ์และการดำเนินงานขององค์กรในรูปแบบของ Double loop Learning หรือการเรียนรู้ที่เกิดจากการใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานและวิธีการปฏิบัติงานเดิมในอดีตนำมาวิเคราะห์ เพื่อปรับเปลี่ยนเป็นทิศทาง กลยุทธ์ หรือรูปแบบการปฏิบัติงานแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิมและเหมาะสมกับการใช้แก้ไขปัญหาหรือยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งแตกต่างจากการนำองค์ความรู้หรือวิธีการที่มีอยู่เดิมในอดีตนำมาใช้แก้ไขปัญหาและพัฒนาการดำเนินงานองค์กร (Single loop Learning) ซึ่งการทบทวนด้วยรูปแบบหลังนี้จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว (Kaplan and Norton 1996)
- เพื่อสะท้อนถึงความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลของการประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละมุมมอง แนวคิด BSC จึงพัฒนาแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เป็นกลไกเพิ่มเติมสำหรับองค์กร เพื่อใช้เชื่อมโยงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ถูกระบุในแต่ละมุมมอง ทำให้ผู้บริหารสามารถเห็นภาพรวมความเชื่อมโยงของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และทำให้สามารถบริหารจัดการปัจจัยที่เป็นต้นเหตุหรือตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) และปัจจัยที่เป็นผลลัพธ์หรือตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicators) ได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น (Kaplan and Norton 1996)



จากจุดเด่นต่างๆของ BSC เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับปัญหาการประเมินและพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรที่เป็นแบบแยกส่วนจนขาดมุมมองในเชิงบูรณาการ (Figge, Hahn et al. 2002) รวมถึงการขาดการจัดการในเชิงกลยุทธ์ ในปี ค.ศ. 2002 Frank Figge, Tobias Hahn ,Stefan Schaltegger & Marcus Wagner จึงได้พัฒนาแบบจำลองการประเมินผลอย่างสมดุลเพื่อความยั่งยืน หรือ Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) โดยนำแนวคิด BSC ดั้งเดิมมาพิจารณาร่วมกับกรอบการพัฒนาความยั่งยืนตามแนวทาง Triple Bottom Line ของ Elkington (1994) ที่แยกเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม และสะท้อนการให้ความสำคัญกับมิติของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียภายนอกมากกว่าผู้ถือหุ้น ลูกค้าและตลาด (Dias-Sardinha and Reijnders 2001) ซึ่งการพัฒนาแบบจำลอง SBSC มีแนวทางการดำเนินงานแบ่งเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

- รูปแบบที่ 1 : การกำหนดใช้ 4 มุมมองเดิมของแนวคิด BSC ในการประเมินผลความยั่งยืน ในขณะที่เน้นปรับเปลี่ยนการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สะท้อนหลักการพัฒนาความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลอย่างแท้จริง
- รูปแบบที่ 2 : การกำหนดมุมมองเพิ่มเติมจาก 4 มุมมองเดิมตามหลักการ BSC เป็นมุมมองที่ 5 ได้แก่ มุมมองที่ไม่ใช่การตลาด (Non market Perspective) เพื่อให้สามารถประเมินประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างแท้จริง
- รูปแบบที่ 3 : การพัฒนาแบบประเมินขึ้นใหม่ เพื่อให้มุ่งเน้นประเมินเฉพาะความยั่งยืนอย่างสมดุลซึ่งเป็นการพัฒนาโดยนำ BSC แบบดั้งเดิมมาประยุกต์ใหม่ให้มีจำนวนและชื่อมุมมองสำหรับการประเมินผลที่สอดคล้องกับหลักการประเมินความยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งนอกเหนือจากผลการศึกษาวิจัยของ Figge et.al. (2002) ในปี ค.ศ. 2001 Thomas Bieker ยังได้ทำการศึกษาเพื่อพัฒนาการประเมินความยั่งยืนแบบสมดุลที่มีพื้นฐานมาจากแนวคิด BSC ที่นำเสนอในชื่อ Sustainability management with the Balanced Scorecard โดย Thomas Bieker ได้กล่าวว่า การจะนำ SBSC ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างแท้จริงนั้น ปัจจัยที่สำคัญได้แก่จริยธรรมและวัฒนธรรมขององค์กรและบุคลากรภายในองค์กร โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่หากตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรแล้ว ก็จะสนับสนุนให้เกิดการนำ SBSC เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้โดยง่าย และจะมุ่งมั่นขับเคลื่อนให้การประเมินเกิดผลสำเร็จได้จริงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งหากผู้บริหารขาดความสนใจต่อการสร้างคุณค่าแก่

สาธารณะ ก็จะทำให้การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรมีส่วนของประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมน้อย และจะส่งผลให้เกิดการกำหนดผลสำเร็จทางการเงินเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการผ่านตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicators) (Carroll 1979) ซึ่งหากองค์กรมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการพัฒนาความยั่งยืน การดำเนินงานที่กล่าวถึงข้างต้นก็จะเป็นไปได้ทางตรงกันข้าม อันจะส่งผลให้องค์กรเกิดความสำเร็จในการพัฒนาความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง (Bieker and Gminder 2001)

จากการศึกษากรอบหลักการและแนวคิดของ SBSC ทำให้สามารถสรุปหลักเกณฑ์ซึ่งสะท้อนได้ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ได้ดังนี้ 1. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ 3. การบริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้ 4. การบริหารความสัมพันธ์และเพิ่มความภักดีของลูกค้า 5. การออกแบบและบริหารมาตรฐานของระบบงานและกระบวนการทำงาน 6. การประเมินผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและบูรณาการ และ 7. การบริหารทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ

ซึ่งนอกจากผลการศึกษาวิจัยของ Figge et.al. (2002) และ Thomas Bieker (2001) ในเวลาต่อมายังเกิดงานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินความยั่งยืนเชิงสมดุลระดับองค์กรอีกจำนวนมาก ดังนี้

#### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความยั่งยืนเชิงสมดุลระดับองค์กร

หากทบทวนผลงานทางวิชาการตั้งแต่ปี ค.ศ. 2001 ถึงปี ค.ศ. 2016 ตามแนวทางการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (systematic literature review) ที่เริ่มจากการกำหนดคำสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนเพื่อค้นหาวรรณกรรมทางวิชาการ เช่น Balanced Scorecard, Sustainable Balanced Scorecard, Sustainable Performance Evaluation, Sustainable Development Scorecard, Sustainable Public Performance Evaluation, Public Sustainability และ State Own Enterprise Sustainable Performance Evaluation เป็นต้น โดยเมื่อทำการสืบค้นจากฐานข้อมูลสำคัญจำนวน 5 แหล่ง ได้แก่ EBSCOS, Emerald, Elsevier's Science Direct, Scopus และ Wiley Online Library จะพบวารสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น

100 ฉบับ ซึ่งเมื่อนำวารสารทั้งหมดมาวิเคราะห์เปรียบเทียบสาระสำคัญกับวัตถุประสงค์การวิจัย จะสามารถคัดกรองเหลือวารสารจำนวนทั้งสิ้น 60 ฉบับ ที่จัดแบ่งตามระยะเวลาได้เป็น 4 ช่วง ได้แก่

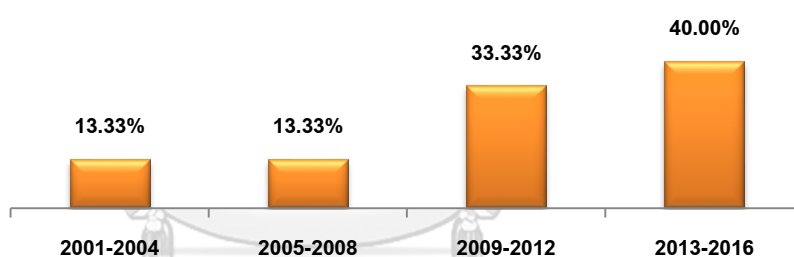
ช่วงที่ 1 : ปี ค.ศ. 2001 – 2004

ช่วงที่ 2 : ปี ค.ศ. 2005 – 2008

ช่วงที่ 3 : ปี ค.ศ. 2009 – 2012

ช่วงที่ 4 : ปี ค.ศ. 2013 – 2016

โดยจากการวิเคราะห์ พบว่าประเทศต่างๆ ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการประเมินความยั่งยืนเชิงสมดุลเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี จากจำนวน 8 ฉบับ ในปี ค.ศ. 2001 ถึงปี ค.ศ. 2004 และ ปี ค.ศ. 2009 ถึงปี ค.ศ. 2012 เพิ่มขึ้นเป็น 20 ฉบับในช่วงปี ค.ศ. 2009 ถึงปี ค.ศ. 2012 จนถึง 40 ฉบับในช่วงปี ค.ศ. 2013 ถึงปี ค.ศ. 2016



รูปที่ 2 จำนวนการศึกษาวิจัยการประเมินความยั่งยืนอย่างสมดุลระดับองค์กร

โดยประเทศที่ทำการศึกษาสูงสุด 3 ลำดับแรก พบว่าเป็นประเทศในกลุ่มที่พัฒนาแล้ว ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกาลำดับหนึ่ง ประเทศสวีเดนลำดับสอง และประเทศอังกฤษรวมถึงเยอรมันเป็นลำดับสาม ในขณะที่ประเทศกำลังพัฒนา ได้แก่ ประเทศมาเลเซีย และได้หันมาทำการศึกษาและเผยแพร่ผลงานวิชาการในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความยั่งยืนแบบสมดุลในระดับองค์กรเป็นลำดับสี่ และประเทศแคนาดา รวมถึงลิทัวเนียทำการศึกษาและเผยแพร่เป็นลำดับที่ 5 ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปจำนวนความถี่ในการศึกษาและเผยแพร่วารสารทางวิชาการของประเทศต่างๆ ในรูปของตาราง ได้ดังนี้

ตารางที่ 6 การศึกษาและเผยแพร่วารสารทางวิชาการเกี่ยวกับการประเมินความยั่งยืนอย่างสมดุลในระดับองค์กรของประเทศต่างๆ

ประเทศ	2001-2004	2005-2008	2009-2012	2013-2016	ภาพรวม
แอฟริกา			1	1	2
สหรัฐอเมริกา เอมิเรตส์				1	1
อาร์เจนตินา				1	1
ออสเตรเลีย				2	2
บราซิล				2	2
แคนาดา	1			2	3
จีน				1	1
โครเอเชีย		1			1
คิวบา				1	1
เช็ก			1	1	2
อียิปต์				1	1
ฝรั่งเศส	1				1
เยอรมัน			3	2	5
กรีซ	1			1	2
ฮังการี			1		1
อินเดีย				1	1
อินโดนีเซีย			1	1	2
อิหร่าน				1	1
ลิทัวเนีย			2	1	3
อิตาลี		1		1	2
เนเธอร์แลนด์			1		1
นิวซีแลนด์				1	1

ประเทศ	2001-2004	2005-2008	2009-2012	2013-2016	ภาพรวม
แอฟริกาเหนือ				1	1
มาเลเซีย			2	2	4
ฟิลิปปินส์				1	1
โปรตุเกส			1	1	2
โรมาเนีย			1		1
เซอร์เบีย				1	1
สเปน		2			2
สวิสเซอร์แลนด์	4	1	2	-	7
ไต้หวัน			1	3	4
ไทย				1	1
อังกฤษ		2	1	2	5
สหรัฐอเมริกา	2	3	2	1	8

ซึ่งบทความหรือวารสารทางวิชาการที่ประเทศต่างๆ มีการศึกษาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2001 ถึงปี ค.ศ. 2016 นั้น ส่วนใหญ่ร้อยละ 80 เป็นการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มบริษัทเอกชนที่ประกอบกิจการในเชิงพาณิชย์ ในขณะที่ ร้อยละ 15 ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร โดยมีเพียงร้อยละ 5 ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรสาธารณะหรือองค์กรภาครัฐต่างๆ ซึ่งบทสรุปที่เกิดขึ้นนี้ทำให้ยืนยันได้ว่าในรอบเกือบ 20 ปีของการวิจัยการประเมินความยั่งยืนแบบสมดุลขององค์กรนั้น นักวิชาการในประเทศต่างๆ มีการวิจัยเกี่ยวกับองค์กรภาครัฐจำนวนน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรภาคเอกชนหรือองค์กรในรูปแบบอื่นๆ

ซึ่งวารสารทั้ง 60 ฉบับ มีจำนวน 45 ฉบับ ที่ระบุหลักเกณฑ์หรือตัวชี้วัดเพื่อประเมินความยั่งยืนเชิงสมดุลในระดับองค์กร โดยสรุปรายละเอียดได้ดังนี้



วารสารทางวิชาการ	กระบวน การ ภายใน	การเงิน	การเรียนรู้ และ พัฒนา	ลูกค้า และ การ ตลาด	สังคม	สิ่งแวดล้อม	เศรษฐกิจ	ทรัพยากร มนุษย์	ผู้มีส่วน ได้เสีย	การพัฒนา ความยั่งยืน เชิงกลยุทธ์	การ จัดการ นวัตกรรม	ไม่ใช่ การ ตลาด	การ บริหาร จัดการ ความรู้	การกำกับ ดูแล กิจการที่ดี และการ นำองค์กร	การ พัฒนา ชุมชน
Leontina BEȚIANU, Sorin BRICIU	1	1	1	1	1	1									
Francesco G.G. Zingales & Kai Hockerts (2002)		1		1				1		1					
Hendrik Reefke Mattia Trocchi (2013)	1	1	1	1								1			
Yuan Hsu Lina Chih- Cheng Chen, Chuck F.M. Tsai, Ming-Lang Tseng (2014)	1	1	1	1											
Gyula Fülöp , Bettina Hódi Hernádi (2012)	1	1	1	1	1										
Kai Hockerts (2001)					1	1									
Jelena Stankevicien, Tatjana Svidersk (2010)	1	1	1	1											
Ioannis E. Nikolaou, Thomas A. Tsalis (2013)	1	1	1						1						

วารสารทางวิชาการ	กระบวน การ ภายใน	การเงิน	การ เรียนรู้ และ พัฒนา	ลูกค้า และ การ ตลาด	สังคม	สิ่งแวดล้อม	เศรษฐกิจ	ทรัพยากร มนุษย์	ผู้มีส่วน ได้เสีย	การพัฒนา เชิงกลยุทธ์	การ จัดการ นวัตกรรม	ไม่ใช่ การ ตลาด	การ บริหาร จัดการ ความรู้	การกำกับ ดูแล กิจการที่ดี และการ นำองค์กร	การ พัฒนา ชุมชน
Maria Radu (2012)					1	1	1								
I FAGOONEE (2011)					1	1	1					1			
Andreas Györy , Walter Brenner , Falk Uebemickel	1	1	1	1											
Tairan Huang , Matthew Pepper, G. Bowrey (2014)	1	1	1	1											
Stephen Gates, Christophe Germain (2010)	1	1	1	1							1	1			
Thomas Bieker and Bernhard Waxenberg (2002)	1	1	1	1	1										
Diana Bagdoniene, Asta Daunoriene , Austra Simanaviciene (2011)	1	1	1	1		1		1							
Bagdoniene et al., (2011)	1	1	1	1	1			1							



วารสารทางวิชาการ	กระบวน การ ภายใน	การเงิน	การ เรียนรู้ และ พัฒนา	ลูกค้า และ การ ตลาด	สังคม	สิ่งแวดล้อม	เศรษฐกิจ	ทรัพยากร มนุษย์	ผู้มีส่วน ได้เสีย	การพัฒนา ความยั่งยืน เชิงกลยุทธ์	การ จัดการ นวัตกรรม	ไม่ใช่ การ ตลาด	การ บริหาร จัดการ ความรู้	การกำกับ ดูแล กิจการที่ดี และการ นำองค์กร	การ พัฒนา ชุมชน
Carl Ulrich Gminder and Thomas Bleker (2002)	1	1	1	1	1										
Frank Medel-González, Lourdes García-Ávila, Adael Acosta-Beltrán and Cecilia Hernández (2013)	1	1	1						1						
Graham Hubbard (2006)	1	1	1	1	1	1									
Michael Bull, Research Fellow (2006)	1	1	1						1						
Fikret K. Turan, Natalie M. Scala, Akram Kamrani, Kim LaScola Needy (2008)					1	1	1								
MARC J. EPSTEIN , JEAN-FRANCOIS MANZONI (2006)	1	1													
Arefeh Rabbani , Mahmoud Zamani ,	1		1		1	1	1								



วารสารทางวิชาการ	กระบวน การ ภายใน	การเงิน	การเรียนรู้ และ พัฒนา	ลูกค้า และ การ ตลาด	สังคม	สิ่งแวดล้อม	เศรษฐกิจ	ทรัพยากร มนุษย์	ผู้มีส่วน ได้เสีย	การพัฒนา ความยั่งยืน เชิงกลยุทธ์	การจัดการ นวัตกรรม	ไม่ใช่ การ ตลาด	การ บริหาร จัดการ ความรู้	การกำกับ ดูแล กิจการที่ดี และการ นำองค์กร	การ พัฒนา ชุมชน
Marc J. Epstein and Priscilla S. Wisner (2001)	1	1	1	1	1	1									
Henk Hadders	1	1	1	1											
Assistant Professor Nikša Alfirević, PhD; Assistant Professor Jurica Pavičić, PhD , Bojana Adžić, Bsc , Jurica Šimurina, MSc , Vjekoslav Bratić, MSc	1	1	1	1											
Max Houck , Paul J. Speaker , Arron Scott Fleming , Richard A. Riley Jr. (2012)	1	1	1	1											
Ticiano Costa Jordão, Michaela Střitěská, Karel Šatera			1										1		
Professor Mohamed Zairi (2005)	1		1						1	1					



จากตารางข้างต้นทำให้สามารถสรุปหลักเกณฑ์หรือตัวชี้วัดที่มีความถี่ที่ถูกกำหนดใช้เพื่อประเมินความยั่งยืนสูงสุดจนถึงต่ำที่สุด ได้โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

- |  |  |
|--|--|
| 1. กระบวนการภายในขององค์กร                             | สอดคล้องกับการบริหารห่วงโซ่อุปทาน  |
| 2. การเงิน   | สอดคล้องกับการบริหารการเงินอย่างสมดุล  |
| 3. การเรียนรู้และพัฒนา                                 | สอดคล้องกับการบริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้                                   |
| 4. ลูกค้าและการตลาด                                    | สอดคล้องกับการบริหารการเงินอย่างสมดุล  |
| 5. สังคม   | สอดคล้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม                                     |
| 6. สิ่งแวดล้อม   | สอดคล้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม                                     |
| 7. เศรษฐกิจ  | สอดคล้องกับการบริหารการเงินอย่างสมดุล  |
| 8. ทรัพยากรมนุษย์                                      | สอดคล้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล  |
| 9. ผู้มีส่วนได้เสีย                                    | สอดคล้องกับการบริหารการเงินอย่างสมดุล  |
| 10. การพัฒนาความยั่งยืนเชิงกลยุทธ์                     | สอดคล้องกับการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์   |
| 11. การจัดการด้านนวัตกรรม                              | สอดคล้องกับการจัดการนวัตกรรม   |
| 12. ด้านที่ไม่ใช่การตลาด (เน้นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม) | สอดคล้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม                                     |
| 13. การบริหารจัดการความรู้                             | สอดคล้องกับการบริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้                                   |
| 14. การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร              | สอดคล้องกับภาวะผู้นำที่มุ่งรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย และการกำกับดูแลกิจการที่ดี |
| 15. การพัฒนาชุมชน                                      | สอดคล้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม                                     |

จากรายละเอียดข้างต้น จึงทำให้สามารถสรุปปัจจัยที่หลักปรัชญา ทฤษฎี แนวคิด และแบบจำลอง รวมถึงงานวิจัยทางวิชาการต่างๆ อ้างอิงตรงกันว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร สรุปได้ดังนี้



ซึ่งจากปัจจัยที่ระบุตามตารางข้างต้น เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับผลสรุปจากการทบทวนวรรณกรรมทางวิชาการทั้งหมดที่กล่าวถึงแล้วข้างต้น จึงทำให้สามารถสรุปเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนในระดับองค์กร ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับรัฐวิสาหกิจไทย ได้ดังนี้

### 1. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นหัวใจสำหรับความคงอยู่ของทุกองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรต้องใช้ทรัพยากรบุคคลในการดำเนินงานทุกขั้นตอนทั้งการผลิต การให้บริการ หรือการบริหารจัดการองค์กร ให้อยู่รอดทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต ด้วยความสำคัญดังกล่าว จึงทำให้องค์กรต่างๆ มักกำหนดทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร โดยยิ่งองค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่แข็งแกร่งก็จะยิ่งทำให้การลงทุนและพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรเกิดขึ้นได้โดยง่ายและมีประสิทธิผล (Claro, Neto et al. 2013) จึงมีความจำเป็นที่องค์กรต้องมีกระบวนการที่ดีตั้งแต่การสรรหา ว่าจ้าง ตลอดถึงมีความรับผิดชอบในการดูแล พัฒนา และให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส และไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันและมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพเพื่อทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยยั่งยืนขององค์กร ควรมีกิจกรรมการดำเนินงานที่สำคัญ ระบุได้ดังนี้ 1. การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังที่สอดคล้องกับการเติบโตในระยะยาว 2. การจัดสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อความปลอดภัย สุขภาพและอนามัยของพนักงาน 3. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจอย่างเป็นธรรม 4. การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน 5. การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถและจริยธรรมของบุคลากรที่จำเป็นต้องการสร้างผลสำเร็จของกิจการ และ 6. การเสริมสร้างกระบวนการสืบทอดตำแหน่ง (Zingales and Hockerts 2003, BAGDONIENE, DAUNORIENE et al. 2011, Lopes 2012)

### 2. ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตอย่างยั่งยืน

ภาวะผู้นำนั้นถือเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการพัฒนาความยั่งยืนในองค์กรทุกประเภท ทั้งนี้เนื่องจากการจะพัฒนาจนทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืนได้อย่างแท้จริงนั้น ผู้นำต้องยอมรับ ให้ความสำคัญ และมุ่งมั่นกำหนดเป็นทิศทางหรือเป้าหมายที่สมดุลง พร้อมสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความเข้าใจและปฏิบัติตามได้จนเกิดผลสำเร็จ ซึ่งจากที่กล่าวถึงนี้ จึงทำให้สามารถสรุปภาวะผู้นำที่จะส่งผลให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเกิดความยั่งยืน สรุปได้

ดังนี้คือ 1. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นความสมดุลและรับผิดชอบต่อองค์กร เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม (Bieker & Gminder, 2001; Figge et al., 2002) 2. การกำหนดค่านิยมที่เน้นหลักจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Marta et al., 2013) 3. การสื่อสารและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) ตามค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Linnenluecke and Griffiths 2010) 4. การสร้างองค์กรให้เกิดความยั่งยืน โดยเน้นความสมดุลและรับผิดชอบต่อองค์กร เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม 5. ตอบสนองความต้องการและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล (Freeman 1984, Donaldson and Preston 1995) 6. สร้างเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี 7. เสริมสร้างการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Lenssen, van den Berghe et al. 2005, da Cruz and Marques 2014) 8. การพัฒนาผู้นำในอนาคตและพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำของตนเอง และ 9. การทำให้พนักงานผูกพันและจริงจังในการปฏิบัติงาน

### 3. การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์

การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงกลยุทธ์ ถูกริเริ่มครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1992 โดยระบุเป็นส่วนหนึ่งของบทนำในหนังสือ the first edition of Management for a Small Planet โดย Jean Garner Stead & W. Edward Stead ซึ่งในขณะนั้นเน้นการให้บริษัทมีการจัดการเงินทุนเพื่อปกป้องและลดการคุกคามสิ่งแวดล้อม ดังนั้นจึงมีความจำเป็นยิ่งที่ผู้บริหารของบริษัทต่างๆจะต้องคิดแนวทางเชิงกลยุทธ์ เพื่อบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรให้เพียงพอต่อการตอบสนองต่อคนในอนาคต (Stead and Stead 2008) ดังนั้นเพื่อจะทำให้องค์กรเกิดการบริหารจัดการความยั่งยืนได้อย่างเป็นระบบ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการรวบรวมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน และรับรู้ถึงความสามารถขององค์กรจากจุดแข็ง จุดอ่อน ความสามารถพิเศษ และความสามารถที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่จะทำให้เกิดความยั่งยืนได้นั้นองค์กรต้องกำหนดเป้าหมายที่จะแบ่งปันผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมและสมดุลกับองค์กร (Freeman 1984) และต้องขยายหรือลงทุนเพื่อสร้างความเติบโตที่เหมาะสมกับฐานะและขีดความสามารถขององค์กร โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างครบถ้วนเพียงพอ (Chanyapate and Bamford 2009,



Wibulswasdi, Piboolsravut et al. 2011) โดยการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ต้องมีกิจกรรมการดำเนินงานที่สำคัญ ประกอบด้วย 1. วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจที่เน้นการเติบโตอย่างสมดุลและรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 2. กำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความยั่งยืนหรือผู้สำเร็จในระยะยาว โดยพิจารณาประเด็นความท้าทายและใช้ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นหลัก 3. จัดทำและบริหารความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อการเติบโตอย่างสมดุลระหว่างองค์กร เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม (Stead and Stead 2008) และ 4. ประเมินผลสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อการเติบโตอย่างสมดุลระหว่างองค์กร เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม (Bieker and Gminder 2001, Figge, Hahn et al. 2002)

#### 4. การบริหารทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การบริหารทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนภายใต้กรอบทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View) ที่เห็นว่าองค์กรต้องมุ่งสร้างและพัฒนาให้มีทรัพยากรที่มีคุณสมบัติพิเศษ 4 ประการได้แก่ มีคุณค่า หายาก ลอกเลียนแบบได้ยาก และไม่สามารถหาสิ่งใดทดแทนได้ เพื่อทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นภูมิคุ้มกันให้องค์กรเป็นผู้นำของอุตสาหกรรมได้ในระยะยาว จากการใช้ทรัพยากรดังกล่าวเป็นเครื่องกีดกันทางการค้า จนส่งผลให้องค์กรเป็นผู้นำด้านต้นทุนและสามารถผลิตสินค้าและให้บริการที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างจากคู่แข่งและคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้อย่างต่อเนื่องยาวนาน โดยการบริหารทรัพยากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะทำให้องค์กรเป็นผู้นำอุตสาหกรรมในระยะยาวนั้น ต้องประกอบด้วยกิจกรรมการดำเนินงานที่สำคัญดังนี้ 1. การบริหารทรัพยากรที่มีคุณลักษณะ คือ 1. มีคุณค่า 2. หาได้ยาก และ 3. ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ และ 4. ทรัพยากรทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งหรือคู่แข่งในระยะยาว จนนำไปสู่ความยั่งยืน (Wernerfelt 1984, Dierickx and Cool 1989, Barney 1991, Teece, Pisano et al. 1997)

## 5. การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกพื้นฐานด้านการบริหารจัดการ ที่จะทำให้องค์กรเกิดภูมิคุ้มกัน และอยู่รอดได้ในระยะยาวแม้จะถูกผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร โดยเฉพาะในยุค โลกาภิวัตน์ที่การเปลี่ยนแปลงต่างๆไม่เกิดเฉพาะภายในประเทศใดประเทศหนึ่ง แต่สามารถส่งผลซึ่งกันและกันระหว่างประเทศได้ ก็ยิ่งทำให้อุปสรรคและผลกระทบของปัจจัยที่จะส่งผลให้องค์กรไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเกิดขึ้นได้โดยง่ายและรุนแรงเพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานและเพียงพอ เพื่อใช้ดำเนินการควบคู่กับการรู้จักตนเอง และใช้ข้อมูลความรู้ที่มีในการกลั่นกรองเหตุและผลที่จะเกิดขึ้นก่อนการตัดสินใจเลือกแนวทาง ดำเนินที่เหมาะสมและพอประมาณกับศักยภาพทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินขององค์กร โดยการ จะทำให้องค์กรเกิดการบริหารความเสี่ยงที่นำไปสู่ความยั่งยืนได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องเสริมสร้าง ปัจจัยสำเร็จที่สำคัญทั้ง วัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยง ภาวะผู้นำ การผนวกรวมการบริหาร ความเสี่ยงกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับอย่าง ครบถ้วนสมบูรณ์ (Aziz, Manab et al. 2016) ซึ่งจากปัจจัยสำเร็จที่สำคัญนี้เมื่อนำมาผนวกกับ มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เช่น The COSO Enterprise Risk Management เป็นต้น จึงทำให้สามารถระบุองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงที่จะนำองค์กร ภาครัฐและเอกชนไปสู่ความยั่งยืน สรุปได้ดังนี้ 1. การจัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งเน้น กระจายและลดความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2. การระบุปัจจัยเสี่ยงที่ ส่งผลต่อความยั่งยืนครอบคลุมมิติด้านการเงิน การปฏิบัติการ ยุทธศาสตร์ และกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ และมีมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม 3. วิเคราะห์ระดับความรุนแรง และโอกาสเกิดความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร 4. บริหารความเสี่ยง และ 5. ประเมินผลสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงเพื่อความยั่งยืน (Commission 2004)

## 6. การบริหารห่วงโซ่อุปทาน

การบริหารห่วงโซ่อุปทานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของกิจการหรืองานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่าง ยั่งยืนนั้น จำเป็นที่องค์กรต่างๆ ต้องมีการพิจารณาและกำหนดมุมมองในการบริหารจัดการห่วงโซ่ที่ ชัดเจน โดยครอบคลุมทั้ง การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การบริหาร ห่วงโซ่อุปทานแบบรับผิดชอบต่อสังคม การเน้นการบริหารจัดการสุขภาพ ความปลอดภัย และความ

เสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด (Hussain, Khan et al. 2016) ซึ่งการจะบริหารจัดการมุมมองต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรจำเป็นต้องสามารถวิเคราะห์และตัดสินใจได้ว่ากระบวนการใดที่องค์กรมีความจำเป็นต้องดำเนินการ เพื่อรักษาศักยภาพและความได้เปรียบทางการแข่งขัน และกระบวนการใดควรกำหนดให้หน่วยงานภายนอกองค์กรรับไปดำเนินการ เพื่อให้องค์กรมีต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในให้สูงขึ้น ซึ่งผลสรุปที่ได้จะทำให้องค์กรสามารถออกแบบระบบการทำงานและกระบวนการทำงานต่างๆ ภายในองค์กรได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ ระบุได้ถึงลูกค้า ผู้ส่งมอบ หรือพันธมิตรทางค้าที่จะเข้าร่วมดำเนินการกับองค์กร และทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม โดยมีแนวปฏิบัติที่ดี มีจริยธรรมในการดำเนินงาน และสร้างผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด รวมถึงยังเป็นกลุ่มคนสำคัญที่จะทำให้องค์กรเกิดการผลิตและให้บริการอย่างต่อเนื่องแม้ในภาวะวิกฤตหรือเกิดภัยพิบัติฉุกเฉิน การบริหารห่วงโซ่อุปทานที่กล่าวถึงนี้จึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีผลเชิงบวกต่อความยั่งยืนขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน (Park and Berger-Walliser 2015) ซึ่งนักวิชาการต่างๆ ได้ทำการศึกษาวิจัยและได้ระบุคุณลักษณะสำคัญที่ควรนำมาใช้กับองค์กรภาครัฐและเอกชนสรุปได้ดังนี้ 1. การออกแบบระบบงานและกระบวนการ (Work Systems & Work Processes) ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อตอบสนองผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มได้อย่างสมดุล 2. พัฒนาระบบงานและกระบวนการเพื่อลดผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม 3. ส่งเสริมลูกค้าและผู้ส่งมอบในห่วงโซ่อุปทานให้มีคุณสมบัติและมีความสามารถในการยกระดับผลงานขององค์กรและเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้ใช้บริการ 4. มีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน และ 5. ป้องกันการเกิดความผิดพลาดและการทำงานซ้ำ ที่ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า (Quarshie, Salmi et al. 2016)

## 7. การสื่อสารขององค์กร

การสื่อสารเป็นกลไกที่สำคัญสำหรับผู้นำองค์กร ใช้เพื่อสื่อสารทิศทาง ค่านิยม เป้าหมาย และกระตุ้นให้พนักงานและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเกิดวัฒนธรรมการดำเนินงานที่เน้นความยั่งยืนร่วมกัน นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือเพื่อสร้างความผูกพันระหว่างผู้นำกับพนักงาน ระหว่างกลุ่มพนักงาน รวมถึงพนักงานกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม ทั้งลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และ

หน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ เป็นต้น (Linnenluecke and Griffiths 2010) การสื่อสารที่ดีจึงควรมีลักษณะและครอบคลุมการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและการสื่อสารสองทิศทาง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการสอบถามและทำความเข้าใจ จนสามารถร่วมดำเนินการตามทิศทางและแผนงานโครงการที่องค์กรกำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต่างๆจึงควรพัฒนาระบบการสื่อสารขององค์กรให้เป็นส่วนหนึ่งในการเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์กร โดยมีลักษณะสำคัญดังนี้ 1. การมุ่งเน้นการสื่อสารสองทิศทางและการสื่อสารแบบเผชิญหน้า เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดี รวมถึงลดความขัดแย้ง 2. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วน ถูกต้อง เชื่อถือได้ อย่างโปร่งใสและเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม และ 3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร (Jones, Watson et al. 2004)

#### 8. การประเมินผลสำเร็จด้านความยั่งยืน

การประเมินผลสำเร็จด้านความยั่งยืนเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้องค์กรรับรู้ถึงสถานะการดำเนินงานในปัจจุบัน และสามารถวางแนวทางแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนทำให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การประเมินผลสำเร็จที่ดีจะทำให้องค์กรได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนเพื่อย้อนกลับสู่การพัฒนาทิศทาง กระบวนการปฏิบัติงาน และผลสำเร็จในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดกรอบหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการประเมิน และสะท้อนการประเมินผลที่สมดุลในทุกมิติทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลสำเร็จทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Bieker and Gminder 2001, Figge, Hahn et al. 2002) ซึ่งสามารถสรุปองค์ประกอบสำคัญของการประเมินผลสำเร็จด้านความยั่งยืนได้ดังนี้ 1. การประเมินและคาดการณ์ทรัพยากรเพื่อสร้างความยั่งยืน 2. การพัฒนาระบบประเมินความยั่งยืนระดับองค์กรที่มีหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด และน้ำหนักที่สมดุลครอบคลุมความสำเร็จตามภารกิจ เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม 3. การประเมินผลสำเร็จด้านความยั่งยืนของแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี 4. การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกที่สามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ และแผนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ และ 5. การเข้าร่วมรับการประเมินความยั่งยืนจากองค์กร ทั้งในและต่างประเทศ

## 9. การบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียเป็นปัจจัยที่สอดคล้องไปกับทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Theory) ที่เห็นว่าองค์กรไม่สามารถอยู่ได้ด้วยตนเองแต่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยหากองค์กรสามารถทำให้ผู้มีส่วนได้เสีย เช่น พนักงาน ผู้ส่งมอบ ลูกค้า หน่วยงานภาครัฐ และชุมชน เป็นต้น เกิดความไว้วางใจ ไว้วางใจ และผูกพันกับองค์กรแล้ว ก็จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ทั้งการขยายฐานผู้ใช้บริการ การได้รับการสนับสนุนด้านการเงิน การกล่าวถึงในทางที่ดี และการให้ความร่วมมือสนับสนุนแผนงาน/โครงการที่สำคัญขององค์กร (Freeman 1984) ซึ่งการบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียที่ทฤษฎี หลักการทางวิชาการ รวมถึงผลการศึกษาวิจัยได้ระบุว่าส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวได้จะต้องประกอบด้วยกิจกรรมการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ 1. การระบุและสำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย 2. การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียอย่างสมดุล เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย และ 3. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการแสดงความคิดเห็น ปฏิบัติงานและตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กร (Zairi 2005, Callaghan, Savage et al. 2010)

## 10. การบริหารการเงินอย่างสมดุลและพอเพียง

ทรัพยากรด้านการเงินถือเป็นปัจจัยนำเข้า (input) ขั้นต้นสำหรับองค์กรทุกประเภทใช้ในการจัดการทรัพยากรอื่นๆ เช่น วัตถุดิบ เครื่องมือเครื่องทุ่นแรง จนถึงทรัพยากรบุคคล เป็นต้น เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินกิจการหรือดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งหากองค์กรไม่สามารถวางแผนทางบริหารทรัพยากรทางการเงินให้เกิดความคล่องตัวในระยะสั้น และทำให้มีปริมาณที่เพียงพอต่อการลงทุนขยายกิจการในระยะยาว ก็จะทำให้องค์กรหยุดการเติบโตและไม่สามารถผลิตสินค้าและให้บริการ จนอาจนำไปสู่การล้มละลายได้ในที่สุด จากที่กล่าวถึงนี้การจัดการและบริหารแหล่งเงินทุนขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และมีความสมดุลระหว่างรายรับและรายจ่าย จึงมีความจำเป็น โดยทุกองค์กรต้องใช้หลักการมีเหตุผล และพอประมาณในการใช้จ่ายที่เหมาะสมและสอดคล้องกับรายได้หรือรายรับที่องค์กรสามารถจัดหาได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งการจะควบคุมให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าวองค์กรต้องมีความรู้ และจริยธรรมเป็นพื้นฐานในการดำเนินงาน โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐ เช่น รัฐวิสาหกิจ ที่มีงบประมาณจากภาคประชาชนเป็นแหล่งเงินหลักในการ

บริการกิจการ เพื่อให้สามารถจัดการการเงินได้อย่างสมดุลจึงต้องมีการดำเนินงานสำคัญ ได้แก่ 1. การบริหารงบประมาณที่มุ่งสร้างผลสำเร็จตามภารกิจในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น 2. การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่สอดคล้องกับรายรับหรือศักยภาพการสร้างรายได้ในปัจจุบันและอนาคต (Wibulswasdi, Piboolsravut et al. 2011) 3. การจัดทำแผนงานด้านงบประมาณ (Budgeting Plan) เพื่อติดตามและประเมินความเพียงพอของทรัพยากรทางการเงินที่ส่งผลต่อการสร้างผลสำเร็จตามภารกิจ และ 4. บริหารการลงทุนที่คำนึงถึงการสร้างผลสำเร็จตามภารกิจในระยะยาว (Sidiropoulos, Mouzakitis et al. 2004, Stankevičienė and Sviderskė 2010, Györy, Brenner et al. 2012, Nikolaou and Tsalis 2013)

### 11. การบริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้

การที่องค์กรหนึ่งๆจะเกิดความยั่งยืนได้นั้น จำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยส่วนหนึ่งองค์กรต้องมีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจการอย่างครบถ้วน ก่อนนำองค์ความรู้ดังกล่าวมาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ จนทำให้เกิดนวัตกรรม ที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน หรือสามารถตอบสนองต่อลูกค้าผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มให้เกิดความพึงพอใจได้ในระยะยาว ซึ่งการบริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้ที่จะทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืนได้ตามหลักการข้างต้น ต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ประกอบด้วย 1. การจัดทำมีแผนแม่บทสารสนเทศที่สามารถปฏิบัติได้บนพื้นฐานความรู้และความสามารถของบุคลากรภายในองค์กร 2. การมีระบบสารสนเทศสนับสนุนการติดตาม วัดผลงาน บริหารความเสี่ยง ควบคุมและตรวจสอบภายใน เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ และการปฏิบัติงานภายในองค์กร 3. การบริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นำไปสู่ความยั่งยืนอย่างสมดุล 4. มีการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์สารสนเทศและองค์ความรู้ ทำให้เกิดการเรียนรู้ ส่งเสริมความรู้และวัฒนธรรมองค์กรรวมถึงชุมชนที่องค์กรดำเนินการ (Gminder and Bieker 2002, Hubbard 2009, BAGDONIENE, DAUNORIENE et al. 2011, Medel-González, García-Ávila et al. 2013, Huang, Pepper et al. 2014)

## 12. การจัดการนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน

นวัตกรรมเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้องค์กรทุกประเภทเป็นผู้นำในการแข่งขัน และสามารถสร้างผลสำเร็จที่เป็นเลิศได้ในระยะยาว นอกจากนี้ยังเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรต่างๆ สามารถรับมือกับข้อต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการใช้ความรู้ความสามารถพิเศษขององค์กรในการร่วมวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีที่มีต้นทุนต่ำ และใช้งานได้ง่ายเพื่อให้สังคมและชุมชนท้องถิ่นนำไปใช้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับวัฒนธรรมความเป็นอยู่ รวมถึงสามารถรับมือกับข้อต่อสิ่งแวดล้อมด้วยการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ลดการใช้ทรัพยากร และสร้างการบริโภคที่นำไปสู่ความยั่งยืน ซึ่งการจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามที่กล่าวถึงนั้น เมื่อนำมาใช้กับองค์กรจึงจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนางานด้านนวัตกรรม โดยครอบคลุมกิจกรรมหรือการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้ 1. ผู้นำต้องมุ่งเน้นใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างความยั่งยืน 2. การจัดทำนโยบายและแผนนวัตกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพื้นฐานความรู้และความสามารถหลักขององค์กร 3. การเน้นใช้เทคโนโลยีสะอาด และ 4. การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการและการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Gates and Germain 2010, Lopes 2012)

## 13. การกำกับดูแลกิจการที่ดี

การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร โดยมีพื้นฐานจากทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory) ที่เห็นว่าองค์กรหนึ่งจะดำเนินการได้นั้นต้องเกิดจากโครงสร้างความสัมพันธ์ และการทำหน้าที่ร่วมกันระหว่างผู้ถือหุ้นในฐานะเจ้าของเงินทุน คณะกรรมการที่ถือเป็นตัวแทนและต้องรับนโยบายและเป้าหมายที่ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการกำหนดทั้งในระยะยาวและประจำปี มากำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการนำไปปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามเนื่องจากฝ่ายจัดการมักมีพฤติกรรมความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และการหาประโยชน์ส่วนตนจากอำนาจหน้าที่ การจัดทำให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีจึงเป็นเครื่องมือที่จะส่งเสริมให้องค์กรเกิดความโปร่งใส และบุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมจริยธรรม อันจะทำให้ผู้มีส่วนได้เสียเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจ และสนับสนุนให้องค์กรที่เป็นพลเมืองที่ดีในสังคมอยู่ได้ในระยะยาว (Jensen and Meckling 1976) ซึ่งการกำกับดูแลกิจการที่ดีควรมีองค์ประกอบสำคัญเพื่อนำมาประยุกต์ใช้สำหรับสร้างความยั่งยืนสรุปได้ดังนี้ 1.

บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการ 2. การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส  
3. การควบคุมภายใน และ 4. การตรวจสอบภายใน (Lensen, van den Berghe et al. 2005)

#### 14. ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นปัจจัยที่มีพื้นฐานจากทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Theory) และมาตรฐาน ISO 26000 ซึ่งมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยไม่คำนึงถึงเฉพาะประโยชน์ของผู้ถือหุ้นเป็นหลัก และเนื่องจากองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่มีกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียอยู่อย่างหลากหลาย จึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องวางแนวทางพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการและการปฏิบัติงานภายในโดยใช้แนวปฏิบัติที่ดีด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานประจำวัน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ ป้องกัน และลดผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดแก่ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้อย่างแท้จริง ซึ่งเมื่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรเกิดความเข้มแข็ง ก็จะเป็นปัจจัยย้อนกลับที่จะทำให้องค์กรเกิดการเติบโตต่อเนื่องได้ในที่สุด (Freeman 1984) จากกรณีดังกล่าวการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมจึงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร (Sitnikov and Bocean 2012, Akdoğan, Arslan et al. 2016) ซึ่งองค์กรต่างๆ ควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบผ่านกิจกรรมการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ 1. การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม 2. ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค 3. สิทธิมนุษยชน 4. การปฏิบัติที่เป็นธรรม / การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม 5. การสนับสนุนและพัฒนาชุมชน (Fox, Ward et al. 2002, สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม 2556)

#### 15. การเสริมสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง

การเสริมสร้างจริยธรรมที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมทางวิชาการจะ พบว่าหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และมาตรฐาน ISO 26000 ต่างมีการกำหนดจริยธรรมที่ประยุกต์ใช้ได้กับบริบทของสังคมไทยและเทียบเคียงได้กับมาตรฐานสากล โดยกำหนดเป็นพฤติกรรมพึงประสงค์ที่ชัดเจนให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนนำไปปฏิบัติ จนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งระดับบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างแท้จริง โดยจริยธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย 1. จริยธรรม 2. ความซื่อสัตย์



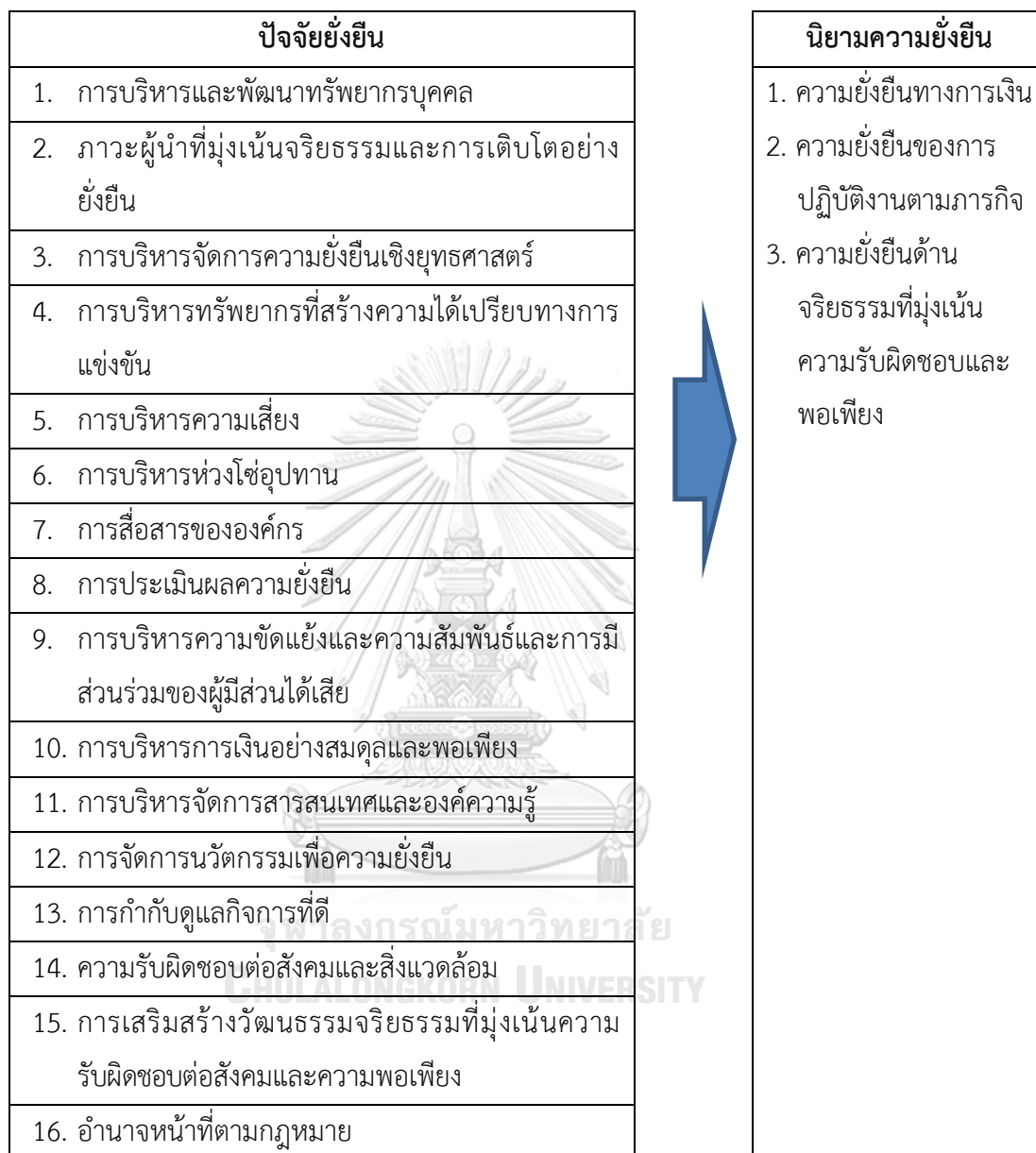
3. ความรับผิดชอบต่อผลจากการกระทำ 4. โปร่งใส 5. การมุ่งเน้นประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย 6. พอประมาณ 7. การพึ่งพิงตนเองได้ 8. การมุ่งมั่นความสำเร็จ และ 9. การมุ่งเน้นพัฒนาปัญญาและความรู้ (Brown, Treviño et al. 2005, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2550, สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม 2556) ซึ่งจริยธรรมข้างต้นสามารถได้รับการเสริมสร้างเพื่อทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืนผ่านกิจกรรมสำคัญ ดังนี้ 1. การกำหนดค่านิยมพร้อมพฤติกรรมพึงประสงค์ที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง 2. การเสริมสร้างภาวะผู้นำด้านจริยธรรม 3. การบูรณาการค่านิยมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียงสู่การปฏิบัติงานประจำวัน และ 4. การจัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศ เพื่อกระตุ้นการรับรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้มีจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง (Schwartz and Tilling 2009, Linnenluecke and Griffiths 2010)

#### 16. อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเป็นปัจจัยที่สรุปได้จากการทบทวนทฤษฎีองค์การตามแนวคิดการจัดการแบบระบบราชการ (Bureaucratic Management) ที่เน้นให้องค์การต้องมีการสร้างอำนาจการปกครองและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยจัดแบ่งงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งในกรณีของหน่วยงานภาครัฐปัจจัยการสร้างอำนาจการปกครองเกี่ยวข้องกับอำนาจที่ได้รับตามกฎหมาย เพื่อให้เข้าดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมที่มักเกี่ยวข้องกับความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมของประเทศ ส่งผลให้การประกอบกิจการของหน่วยงานภาครัฐจึงมักเป็นไปอย่างผูกขาด ปัจจัยดังกล่าวจึงเป็นคุณลักษณะพิเศษที่มีเฉพาะในหน่วยงานภาครัฐที่ภาคเอกชนไม่มี คือการผูกขาดการดำเนินงานในกิจการสำคัญที่กฎหมายกำหนด

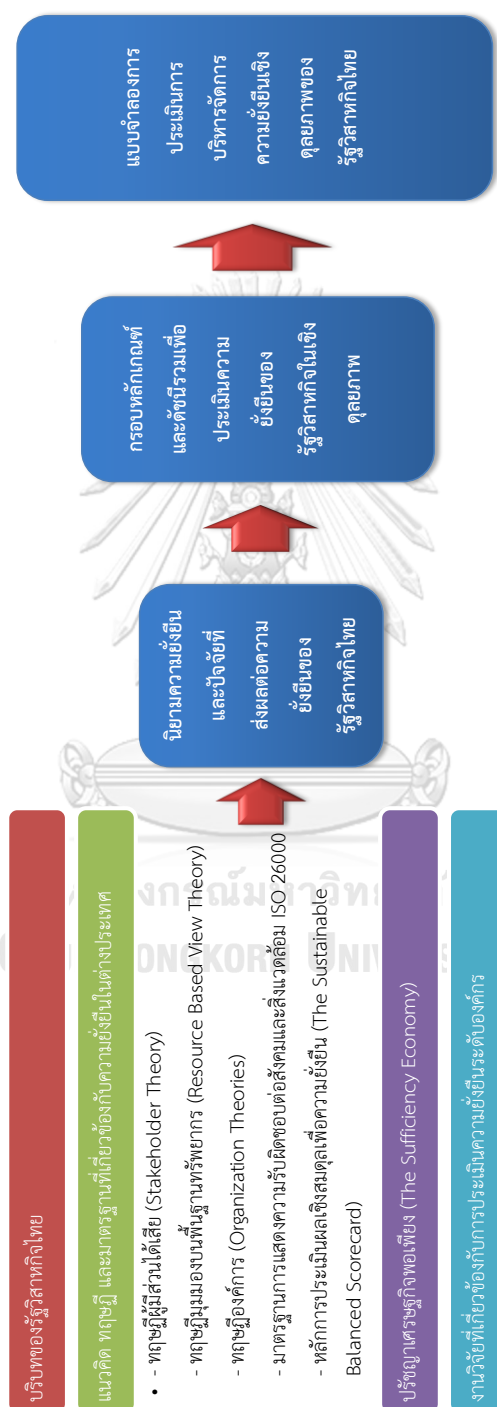
จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมด ทำให้สามารถสรุปนิยามที่สะท้อนผลความยั่งยืนของ รัฐวิสาหกิจไทย รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนดังกล่าว ได้ดังนี้

รูปที่ 3 สรุปปัจจัยยั่งยืน และนิยามความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย



## 2.5 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน และการพัฒนาความยั่งยืนทำให้สามารถสรุปกรอบแนวคิดการวิจัย สรุปได้ดังนี้



รูปที่ 4 กรอบหลักการที่เกี่ยวข้องสำหรับการพัฒนาแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจไทย

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการกำหนดคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อการวิจัย แนวทางการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์และแปลผลการวิจัย เพื่อให้ผลที่ได้จากการวิจัยสามารถตอบปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้อย่างถูกต้อง ครบคลุม และเชื่อถือได้ โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

#### 3.1 กรอบแนวคิดและระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงดุลยภาพของ รัฐวิสาหกิจไทย(The Sustainable Balanced Scorecard Measurement Model (SSM) for State Own Enterprise in Thailand) นี้เป็นงานศึกษาวิจัยเพื่อค้นหานิยามความยั่งยืนขององค์กรใน รูปแบบรัฐวิสาหกิจของประเทศไทย ควบคู่กับการสำรวจหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความ ยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยตามความหมายดังกล่าว ก่อนนำไปพัฒนาเป็นแบบจำลองเพื่อประเมินความ ยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยที่เป็นมาตรฐาน เทียบตรง เชื่อถือได้ และสามารถนำไปใช้ได้จริงในทาง ปฏิบัติ

ซึ่งจากวัตถุประสงค์การวิจัยข้างต้น การศึกษานี้จึงดำเนินการโดยยึดหลักการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ที่มีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญจำแนกได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลและองค์ความรู้ เพื่อวิเคราะห์ความต้องการ (Requirement Analysis) สำหรับพัฒนาแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงดุลยภาพของ รัฐวิสาหกิจไทย โดยดำเนินการจัดเก็บข้อมูลทั้งนิยาม ความสำคัญ และผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจไทยโดยรวม เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในบริบทของรัฐวิสาหกิจไทยทั้งสถานภาพ ทั่วไป พันธกิจ ปัญหา/อุปสรรค และผลลัพธ์ของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศ ควบคู่กับการจัดเก็บข้อมูลหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และ มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความยั่งยืนทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาศึกษา วิเคราะห์ และสรุปเป็นร่างนิยามความยั่งยืน และร่างปัจจัยที่ส่งผลให้รัฐวิสาหกิจไทยเกิด ความยั่งยืนภายใต้กรอบอำนาจหน้าที่ที่ถูกกำหนดตามกฎหมายจัดตั้ง และสภาพแวดล้อม การประกอบกิจการของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

2. การออกแบบและพัฒนา (Design) เป็นขั้นตอนในการนำร่างนิยามความยั่งยืน และร่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจซึ่งสรุปได้จากการทบทวนวรรณกรรมทางวิชาการไปดำเนินการทดสอบเพื่อสรุปเป็นนิยามความยั่งยืน และปัจจัยยั่งยืนที่เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจไทยในมิติต่างๆ อย่างไรก็ตามเนื่องจากการศึกษาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยเป็นเรื่องใหม่และปัจจุบันยังมีผลการศึกษาทางวิชาการที่จำกัด การดำเนินงานเริ่มต้นจึงกำหนดใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept Interview) กับกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายทั้งรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหาร สคร. และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อสำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ และสรุปได้ถึงคุณลักษณะที่สะท้อนความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจภายในสภาพแวดล้อมของสังคมไทยได้อย่างแท้จริง โดยนอกจากวิธีการดังกล่าว ยังได้เพิ่มเติมการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อสนับสนุนผลสรุปที่ได้รับจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสถิติเพื่อยืนยันว่าปัจจัยใดที่ได้รับจากกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึกมีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยอย่างมีนัยสำคัญ

ซึ่งปัจจัยที่ผ่านการศึกษาวินิจฉัยทั้งกระบวนการเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเชิงปริมาณข้างต้น (Quantitative Research) จะถูกนำมาพัฒนาเป็นดัชนีชี้วัดและแบบจำลองเพื่อประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในมุมมองที่ครบถ้วนสมดุลงต่อไป

3. การทดสอบความเที่ยงตรงของแบบจำลอง (Validity) เป็นขั้นตอนเพื่อให้มั่นใจว่าแบบจำลองและดัชนีชี้วัดการประเมินผลฯ ที่พัฒนาขึ้นนี้มีคุณภาพ เที่ยงตรง และสามารถนำไปประเมินการบริหารความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยได้ตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนด ซึ่งในที่นี้ได้กำหนดใช้การทดสอบความเที่ยงตรงตามแนวทาง Cross Validity แบบ Split test ร่วมกับการทดสอบตามเกณฑ์ (Criterion Related Validity) ในประเภทความเที่ยงตรงตามสภาพ (Concurrent Validity) (ประสพชัย พสุนนท์ 2558) ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลรัฐวิสาหกิจจำนวน 3 แห่ง เพื่อนำมาจัดทำกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อสะท้อนผลความเที่ยงตรงของแบบจำลองดังกล่าว
4. การนำไปใช้จริงในทางปฏิบัติและการนำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ (Implementation & Commercialization) เป็นขั้นตอนในการนำแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทยที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงแล้ว ไปสอบถามการยอมรับจากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย เพื่อรวบรวมข้อคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างต่างๆ นำไปกำหนดแนวทางการใช้ประโยชน์ที่เหมาะสมทั้งในเชิงสังคมและ/หรือเชิงพาณิชย์ต่อไป



โดยการดำเนินงานตามกรอบแนวคิดการวิจัยข้างต้น มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

## 1. ขั้นตอนที่ 1 : การศึกษาข้อมูลและองค์ความรู้ เพื่อวิเคราะห์ความต้องการ

มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ศึกษาข้อมูลและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ รวมถึงทฤษฎี หลักการ/แนวคิด ปรัชญาและมาตรฐานด้านการพัฒนาความยั่งยืนทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาใช้เป็น หลักการอ้างอิงสำหรับระบุร่างนิยามความยั่งยืน และร่างปัจจัยที่สามารถส่งผลกระทบต่อความ ยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1.1 นิยาม ความสำคัญ และระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไทย

1.1.2 ความหมายของความยั่งยืนระดับองค์กร (Corporate sustainability) และการ พัฒนาความยั่งยืนระดับองค์กร (Corporate Sustainable Development)

1.1.3 แนวคิด ทฤษฎี และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนองค์กร

- ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Theory)
- ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View)
- ทฤษฎีองค์การ (organization theories)
- ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (The Sufficiency Economy)
- มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม มอก. 26000 (ISO 26000)
- หลักการการประเมินผลเชิงสมดุลเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Balanced Scorecard)

1.1.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความยั่งยืนขององค์กร

1.2 แหล่งที่มาของข้อมูลและองค์ความรู้สำหรับการศึกษาวิจัย กำหนดครอบคลุมแหล่งข้อมูล ทุติยภูมิเป็นสำคัญ ดังนี้

1.2.1 ฐานข้อมูลการวิจัยความยั่งยืนที่จัดเก็บข้อมูลเอกสารทางวิชาการ และงาน ศึกษาวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เช่น Emerald ,Elsevier’s Science Direct และ Scopus เป็นต้น

1.2.2 แหล่งข้อมูลที่จัดเก็บข้อมูลทุติยภูมิเกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจไทย โดยเฉพาะฐานข้อมูล ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง และฐานข้อมูล ของที่ปรึกษาด้านการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ เช่น เอกสาร

กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจไทย ซึ่งได้แก่ พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 พระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2521 พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 และ พระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548 รวมถึงสื่อสิ่งพิมพ์ที่เป็น ผลงานทางวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจไทยที่เผยแพร่แก่สาธารณะ เป็นต้น

- 1.2.3 รายงานประจำปี รายงานการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility Report) และรายงานความยั่งยืนของ รัฐวิสาหกิจ (Sustainable Development Report) ที่รัฐวิสาหกิจเผยแพร่ผ่าน สื่อสาธารณะโดยทั่วไป

## 2. ขั้นตอนที่ 2 : การออกแบบและพัฒนาแบบจำลอง

คุณลักษณะความยั่งยืน และปัจจัยที่มีโอกาสส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยที่สรุปได้ จากขั้นตอนที่ผ่านมา จะถูกนำมาใช้เพื่อการออกแบบและพัฒนาทั้งนิยาม ดัชนีรวม และแบบจำลอง สำหรับประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ ด้วยกระบวนการวิจัยทั้งในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 2.1 การสัมภาษณ์ผู้บริหาร รัฐวิสาหกิจ และ สคร. กระทรวงการคลัง กำหนดใช้แบบสัมภาษณ์กึ่ง โครงสร้างตามรายละเอียดในภาคผนวก ก. กับประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ได้คัดเลือก สำหรับการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 2.1.1 ผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจไทยในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ตั้งแต่ปี 2553-2558 ที่มีจำนวนทั้งสิ้น 55 แห่ง โดยครอบคลุม 9 สาขา ได้แก่ 1. สาขาขนส่ง 2. สาขาพลังงาน 3. สาขาสื่อสาร 4. สาขาสาธารณูปการ 5. สาขาอุตสาหกรรมและ พาณิชยกรรม 6. สาขาเกษตร 7. สาขาสถาบันการเงิน 8. สาขาสังคมและเทคโนโลยี และ 9. สาขาทรัพยากรธรรมชาติ

- 2.1.2 ผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจไทย ทั้งการกำหนดนโยบาย



กำกับดูแล ประเมินและพัฒนาการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไทยโดยรวม และ  
ดำรงตำแหน่งต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2553-2558

2.1.3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่ดำรงตำแหน่ง  
ต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2553-2558 โดยเป็นกลุ่มบุคคลที่คณะรัฐมนตรีพิจารณา  
เห็นชอบว่ามีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม  
จึงแต่งตั้งเพื่อทำการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจไทยเป็นประจำทุกปี  
โดยรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับการคัดเลือก สคร. จะทำการประกาศรายชื่อผ่าน  
เว็บไซต์ของสำนักงานอย่างชัดเจน

2.2 ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ : เพื่อสรุปนิยามและปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ  
ไทย โดยใช้ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง  
ตามภาคผนวก ก.กับกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย ซึ่งจะทำการคัดเลือกด้วยวิธีการแบบเจาะจง  
(Purposive Sampling) จากเหตุผลที่รัฐวิสาหกิจ ผู้บริหาร สคร. และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการ  
ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจมีระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาความ  
ยั่งยืนที่แตกต่างกัน และรัฐวิสาหกิจบางแห่งต้องเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการทำให้ไม่  
สามารถเข้าร่วมการศึกษาวิจัยได้ จึงส่งผลให้มีการคัดเลือกกลุ่มตัวแทนเพื่อการสัมภาษณ์เชิง  
ลึก (In Depth Interview) สรุปได้ดังนี้

- ผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูงของรัฐวิสาหกิจไทยที่อยู่ในระบบประเมินผลการ  
ดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปี 2553-2558 ที่มีรายชื่อตามตารางที่ 1 : รายชื่อกลุ่ม  
สาขาและรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของสำนักงาน  
คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง จำนวน 9 ราย จาก 9 สาขา  
รัฐวิสาหกิจ ที่ สคร. ทำการจัดแบ่งตามวัตถุประสงค์จัดตั้งเพื่อประโยชน์ในการ  
กำหนดนโยบาย กำกับดูแล ประเมินและพัฒนาวิสาหกิจในภาพรวม ดังนั้นเพื่อให้  
การศึกษาวิจัยครอบคลุมทุกกลุ่มรัฐวิสาหกิจที่มีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันข้างต้นจึง  
กำหนดคัดเลือกผู้แทนรัฐวิสาหกิจ 1 แห่งต่อ 1 สาขาอันประกอบด้วยรัฐวิสาหกิจ  
ต่างๆดังแสดงในภาคผนวก ค.
- ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่ดำรงตำแหน่งต่อเนื่อง  
ตั้งแต่ปี 2553-2558 จำนวน 7 ท่าน ที่ทำหน้าที่ประเมินรัฐวิสาหกิจใน 9 กลุ่มสาขา  
ได้แก่ 1. สาขาขนส่ง 2. สาขาพลังงาน 3. สาขาสื่อสาร 4. สาขาสาธารณูปการ  
5. สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม 6. สาขาเกษตร 7. สาขาสถาบันการเงิน  
8. สาขาสังคมและเทคโนโลยี และ 9. สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ทั้งนี้เนื่องจาก สคร.

- มีการควบรวมสาขารัฐวิสาหกิจที่มี พันธกิจใกล้เคียงกันในการประเมินผลประจำปี โดยรวมสาขาสื่อสารกับสาขาพลังงาน สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมกับสาขา สังคมและเทคโนโลยี รวมถึงสาขาเกษตรกับสาขาทรัพยากรธรรมชาติ จึงส่งผลให้มีการจัดแบ่งผู้ทรงคุณวุฒิออกเป็น 6 กลุ่ม เพื่อประเมินผลรัฐวิสาหกิจทั้ง 9 สาขาดังกล่าว ดังนั้นเพื่อให้การศึกษาวิจัยนี้ครอบคลุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 กลุ่ม จึงกำหนดคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้แทนอย่างน้อย 1 รายต่อ 1 กลุ่มสาขาดังกล่าว
- ผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูงของ สคร. จำนวน 1 ราย ที่กำกับดูแลและรับผิดชอบการดำเนินงานของสำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ และดำรงตำแหน่งต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2553-2558 ทำให้มีความรู้เกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจไทย และเห็นถึงสถานการณ์ทั้งปัญหา อุปสรรค ผลสำเร็จ รวมถึงพัฒนาการของรัฐวิสาหกิจไทยอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้เพื่อให้การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) สอดคล้องตามหลักการทางวิชาการ และมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับความพร้อมและศักยภาพของแต่ละกลุ่มตัวอย่าง ในที่นี้จึงได้นำรูปแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ตามแนวทางของสมศักดิ์ ศรีสันติสุข (2538) ที่มีจุดเด่นในการเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดโครงสร้างการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าในแบบหลวม และให้ผู้วิจัยสามารถเรียงลำดับหรือคัดเลือกประเด็นสัมภาษณ์สอบถามกลุ่มตัวอย่างในลำดับที่แตกต่างกันได้ได้อย่างยืดหยุ่น มาประยุกต์ใช้ ทั้งนี้เพื่อรองรับปัญหาสำคัญที่รัฐวิสาหกิจ สคร. และผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมรับการสัมภาษณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาความยั่งยืนในระดับที่แตกต่างกัน (สมศักดิ์ ศรีสันติสุข 2538) ดังรายละเอียดคำถามในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างแสดงในภาคผนวก ก.

โดยในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามความเที่ยงตรงเชิงปรากฏ (Face Validity) (ประสพชัย พสุนนท์ 2558) จากการนำแบบสัมภาษณ์ที่พัฒนาขึ้นนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นที่ยอมรับด้านการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ การพัฒนาความยั่งยืน รวมถึงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจำนวน 3 ราย พิจารณาความเหมาะสมของกรอบหลักการและทฤษฎีที่นำมาใช้สำหรับการพัฒนาแบบสัมภาษณ์ รวมถึงเนื้อหาและโครงสร้างคำถามที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนด ก่อนนำไปดำเนินการสัมภาษณ์ ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์คุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบคุณภาพ ดังนี้

1. เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับการคัดเลือกจากคณะรัฐมนตรีเพื่อประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ สคร. อย่างต่อเนื่องอย่างน้อย 5 ปี
2. มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาความยั่งยืน และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยพัฒนาจัดทำโครงการหรือดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการเกี่ยวกับการพัฒนาความยั่งยืน หรือการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้อย่างต่อเนื่องอย่างน้อย 3 ปี
3. เป็นผู้ที่เคยออกหนังสือและสิ่งตีพิมพ์เอกสารทางวิชาการหรือหนังสือด้านการพัฒนาความยั่งยืน และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

รายชื่อของผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณลักษณะดังกล่าว ซึ่งเป็นผู้ตรวจคำถามในการสัมภาษณ์แสดงในภาคผนวก ข.

ต่อมาได้ใช้ ดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of item objective congruence) ตามแนวทางของสมชาย วรภิเษมสกุล (2553) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของร่างนิยาม และร่างปัจจัยยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจที่ได้จากการสัมภาษณ์รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ถึงโครงสร้างตามภาคผนวก ค. ซึ่งสามารถคำนวณค่า IOC ได้จากสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$IOC = \sum R / N$$

IOC คือ ดัชนีทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การวิจัย

R คือ คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ / ผู้ทรงคุณวุฒิ

$\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละบุคคล

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ / ผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยกำหนดแนวทางให้คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิแบ่งเป็น 3 ระดับได้แก่

ค่าคะแนนเท่ากับ + 1 กรณีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยว่าเป็นปัจจัย/เนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

ค่าคะแนนเท่ากับ 0 กรณีที่ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิไม่แน่ใจว่าเป็นปัจจัย/เนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

ค่าคะแนนเท่ากับ -1 กรณีที่ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิไม่เห็นด้วยว่าเป็นปัจจัย/เนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

โดยในกรณีที่เนื้อหาใดมีค่าดัชนี IOC ตั้งแต่ 0.5 – 1.0 คะแนน จะสรุปได้ว่ามีความเที่ยงตรงที่ใช้ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ในขณะที่หากมีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 คะแนน จะสรุปได้ว่าผลการสัมภาษณ์ไม่มีความเที่ยงตรงและไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย (สมชาย วรภิรกิจเกษมสกุล 2553)

**2.3 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) :** เป็นการดำเนินงานภายหลังจากที่ผู้วิจัยสามารถสรุปนิยามความยั่งยืนและปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยจากการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้แล้วเสร็จ ในขั้นตอนนี้จึงเป็นการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสถิติ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย ที่กำหนดเป็นตัวแปรต้น หรือตัวแปร X สามารถส่งผลหรือมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะที่แสดงถึงความยั่งยืนตามนิยามความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยที่กำหนดเป็นตัวแปรตาม หรือตัวแปร Y ได้อย่างแท้จริงหรือไม่อย่างไร

การทดสอบความสัมพันธ์เชิงสถิตินี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยใช้การออกแบบสอบถามผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ เรื่องผลการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทยตามภาคผนวก ง. เพื่อรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานของตัวแปรตาม (ตัวแปร Y) และตัวแปรต้น (ตัวแปร X) โดยมีแนวทางพัฒนาแบบสอบถามฯ เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลและทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 1) การกำหนดกลุ่มตัวแปร สำหรับการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสถิติ กำหนดแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มได้แก่
  - 1.1) ตัวแปรตาม (ตัวแปร Y) คือ กลุ่มตัวแปรที่แสดงผลความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย
  - 1.2) ตัวแปรต้น (ตัวแปร X) คือ กลุ่มตัวแปรที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย
- 2) การกำหนดแหล่งข้อมูล และระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับทดสอบความสัมพันธ์เชิงสถิติ ในขั้นตอนนี้กำหนดรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่สำคัญ ดังนี้
 

แหล่งข้อมูลที่ใช้เพื่อการศึกษาวิจัย ได้แก่ ฐานข้อมูลรัฐวิสาหกิจของ สคร. ฐานข้อมูลของที่ปรึกษาด้านการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และการสอบถาม

จากรัฐวิสาหกิจไทยโดยตรงจำนวนทั้ง 52 แห่ง ในระบบประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ ของ สคร.

โดยกำหนดจัดเก็บข้อมูลผลความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย (ตัวแปร Y) ตั้งแต่ช่วง ปี 2554-2558 ในขณะที่จัดเก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานของปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย (ตัวแปร X) ให้มีผลย้อนหลัง 1 ปี ตั้งแต่ปี 2553-2557 ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไปมักจะมีการดำเนินการตาม แผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานดังกล่าวจะมีความ ชัดเจนและเป็นรูปธรรมในปีต่อไป สำหรับการกำหนดจัดเก็บข้อมูลในระยะ 5 ปี ทั้งตัว แปร X และ ตัวแปร Y นั้น เป็นไปเพื่อให้สอดคล้องกับรอบการบริหารจัดการแผน ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจไทยในระบบประเมินผลการดำเนินงาน ที่รัฐวิสาหกิจจะ กำหนดแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวให้มีรอบระยะเวลาสูงสุดที่ 5 ปี เพื่อใช้เป็นกรอบ แนวทางสำหรับการดำเนินงานตามภารกิจ นโยบาย หรือยุทธศาสตร์ชาติที่ได้รับ มอบหมาย และใช้เป็นข้อมูลหลักสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจในแต่ละรอบปีของระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ภายใต้ การกำกับดูแลของ สคร.

- 3) การพัฒนาแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับทดสอบความสัมพันธ์เชิงสถิติ นี้ จัดทำขึ้นโดยนำประเด็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยที่เป็นตัว แปรตาม (ตัวแปร Y) และปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยที่เป็นตัวแปร ต้น (ตัวแปร X) ที่ผ่านการทดสอบเชิงคุณภาพในขั้นตอนก่อนหน้า นำมาแปลงเป็นข้อ คำถาม และกำหนดแนวทางการตอบข้อคำถามแบบปลายปิด ที่มีคำตอบ 2 ทางเลือก เป็นพื้นฐาน ได้แก่

ทางเลือกที่ 1 คำตอบ “ไม่ใช่” กรณีที่

- รัฐวิสาหกิจไม่มีผลสำเร็จตามข้อคำถามที่กำหนด
- รัฐวิสาหกิจไม่มีการดำเนินงานครบถ้วน เป็นระบบ มีคุณภาพได้ มาตรฐาน และมีประสิทธิผลตามข้อคำถามที่กำหนด

ทางเลือกที่ 2 คำตอบ “ใช่” กรณีที่

- รัฐวิสาหกิจมีผลสำเร็จตามข้อคำถามที่กำหนด
- รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานครบถ้วน เป็นระบบ มีคุณภาพได้ มาตรฐาน และมีประสิทธิผลตามข้อคำถามที่กำหนด

โดยกรณีที่มีคำตอบว่า “ใช่” นั้นยังมีการกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้รายละเอียดเพิ่มเติมโดยระบุจำนวน และปี ที่มีผลสำเร็จหรือการดำเนินการตามข้อคำถามดังกล่าว

ทั้งนี้เพื่อให้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นนี้มีคุณภาพเชื่อถือได้ (Reliability) โดยประเด็นคำถามมีเนื้อหาที่สอดคล้องในกรอบทิศทางเดียวกัน ไม่ซับซ้อน หรือซ้ำซ้อน และมีความคงที่ในการสอบถาม โดยไม่ว่าจะให้ผู้ตอบแบบสอบถามกี่รายก็ได้ผลเช่นเดิม ผู้วิจัยจึงได้กำหนดใช้การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น Cronbach ' s alpha โดยใช้โปรแกรม SPSS เป็นเครื่องมือทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามดังกล่าว ซึ่งในการทดสอบแบบสอบถามนั้น เนื่องจากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจไทยที่มีจำนวนจำกัดทั้งสิ้น 52 แห่ง ดังนั้นเพื่อไม่ให้ส่งผลต่อจำนวนประชากรที่จะสอบถามจริง ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามฯ ที่พัฒนาแล้วไปดำเนินการทดสอบกับองค์กรที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกับรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ เงินทุนหมุนเวียนซึ่งเป็นองค์กรของรัฐรูปแบบหนึ่ง ที่ตามพระราชบัญญัติเงินคงคลัง พ.ศ. 2491 ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็น “ทุนที่ตั้งขึ้นเพื่อกิจการ ซึ่งอนุญาตให้นำรายรับสมทบทุนไว้ใช้จ่ายได้ โดยเป็นกลไกและเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาประเทศ เนื่องจากเป็นแนวทางที่ทำให้รัฐบาลสามารถดำเนินกิจกรรมที่จำเป็นและสำคัญ ซึ่งรัฐบาลไม่สามารถดำเนินการได้ตามแนวทางปกติ ทุนหมุนเวียนที่จัดตั้งขึ้นในหน่วยงานของรัฐจัดตั้งขึ้นโดยกฎหมาย ทั้งโดยอาศัยพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และกฎหมายเฉพาะ ดำเนินการภายใต้กรอบวัตถุประสงค์ และกิจกรรมที่แตกต่างตามความจำเป็นและภารกิจของหน่วยงานนั้นๆ” (สำนักงบประมาณของรัฐสภา 2559)

ในการดำเนินการได้ทำการทดสอบผู้แทนของเงินทุนหมุนเวียนจำนวน 30 ราย จากเงินทุนหมุนเวียนจำนวน 11 แห่ง ที่มีภารกิจครอบคลุมแตกต่างกันทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ได้แก่

1. กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ
2. กองทุนส่งเสริมศิลปะร่วมสมัย
3. กองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย
4. กองทุนส่งเสริมการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ
5. เงินทุนหมุนเวียนในการผลิตพันธุ์ปลา พันธุ์กุ้ง และพันธุ์สัตว์น้ำอื่นๆ

6. เงินทุนหมุนเวียนในการผลิตเชื้อโรโซเปียม
7. กองทุนจัดการซากดึกดำบรรพ์
8. กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน
9. กองทุนเพื่อผู้ใช้แรงงาน
10. เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรของกรมทางหลวง
11. กองทุนจัดรูปที่ดิน

โดยการทดสอบจะคัดเลือกเฉพาะประเด็นที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น Cronbach ' s alpha ในระดับที่มากกว่า 0.7000 (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ 2538) เพื่อนำไปจัดทำเป็นแบบสอบถามสำหรับจัดเก็บข้อมูลจากรัฐวิสาหกิจทั้ง 55 แห่ง ในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจไทย ต่อไป อย่างไรก็ตาม เพื่อให้มั่นใจได้ว่าคำตอบที่รัฐวิสาหกิจตอบกลับนั้นมีความถูกต้องแม่นยำ และสอดคล้องตรงกับประเด็นที่ต้องการสอบถาม ผู้วิจัยยังได้เพิ่มกระบวนการชี้แจงแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม ผ่าน

- 1) การจัดประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์การแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย และอธิบายประเด็นคำถามเพื่อความกระจ่างแก่รัฐวิสาหกิจทั้ง 55 แห่ง จำนวน 1 ครั้ง
- 2) การชี้แจงและตอบข้อซักถามเพิ่มเติมทางโทรศัพท์แก่รัฐวิสาหกิจเป็นรายแห่ง เพื่อให้เข้าใจประเด็นคำถามได้อย่างถูกต้อง
- 3) การทวนสอบแบบสอบถามที่ส่งกลับในรอบแรก โดยหากพบข้อคำตอบที่ไม่สมบูรณ์ มีความไม่ชัดเจน จะดำเนินการสอบถามเพิ่มเติมเพื่อให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วน ถูกต้องและชัดเจนสอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในรอบปีที่จัดเก็บข้อมูล
- 4) การทวนสอบผลที่ได้จากรัฐวิสาหกิจกับฐานข้อมูลระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของ สคร. และบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาที่กระทรวงการคลังว่าจ้างให้เป็นผู้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปี 2536 – ปัจจุบัน

ข้อมูลที่จัดเก็บได้จากแบบสอบถามฯ แบ่งเป็นข้อมูลตัวแปรตาม (ตัวแปร Y) ที่เป็นผลสำเร็จสะท้อนความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ และข้อมูลตัวแปรต้น (ตัวแปร X) ที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ จะถูกนำมาดำเนินการหาความสัมพันธ์เชิงสถิติ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.) ลดขนาดตัวแปรตาม (ตัวแปร Y) ที่มีหลายคุณลักษณะ และตัวแปรต้น (ตัวแปร X) ที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนซึ่งมีจำนวนมาก โดยการลดขนาดของตัวแปรในที่นี่ กำหนดใช้วิธี principal component analysis และ Factor analysis ซึ่งสอดคล้องกับวิธีของการทำดัชนีรวม Composite index เพื่อการประเมินผลการดำเนินงานลักษณะต่างๆ โดยเฉพาะการประเมินผลการดำเนินงานองค์กรที่ Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD) ได้พัฒนาและเผยแพร่ผ่านเอกสาร Handbook on Constructing Composite Indicators Methodology and user Guide ในปี ค.ศ. 2008 (Organization for Economic Co-Operation and Development 2008) ซึ่งการรวมตัวแปรย่อยทั้งตัวแปรตาม (ตัวแปร Y) และ ตัวแปรต้น (ตัวแปร X) ที่มีข้อมูลเป็นได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพนั้น ในกลุ่มตัวแปรเชิงคุณภาพ ในที่นี้จะทำการแปลงผลความครบถ้วนของการดำเนินงาน และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องภายในรอบระยะเวลา 5 ปี ให้อยู่ในรูปตัวแปร Dummy ที่มีความหมายคือ

0 = ไม่มีผลสำเร็จตามเงื่อนไขที่กำหนด

1 = มีผลสำเร็จตามเงื่อนไขที่กำหนด

2.) นำข้อมูลตัวแปร X และตัวแปร Y ที่จัดเก็บในรูปของข้อมูลอนุกรมเวลาภาคตัดขวาง (Panel Data) ที่มีสมมติฐานให้ผลของตัวแปรตาม Y จะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมหลังจากการดำเนินงานของตัวแปรต้น X แล้ว 1 ปี ซึ่งส่งผลให้ มีการจัดเก็บตัวแปรตาม Y ตั้งแต่ปี 2554-2558 ในขณะที่จัดเก็บข้อมูลตัวแปรต้น X ตั้งแต่ปี 2553-2557 เพื่อใช้ในการประมวลผลเชิงสถิติด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ แบบวิธี Stepwise ตามแนวทางการพัฒนา Composite index ของ OECD ปี ค.ศ. 2008 (Organization for Economic Co-Operation and Development, 2008) ซึ่งมีสมการดังนี้

$$Y_{it} = \beta X_{it} + \alpha_i + \epsilon_{it}$$

โดยที่  $y_{it}$  แสดงตัวแปรตามของรัฐวิสาหกิจ i ในเวลาที่ t

$x'_{it-1}$  แสดงเมทริกซ์ของตัวแปรต้นที่เป็นปัจจัยกำหนด y ทั้งหมด ขนาด  $1 \times k$  ของรัฐวิสาหกิจ i ในเวลาที่ t-1



$b$  แสดงเมทริกซ์สัมประสิทธิ์ของตัวแปรต้น ขนาด  $k \times 1$

$a_i$  แสดงค่าตัวแปรลักษณะเฉพาะเจาะจงของรัฐวิสาหกิจต่างๆที่ไม่สามารถหาได้ (unobserved characteristics)

$e_{it}$  แสดงค่า error term ที่เกิดขึ้นของรัฐวิสาหกิจ  $i$  ในเวลาที่  $t$

ผลสรุปที่ได้จากการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสถิติด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ด้วยวิธี Stepwise จะทำให้ได้แบบจำลองเพื่อประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยในเชิงคุณภาพที่เกิดจากปัจจัยที่พบว่ามีความสัมพันธ์หรือสามารถทำนายความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งแบบจำลองดังกล่าวจะถูกนำมาทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) เป็นขั้นตอนต่อไป

#### 2.4 การทดสอบความเที่ยงตรงของแบบจำลอง (Cross Validity)

แบบจำลองเพื่อประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยเชิงคุณภาพที่ได้ จะถูกนำมาทดสอบความเที่ยงตรงด้วยวิธี Cross Validity ตามแนวทาง Split test เพื่อให้มั่นใจว่าแบบจำลองดังกล่าวจะสามารถนำไปทำนายรัฐวิสาหกิจที่อยู่นอกกลุ่มตัวอย่างที่นำมาพัฒนาแบบจำลองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการทดสอบจะแบ่งรัฐวิสาหกิจออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 จำนวน 52 แห่ง ได้ใช้ไปขั้นตอนแรกเพื่อพัฒนาแบบจำลองสำหรับประเมินผลความยั่งยืน และกลุ่มที่ 2 จำนวน 3 แห่ง เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงของแบบจำลองที่พัฒนาแล้วเสร็จ ซึ่งจะพิจารณาความเที่ยงตรงจากการเปรียบเทียบค่าความแปรปรวน (Variance) ที่แสดงผ่านค่าความเบี่ยงเบนออกจากจุดอ้างอิงกำลังสอง (Sum Squared Error ,SSE) และมีค่าคลาดเคลื่อนกำลังสองเฉลี่ย (Mean Square Error ,MSE) ของแบบจำลองที่ถูกพัฒนาจากข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ 1 จำนวน 52 แห่ง กับค่า SSE และ MSE ที่ได้จากการนำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ 2 จำนวน 3 แห่ง มาแทนค่าในแบบจำลองที่พัฒนาได้จากกลุ่มตัวอย่างที่ 1 ซึ่งค่าความแปรปรวนที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ต้องมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่าในกลุ่มที่หนึ่ง ก็จะสะท้อนได้ว่าแบบจำลองที่พัฒนาได้นี้มีความเที่ยงตรงและสามารถนำไปใช้ทำนายรัฐวิสาหกิจต่างๆได้อย่างเที่ยงตรง

เมื่อได้แบบจำลองเพื่อประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยเชิงคุณภาพที่แสดงในรูปแบบสมการที่ระบุตัวแปรที่เป็นปัจจัยที่สามารถใช้ทำนายความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจได้อย่างแท้จริงแล้ว ใน

ขั้นตอนต่อไปจะนำปัจจัยที่ได้จากแบบจำลองไปกำหนดเป็นดัชนีชี้วัดความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย ซึ่งเนื่องจากวัตถุประสงค์การวิจัย มุ่งเน้นศึกษาเพื่อพัฒนาแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยที่สะท้อนมิติการประเมินเชิงคุณภาพ ดังนั้นในการพัฒนาแบบจำลองฯ จึงได้นำกรอบหลักการ/แนวคิดของ The sustainable balanced scorecard (SBSC) ของ Frank Figge, Tobias Hahn, Stefan Schaltegger & Marcus Wagner ปี ค.ศ 2002 มาประยุกต์ใช้ในการพิจารณากำหนดจำนวนและรายชื่อกรอบหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย ซึ่ง Frank Figge, Tobias Hahn, Stefan Schaltegger & Marcus Wagner ได้กำหนดรูปแบบ SBSC ที่องค์กรต่างๆสามารถนำไปใช้ สรุปเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

- รูปแบบที่ 1 : การกำหนดใช้ 4 มุมมองเดิมของแนวคิด BSC และระบุประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมระบุเป็นส่วนหนึ่งของมิติด้านลูกค้า กระบวนการ และการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งเป็นปัจจัยต้นเหตุหรือตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) ที่จะส่งผลให้เกิดผลสำเร็จทางการเงินและเศรษฐกิจที่ระบุในมิติด้านการเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยด้านผลลัพธ์หรือตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicators)
- รูปแบบที่ 2 : การกำหนดมุมมองเพิ่มเติมจาก 4 มุมมองเดิมตามหลักการ BSC โดยมีเพิ่มมุมมองที่ 5 ได้แก่ มุมมองที่ไม่ใช่การตลาด (Non market Perspective) ที่สะท้อนการประเมินประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม
- รูปแบบที่ 3 : การพัฒนาแบบประเมินขึ้นใหม่ที่มุ่งเน้นการประเมินเฉพาะความยั่งยืนอย่างสมดุล ซึ่งเป็นการพัฒนาโดยนำ BSC แบบดั้งเดิมมาประยุกต์ใหม่ให้มีจำนวนและมุมมองการประเมินผลที่สอดคล้องกับการประเมินความยั่งยืนตามหลักการสากลขึ้นเป็นการเฉพาะ

### 3. ขั้นตอนที่ 3 : การทดสอบความเที่ยงตรงของแบบจำลอง

การทดสอบความเที่ยงตรงของแบบจำลอง (Validity) เป็นขั้นตอนการทดสอบเพื่อให้มั่นใจว่าแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจเชิงคุณภาพที่พัฒนามีหลักเกณฑ์ และตัวชี้วัด และแนวทางการประเมิน ที่สามารถนำไปใช้ประเมินผลการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และเที่ยงตรง ซึ่งจะทดสอบความเที่ยงตรงในเชิงคุณภาพ โดยใช้การทดสอบความเที่ยงตรงตามเกณฑ์ (Criterion Related Validity) ในประเภท

ความเที่ยงตรงตามสภาพ (Concurrent Validity) (ประสพชัย พสุนนท์, 2558) และจัดทำกรณีศึกษา (Case Study) กับรัฐวิสาหกิจจำนวน 3 แห่ง เพื่อแสดงถึงความเที่ยงตรงของแบบจำลองเพื่อประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยดังกล่าว

การคัดเลือกรัฐวิสาหกิจเพื่อจัดทำกรณีศึกษา (Case Study) กำหนดหลักเกณฑ์จำแนกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ หลักเกณฑ์พื้นฐาน และหลักเกณฑ์เพิ่มเติม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. หลักเกณฑ์พื้นฐาน : ผู้นำของรัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญและยินยอมเข้าร่วมการศึกษาวិจัย
2. หลักเกณฑ์เพิ่มเติม :
  - 2.1 ความพร้อมด้านฐานข้อมูลของรัฐวิสาหกิจตามดัชนีชี้วัดการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย ซึ่งประกอบด้วยอย่างน้อยได้แก่ ข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการปฏิบัติงานตามภารกิจ ผลด้านจริยธรรม ข้อมูลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตอย่างสมดุล การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง การบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย การบริหารการเงินที่สมดุลและพอเพียง การบริหารจัดการสารสนเทศ องค์กรความรู้ และนวัตกรรม การกำกับดูแลกิจการที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
  - 2.2 รัฐวิสาหกิจมีพันธกิจครอบคลุมหรือส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
  - 2.3 บุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการพัฒนาความยั่งยืน

ทั้งนี้หากรัฐวิสาหกิจผ่านหลักเกณฑ์พื้นฐาน จะพิจารณาหลักเกณฑ์เพิ่มเติม ซึ่งรัฐวิสาหกิจต้องผ่านหลักเกณฑ์เพิ่มเติมอย่างน้อย 2 ใน 3 ด้าน จึงจะผ่านการคัดเลือก โดยสามารถสรุปผลการเปรียบเทียบความพร้อมของรัฐวิสาหกิจ เพื่อคัดเลือกรัฐวิสาหกิจที่เหมาะสม ได้ดังนี้

ตารางที่ 9 ตารางการคัดเลือกรัฐวิสาหกิจเพื่อการจัดทำกรณีศึกษา

รัฐวิสาหกิจ	หลักเกณฑ์พื้นฐาน	หลักเกณฑ์เพิ่มเติม			ผลการคัดเลือก
	ผู้นำของรัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญและยินยอมเข้าร่วมการศึกษาวិจัย	2.ความพร้อมด้านฐานข้อมูล	3. พันธกิจครอบคลุมหรือส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	4. บุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการพัฒนาความยั่งยืน	
1. การรถไฟแห่งประเทศไทย	X	X	X	X	ไม่ผ่าน
2. การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย	X	X	X	X	ไม่ผ่าน
3 องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ	X	X	X	X	ไม่ผ่าน
4. บริษัทขนส่ง จำกัด	X	X	X	X	ไม่ผ่าน
5. การทางพิเศษแห่งประเทศไทย	X	/	X	X	ไม่ผ่าน
6. การท่าเรือแห่งประเทศไทย	/	/	/	/	ผ่าน
7. บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	X	/	X	/	ไม่ผ่าน
8. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	X	/	X	/	ไม่ผ่าน
9. บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด	X	/	X	X	ไม่ผ่าน
10. สถาบันการบินพลเรือน	X	X	X	X	ไม่ผ่าน
11. บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน)	X	/	/	/	ไม่ผ่าน
12. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	X	/	/	/	ไม่ผ่าน
13. การไฟฟ้านครหลวง	X	/	X	/	ไม่ผ่าน
14. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	/	/	/	/	ผ่าน
15. บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)	X	/	X	X	ไม่ผ่าน
16. บริษัท อสมท จำกัด	X	/	X	X	ไม่ผ่าน

รัฐวิสาหกิจ	หลักเกณฑ์พื้นฐาน	หลักเกณฑ์เพิ่มเติม			ผลการคัดเลือก
	ผู้นำของรัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญและยินยอมเข้าร่วมการศึกษาวิจัย	2.ความพร้อมด้านฐานข้อมูล	3. พันธกิจครอบคลุมหรือส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	4. บุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการพัฒนาความยั่งยืน	
(มหาชน)					
17. บริษัท ไปรษณีย์ จำกัด	X	/	X	X	ไม่ผ่าน
18. บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)	X	/	X	X	ไม่ผ่าน
19. การประปานครหลวง	X	/	X	/	ไม่ผ่าน
20. การประปา ส่วนภูมิภาค	X	/	X	X	ไม่ผ่าน
21. องค์การจัดการน้ำเสีย	X	X	X	X	ไม่ผ่าน
22. การเคหะแห่งชาติ	X	/	X	X	ไม่ผ่าน
23. ธนาคารพัฒนาสินทรัพย์	X	X	X	X	ไม่ผ่าน
24. การนิคมอุตสาหกรรม	X	/	/	X	ไม่ผ่าน
25. โรงงานยาสูบ	X	/	X	X	ไม่ผ่าน
26. โรงงานไฟ	X	X	X	X	ไม่ผ่าน
27. องค์การสุรา	X	X	X	X	ไม่ผ่าน
28. สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล	X	/	X	X	ไม่ผ่าน
29. โรงพิมพ์ตำรวจ	/	X	X	X	ไม่ผ่าน
30. บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด	X	X	X	X	
31. องค์การตลาด	X	X	X	X	ไม่ผ่าน
32. องค์การสะพานปลา	X	X	X	X	ไม่ผ่าน
33. องค์การคลังสินค้า	X	X	X	X	ไม่ผ่าน
34. องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร	X	X	X	X	ไม่ผ่าน
35. สำนักงานกองทุนสวนยาง	X	X	X	X	ไม่ผ่าน
36. องค์การสวนยาง	X	X	X	X	ไม่ผ่าน
37. องค์การส่งเสริม	/	X	X	X	ไม่ผ่าน

รัฐวิสาหกิจ	หลักเกณฑ์พื้นฐาน	หลักเกณฑ์เพิ่มเติม			ผลการคัดเลือก
	ผู้นำของรัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญและยินยอมเข้าร่วมการศึกษาวิจัย	2.ความพร้อมด้านฐานข้อมูล	3. พันธกิจครอบคลุมหรือส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	4. บุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการพัฒนาความยั่งยืน	
กิจการ โคนมแห่งประเทศไทย					
38. บมจ.ธนาคารกรุงไทย	X	/	X	/	ไม่ผ่าน
39. ธนาคารออมสิน	X	/	X	/	ไม่ผ่าน
40. ธนาคารอาคารสงเคราะห์	X	/	X	X	ไม่ผ่าน
41. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร	X	/	X	/	ไม่ผ่าน
42. ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย	/	/	X	/	ผ่าน
43. ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมฯ	X	/	X	X	ไม่ผ่าน
44. บริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย	X	/	X	X	ไม่ผ่าน
45. บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม	X	/	X	X	ไม่ผ่าน
46. ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	X	X	X	X	ไม่ผ่าน
47. สำนักงานธนาคุณากร	X	X	X	X	ไม่ผ่าน
48. การกีฬาแห่งประเทศไทย	X	X	X	X	ไม่ผ่าน
49. องค์การเภสัชกรรม	X	/	X	X	ไม่ผ่าน
50. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	X	/	X	X	ไม่ผ่าน
51. สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีฯ	X	/	X	X	ไม่ผ่าน

รัฐวิสาหกิจ	หลักเกณฑ์พื้นฐาน	หลักเกณฑ์เพิ่มเติม			ผลการคัดเลือก
	ผู้นำของรัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญและยินยอมเข้าร่วมการศึกษาวิจัย	2.ความพร้อมด้านฐานข้อมูล	3. พันธกิจครอบคลุมหรือส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	4. บุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการพัฒนาความยั่งยืน	
52. องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ	X	X	X	X	ไม่ผ่าน
53. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	X	X	X	X	ไม่ผ่าน
54. องค์การสวนพฤกษศาสตร์	/	X	X	X	ไม่ผ่าน
55. องค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์	X	X	X	X	ไม่ผ่าน

ผลการเปรียบเทียบทำให้สามารถคัดเลือกรัฐวิสาหกิจที่มีความพร้อมที่จะเข้าร่วมการศึกษาได้ทั้งสิ้น 3 แห่ง ได้แก่ การท่าเรือแห่งประเทศไทย การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

ในการจัดทำกรณีศึกษารัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง ได้ดำเนินการรวบรวม ศึกษา วิเคราะห์เอกสารหลักฐานการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินของรัฐวิสาหกิจ ควบคู่กับการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในเชิงลึก โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

#### 1. การพิจารณาเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ได้แก่

- 1.1 เอกสารเกี่ยวกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง ความเป็นมา และทิศทางการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ คือ
  - พระราชบัญญัติจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ
  - แผนนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement Of Direction) ของรัฐวิสาหกิจ
  - แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว
  - แผนปฏิบัติการประจำปี
  - งบประมาณลงทุนประจำปี

1.2 เอกสารรายงานผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินของ  
รัฐวิสาหกิจ

- รายงานผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง
- รายงานประชุมคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ
- รายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจ
- รายงานผลสำรวจการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้นำระดับสูง
- รายงานผลสำรวจความผูกพันของพนักงานรัฐวิสาหกิจ
- รายงานประจำปี
- รายงานการพัฒนาคความยั่งยืนตามแนวทาง Global Reporting Initiative

1.3 เอกสารเกี่ยวกับนโยบายและการบริหารจัดการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- นโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- แผนแม่บทระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- คู่มือจริยธรรมของรัฐวิสาหกิจ
- หลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

1.4 แบบสอบถาม “การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจ The Sustainable Balanced Scorecard Measurement Model (SSM) for State Own Enterprise in Thailand” ที่ใช้สำหรับการศึกษาวิจัยตามภาคผนวกที่ ก

1.5 ข้อมูลที่เผยแพร่ผ่าน Website ของรัฐวิสาหกิจ



- 1.6 เอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ
2. การสัมภาษณ์หน่วยงาน และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ทำการศึกษา ได้แก่
- ผู้บริหารสูงสุดหรือรักษาการผู้บริหารสูงสุด
  - ผู้บริหารระดับสูง 2 ลำดับรองจากผู้บริหารสูงสุด
  - ผู้แทนหน่วยงานที่ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการ
  - ผู้แทนหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของ รัฐวิสาหกิจ
  - ผู้แทนหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ รัฐวิสาหกิจ
  - ผู้แทนหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐวิสาหกิจ เช่น สำนักตรวจสอบภายใน สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และหน่วยงาน ด้านการประชาสัมพันธ์ขององค์กร เป็นต้น
  - ผู้แทนหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ของรัฐวิสาหกิจ
  - ผู้แทนหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ
  - ผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

โดยมีแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึกดังรายละเอียดในแบบสอบถาม “การบริหารจัดการความ ยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจ The Sustainable Balanced Scorecard Measurement Model (SSM) for State Own Enterprise in Thailand” ตามภาคผนวกที่ ก

#### 4. ขั้นตอนที่ 4 : การนำไปใช้จริงในทางปฏิบัติและการนำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์

##### 4.1 การนำไปใช้จริงในทางปฏิบัติ (Implementation)

ขั้นตอนการนำไปใช้จริงในทางปฏิบัติ (Implementation) เป็นขั้นตอนการนำแบบจำลองฯ ที่พัฒนาได้มาประยุกต์กับเทคโนโลยี โดยจัดทำเป็น Web Application เพื่อให้ระบบประเมินมี ประสิทธิภาพ และความคล่องตัวในการจัดส่งข้อมูลผลการดำเนินการ การประเมิน และรายงานผล ประเมินความยั่งยืนที่จะเป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และรวดเร็ว โดยการพัฒนา Web

Application แบบจำลองฯ นี้จะดำเนินการโดยอาศัยโปรแกรมเมอร์เพื่อทำการเขียนโปรแกรมให้มีการปฏิบัติการที่ครอบคลุมทั้ง

1. การเข้าสู่ระบบ โดยระบุรายชื่อรัฐวิสาหกิจที่จะทำการประเมินผลตามแบบจำลองฯ ที่กำหนด
2. การป้อนข้อมูลปัจจัยนำเข้า (inputs) ของผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงินที่ครอบคลุมทั้งด้านธุรกิจ เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไทยทั้งหมด
3. การประเมินผลความยั่งยืนตามกรอบหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว ในมุมมองที่สมดุลตามกรอบหลักการ Sustainable Balanced Scorecard
4. การวิเคราะห์และประมวลผล
5. การแสดงผลในรูปแบบของรายงานการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจแบบดุลยภาพ

ภายหลังจากที่ได้แบบจำลองในรูปแบบ Web Application ที่มีระบบปฏิบัติการย่อยครบถ้วนสมบูรณ์ตามที่ระบุข้างต้นแล้ว ในขั้นต่อไปเป็นการนำแบบจำลองฯ ดังกล่าวไปสอบถามการยอมรับเทคโนโลยีตามหลักการของแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี หรือ Technology Acceptance Model (TAM) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดย Fred Davis และ Richard Bagozzi (1989) กับกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายทั้งรัฐวิสาหกิจ ผู้แทนของ สคร. กระทรวงการคลัง และผู้ทรงคุณวุฒิที่กำหนดตามระเบียบวิธีวิจัย ก่อนจะใช้วิธีการบรรยาย (Narrative Description) เพื่อสรุปผลการยอมรับเทคโนโลยีต่อไป

#### 4.2 การนำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ (Commercialization)

สำหรับการนำไปต่อยอดเชิงพาณิชย์ หรือ Commercialization นั้น เนื่องจากตลาดเป้าหมายหรือกลุ่มผู้ใช้บริการแบบจำลองฯ หลัก (Users) คือกลุ่มรัฐวิสาหกิจ และ สคร. ในฐานะหน่วยงานกำกับดูแล ประเมินและพัฒนาารรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นเพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการนำแบบจำลองที่ได้รับการพัฒนาไปใช้จริงในเชิงพาณิชย์ ในขั้นตอนนี้จึงจะดำเนินการ โดยสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายตามระเบียบวิธีวิจัยครอบคลุมทั้งกลุ่มรัฐวิสาหกิจ ผู้แทน สคร. และผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความเกี่ยวข้องโดยเป็นผู้ตัดสินใจหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อจัดซื้อแบบจำลองในอนาคต ผ่านการสอบถามประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการนำ Web Application ไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ทั้ง

- รูปแบบของ Application
- ราคาจำหน่ายที่เหมาะสม
- ช่องทางการจำหน่าย และ
- แนวทางที่จะทำให้ Application ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลาย

ระบุคำถามดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของแบบสอบถามการยอมรับเทคโนโลยีโปรแกรมประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงดุลยภาพของรัฐวิสาหกิจไทย The Sustainable Balanced Scorecard Measurement Model (SSM) for State Own Enterprise in Thailand ในภาคผนวก จ. นอกจากนี้ยังจะดำเนินการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการกำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานทางธุรกิจ พร้อมกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานทางธุรกิจ เพื่อนำแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยในเชิงดุลยภาพออกจำหน่ายในเชิงพาณิชย์ได้จริงในที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัยที่มีการดำเนินงานทั้งในเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) และในเชิงปริมาณ (Quantitative Method) เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจ The Sustainable Balanced Scorecard Measurement Model (SSM) for State Own Enterprise in Thailand มีรายละเอียดดังนี้

#### 4.1 การวิเคราะห์และสรุปนิยามและปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย

จากการทบทวนวรรณกรรมทางวิชาการทั้ง ความหมายของความยั่งยืนระดับองค์กร (Corporate sustainability) และการพัฒนาความยั่งยืนระดับองค์กร (Corporate Sustainable Development) รวมถึงแนวคิด ทฤษฎี และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนองค์กรทั้งภาคเอกชน องค์กรไม่แสวงหากำไร และภาครัฐ ได้แก่ ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Theory) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View) ทฤษฎีองค์การ (organization theories) แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (The Sufficiency Economy) หลักการประเมินผลเชิงสมดุลเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Balanced Scorecard) และมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแนวทางการความรับผิดชอบต่อสังคม มอก. 26000 (ISO 26000) สามารถระบุนิยามความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยที่สะท้อนผ่าน 3 มุมมองสำคัญ รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยจำนวน 16 ปัจจัยตามที่แสดงในตารางที่ 9 สรุปปัจจัยยั่งยืนและนิยามความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย สรุปได้ดังนี้

- **นิยามความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย ประกอบด้วย 3 มุมมอง ได้แก่**
  1. ความยั่งยืนทางการเงิน
  2. ความยั่งยืนของการปฏิบัติงานตามภารกิจ
  3. ความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อและพอเพียง

● ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย จำนวน 16 ปัจจัย ได้แก่

1. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. ภาวะผู้นำองค์การที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตที่ยั่งยืน
3. การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์
4. การบริหารทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ
5. การบริหารความเสี่ยง
6. การบริหารห่วงโซ่อุปทาน
7. การสื่อสารภายในองค์กร
8. การประเมินผลความยั่งยืน
9. การบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย
10. การบริหารการเงินอย่างสมดุลและพอเพียง
11. การบริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้
12. การจัดการนวัตกรรม เพื่อความยั่งยืน
13. การกำกับดูแลกิจการที่ดี
14. ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
15. การเสริมสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและพอเพียง
16. อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

ซึ่งปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) และนำไปทำการทดสอบความเที่ยงตรงด้วยแนวทางเชิงปรากฏ (Face Validity) (ประสพชัย พสุนนท์ 2558) กับผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ การพัฒนาความยั่งยืน และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จำนวนทั้งสิ้น 3 ท่าน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เห็นตรงกันว่าทฤษฎี หลักการ และแนวคิดที่จะนำมาพัฒนาแบบสัมภาษณ์มีความเหมาะสม รวมถึงเนื้อหาและโครงสร้างประเด็นสัมภาษณ์ที่เกิดจากการทบทวนวรรณกรรมทางวิชาการมีเนื้อหาที่เที่ยงตรงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และรูปแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จึงได้นำแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวไปดำเนินการสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 17 ราย ตามภาคผนวก ค. ซึ่งประกอบด้วย

1. ผู้แทนรัฐวิสาหกิจจำนวน 9 ราย ตามกลุ่มสาขาของรัฐวิสาหกิจ 9 สาขา ได้แก่ 1. สาขาขนส่ง 2. สาขาพลังงาน 3. สาขาสื่อสาร 4. สาขาสาธารณูปการ 5. สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม 6. สาขาเกษตร 7. สาขาสถาบันการเงิน 8. สาขาสังคมและเทคโนโลยี และ 9. สาขาทรัพยากรธรรมชาติ
2. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ กรรมการในคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (Performance Agreement Committee หรือ PAC) จำนวน 7 ราย ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะรัฐมนตรี หรือ กรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SubPAC) ที่ได้รับการแต่งตั้งจากกระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นกรรมการที่กำกับดูแลการประเมินผลรัฐวิสาหกิจใน 9 สาขา ได้แก่ 1. สาขาขนส่ง 2. สาขาพลังงาน 3. สาขาสื่อสาร 4. สาขาสาธารณูปการ 5. สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม 6. สาขาเกษตร 7. สาขาสถาบันการเงิน 8. สาขาสังคมและเทคโนโลยี และ 9. สาขาทรัพยากรธรรมชาติ
3. ผู้แทนของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง จำนวน 1 ท่าน ที่กำกับดูแลและรับผิดชอบการดำเนินงานของสำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

โดยการสัมภาษณ์ได้กำหนดแนวทางการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มประชากรออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

- |                     |   |
|---------------------|---|
| ค่าคะแนนเท่ากับ + 1 | กรณีที่ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าเป็นปัจจัย/เนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย     |
| ค่าคะแนนเท่ากับ 0   | กรณีที่ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิไม่แน่ใจว่าเป็นปัจจัย/เนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย |
| ค่าคะแนนเท่ากับ -1  | กรณีที่ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าปัจจัย/เนื้อหาไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย         |

ซึ่งสามารถสรุปผลความคิดเห็น ได้ดังนี้

ตารางที่ 10 ความคิดเห็นของผู้แทนรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้แทน สคร. เกี่ยวกับมุมมองที่สะท้อนความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย

ลำดับ	นิยามและปัจจัยความยั่งยืน	ความคิดเห็นของผู้แทนรัฐวิสาหกิจ / ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้แทน สคร.															รวม	IOC		
		ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 10	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 11	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 12	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 13	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 14	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 15				
1	ความยั่งยืนทางการเงิน	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0.88
2	ความยั่งยืนขององค์กร เติบโตไปตามภารกิจ	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0.88
3	ความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่ มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อ พลเมือง	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0.88

โดยผลความคิดเห็นของผู้แทนรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้แทน สคร. จากการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยการใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of item objective congruence) ตามตารางข้างต้น ทำให้สามารถคัดเลือกมุมมองความยั่งยืนที่มีค่าคะแนน IOC มากกว่า 0.5 คะแนน เพื่อนำมาสรุปเป็นนิยามความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย ได้ดังนี้

ตารางที่ 11 มุมมองที่ 1 ความยั่งยืนทางการเงิน

คุณลักษณะของความยั่งยืน	ผลสัมฤทธิ์
<p><b>ความยั่งยืนทางการเงิน (IOC = 0.88)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีรายได้จากการดำเนินงานตามภารกิจเติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะยาว</li> <li>2. การไม่มีภาวะขาดทุนสุทธิต่อเนื่อง</li> <li>3. การไม่มีภาระหนี้สินผูกพันระยะยาวจากการขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน</li> <li>4. การมีเงินทุนหมุนเวียนภายในองค์กรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว</li> </ol> <p>อ้างอิงสาระสำคัญจาก นิยามความยั่งยืนทางการเงิน ในบทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม หน้า 29</p>	<p>กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้แทนรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้แทน สคร. จำนวน 16 รายเห็นว่าเป็นผลลัพธ์สำคัญที่สะท้อนความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ โดยให้ความเห็นที่สำคัญว่า เนื่องจากทรัพยากรทางการเงินเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ ที่จะทำรัฐวิสาหกิจปฏิบัติงานตามภารกิจได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้นหากรัฐวิสาหกิจขาดทรัพยากรทางการเงินย่อมจะส่งผลให้ไม่สามารถจัดหาทรัพยากรด้านที่ไม่ใช่การเงินอื่น เพื่อนำมาใช้ในการประกอบกิจการประจำวัน และไม่สามารถดำเนินการลงทุนเพื่อขยายการดำเนินงานตามภารกิจได้ในอนาคต</p> <p>อย่างไรก็ตามมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1 รายไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่าความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจคือการที่รัฐวิสาหกิจอยู่รอดได้ในระยะยาว ดังนั้นเมื่อพิจารณาจากเฉพาะการคงอยู่ของรัฐวิสาหกิจจึงไม่ควรจำแนกความยั่งยืนออกเป็นมิติต่างๆ แต่ควรพิจารณาความยั่งยืนในมิติเดียวคือการที่รัฐวิสาหกิจสามารถคงอยู่ได้อย่างต่อเนื่องทั้งในปัจจุบันและอนาคต</p>

ตารางที่ 12 มุมมองที่ 2 ความยั่งยืนของการปฏิบัติงานตามภารกิจ

คุณลักษณะของความยั่งยืน	ผลสัมฤทธิ์
<p><b>ความยั่งยืนของการปฏิบัติงานตามภารกิจ (IOC = 0.88)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสามารถสร้างผลสำเร็จตามภารกิจได้อย่างแท้จริงจนมีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับ</li> </ol>	<p>กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 รายจากจำนวนทั้งสิ้น 17 ราย หรือคิดเป็น 16 คะแนน เห็นด้วยว่าเป็นผลลัพธ์อีกหนึ่งมิติที่สะท้อนถึงความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ</p>



คุณลักษณะของความยั่งยืน	ผลสัมฤทธิ์
<p>โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มโดยเฉพาะภาครัฐผู้ถือหุ้นและจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ</p> <p>2. กระบวนการปฏิบัติงานหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของภารกิจมีคุณภาพและได้มาตรฐานจนได้รับการรับรองจากหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>อ้างอิงสาระสำคัญจาก นิยามความยั่งยืนของการปฏิบัติงานตามภารกิจ ในบทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม หน้า 30</p>	<p>ทั้งนี้เนื่องจากรัฐวิสาหกิจถูกจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะในการตอบสนองและสร้างประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจ สังคมหรือสิ่งแวดล้อมของประเทศ ดังนั้นรัฐวิสาหกิจจึงไม่มุ่งแสวงหารายได้สูงสุด แต่เน้นการสร้างผลสำเร็จตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยหากรัฐวิสาหกิจไม่สามารถดำเนินการได้อาจทำให้รัฐบาลไม่เห็นถึงความจำเป็นในการมีอยู่ของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ และอาจทำการยุบเลิก หรือเปลี่ยนแปลงรัฐวิสาหกิจไปอยู่เป็นองค์กรของรัฐในรูปแบบอื่น โดยการบรรลุได้ตามภารกิจนั้นควรมุ่งเน้นที่เป็นภารกิจหลักตามวัตถุประสงค์จัดตั้ง ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบันรัฐวิสาหกิจมักมีกำหนดภารกิจการดำเนินงานที่นอกเหนือหรือเบี่ยงเบนจากภารกิจที่รัฐมอบหมายในตอนเริ่มต้น ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจึงอาจไม่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เริ่มแรกในการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจนั้นๆ</p> <p>นอกจากนั้นการดำเนินงานตามภารกิจยังต้องเกิดจากการทำงานที่ได้มาตรฐานเพื่อให้ประชาชนและสังคมเกิดความพึงพอใจ สิ่งแวดล้อมได้รับการอนุรักษ์ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว</p> <p>อย่างไรก็ตามในจำนวน 17 รายของกลุ่มตัวอย่าง มีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 1 รายเห็นว่าความยั่งยืนควรพิจารณาเพียงการคงอยู่ของรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่องในระยะยาวไม่ควรมีการพิจารณาแบ่งแยกเป็นมิติ</p>

ตารางที่ 13 มุมมองที่ 3 ความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อและพอเพียง

คุณลักษณะของความยั่งยืน	ผลสัมฤทธิ์
<p><b>ความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อและพอเพียง (IOC = 0.88)</b></p> <p>1. การมีวัฒนธรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อและพอเพียง ซึ่งประกอบด้วย</p> <p>1.1 จริยธรรม หมายถึง การคิดและการตัดสินใจที่มีการใช้หลักคำสอนทางศาสนาเป็นกรอบการพิจารณาแยกแยะสิ่งที่ดีที่ควรปฏิบัติออกจากสิ่งที่ไม่ดี ความดีออกจากความเลว เพื่อนำไปสู่การกำหนดพฤติกรรมที่แสดงออกในทางที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม</p> <p>1.2 ความซื่อสัตย์ หมายถึง การแสดงออกทางกายและวาจาที่ยึดมั่นถูกต้องตรงตามหลักกฎหมาย หลักธรรมทางศาสนา และจรรยาบรรณทางวิชาชีพ รวมถึงจรรยาบรรณที่ภาครัฐกำหนดให้พนักงานรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติ ทำให้ยึดมั่นในคำพูด ไม่คิดคดโกง และหลอกลวงที่ทำให้ผู้อื่น สังคม และประเทศชาติเสียประโยชน์ แต่ตนเองได้ประโยชน์</p> <p>1.3 รับผิดชอบต่อผลจากการกระทำ หมายถึง การรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจและการกระทำที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยต้องพร้อมให้เกิดการตรวจสอบ และกำหนดแนวทางป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจ</p> <p>1.4 ความโปร่งใส หมายถึง การดำเนินงานที่</p>	<p>เมื่อนำมาสัมภาษณ์กลุ่มผู้แทนรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้แทน สคร. พบว่ากลุ่มตัวอย่าง 16 รายจากจำนวนทั้งสิ้น 17 ราย เห็นว่าผลลัพธ์ด้านจริยธรรมเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญหนึ่งของความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย และเห็นว่าทั้ง 9 หลักจริยธรรมที่กำหนดข้างต้นมีความครบถ้วน และควรถูกนำไปใช้กับรัฐวิสาหกิจในทางปฏิบัติ ทั้งนี้มีการแสดงความคิดเห็นที่สำคัญ ดังนี้</p> <p>ประการที่หนึ่งควรแยกจริยธรรมออกจากวัฒนธรรม เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นวิถีปฏิบัติที่มีได้ทั้งแบบที่ดีและไม่ดี ซึ่งแตกต่างจากจริยธรรมที่จะครอบคลุมทั้ง ethic, virtual และ morality โดย ethic แตกต่างจาก morality ในส่วนที่ morality เป็นบรรทัดฐานของสังคมหนึ่งๆ ที่อาจมีความแตกต่างตามขอบเขตแนวคิดของศาสนาต่างๆ ในแต่ละประเทศ แต่ ethic เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่ถูกกำหนดขึ้นในแต่ละกลุ่มสังคมที่อาจไม่เชื่อมโยงโดยตรงกับแนวคิดทางศาสนา เช่น จริยธรรมธุรกิจที่ตลาดหลักทรัพย์กำหนดให้บริษัทจดทะเบียนถือปฏิบัติเพื่อสะท้อนการทำธุรกิจที่ดีต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น ซึ่งสำหรับรัฐวิสาหกิจในปัจจุบันนั้นแม้จะมีการกำหนดหลักจริยธรรมในรูปของค่านิยมด้านการกำกับดูแลที่ดีระบุไว้ในเอกสารหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจปี 2552 แต่ค่านิยมดังกล่าวไม่เคยถูกบังคับให้นำมาปฏิบัติ ดังนั้นจึงควรมีการกำหนดจริยธรรมในรัฐวิสาหกิจ และกำกับให้นำไปปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จ</p> <p>ประการที่สอง รายละเอียดของหลักจริยธรรมทั้ง 9 ด้านนั้น สำหรับหลักจริยธรรมด้านความ “ซื่อสัตย์” หากพิจารณาเปรียบเทียบกับภาษาอังกฤษแล้วคำนี้将有ความใกล้เคียงกับ Integrity มากกว่า Honesty เช่นในประเทศมาเลเซียและสิงคโปร์ที่มีการ</p>

คุณลักษณะของความยั่งยืน	ผลสัมฤทธิ์
<p>สามารถแสดงได้ถึงขั้นตอนการใช้เหตุผลในการตัดสินใจกำหนดนโยบายและการดำเนินงานที่ชัดเจนที่สนับสนุนให้เกิดการตรวจสอบได้โดยง่าย รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวมผ่านช่องทางที่เข้าถึงได้โดยง่าย โดยให้ข้อมูลที่เข้าใจได้ง่าย ครบถ้วน เพียงพอ ถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันกาล</p> <p>1.5 มุ่งเน้นประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การระบุได้ถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้สามารถพิจารณาตัดสินใจและตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวัง รวมถึงสิทธิตามกฎหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งการตอบสนองดังกล่าวต้องไม่ขัดต่อหลักกฎหมาย และศีลธรรมจรรยาบรรณของรัฐวิสาหกิจ</p> <p>1.6 พอประมาณ หมายถึง การตัดสินใจและการกระทำที่ใช้ความรู้เกี่ยวกับตนเองและสภาพแวดล้อมภายนอก ร่วมกับแนวคิดที่มุ่งเน้นความสมดุลอย่างมีเหตุมีผลและมีจริยธรรมเป็นพื้นฐาน เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างสอดคล้องกับศักยภาพในการจัดหา สร้างประโยชน์ในระดับที่เหมาะสมต่อการอยู่รอดอย่างมั่นคงในระยะยาว และไม่เบียดเบียนทำให้สังคมและสิ่งแวดล้อมได้รับผลเสียจากความเป็นอยู่ของรัฐวิสาหกิจ</p> <p>1.7 พึ่งพิงตนเองได้ หมายถึง การวิเคราะห์ข้อมูลความรู้จนเข้าใจถึงโอกาสและความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของ</p>	<p>ใช้เฉพาะคำว่า Integrity แต่ไม่มีการใช้คำว่า Honesty โดย Integrity อาจแปลได้ว่าเป็นความ “ซื่อตรง” ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักการ “ซื่อสัตย์” ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง โดย Integrity นี้มีความหมายรวม Honesty แล้ว ซึ่งชื่อตรงนี้ควรมีความหมายครอบคลุม 3 ประการ คือ ชื่อตรงกับตนเอง ชื่อตรงกับครอบครัว และชื่อตรงกับสังคมและประเทศชาติ รวมถึงคำว่า “Accountability” ที่หมายถึงรับผิดชอบต่อผลของการกระทำ ซึ่งแตกต่างจาก “Responsibility” ที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่มีต่อตนเอง ครอบครัว สังคมและประเทศชาติ ดังนั้นในกรณีดังกล่าวหากใช้ Integrity แล้วจึงอาจไม่ต้องมีคำว่า Responsibility อีกแต่หากกำหนดใช้คำว่า “ซื่อสัตย์” คือ Honesty ในกรณีดังกล่าวต้องมีคำว่า Responsibility เพิ่มเติม</p> <p>ประการที่สาม “ความรับผิดชอบต่อผลจากการกระทำ” ควรให้ขยายความให้ครอบคลุมถึงการรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม และสิ่งแวดล้อมในวงกว้าง</p> <p>ประการที่สี่ “พอประมาณ” นั้น มีที่มาจาก การเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ นำไปสู่ปัญหาทางการเงิน และคนว่างงานจำนวนมาก จากปัญหาดังกล่าว พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 จึงได้มอบหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเป็นแนวทางให้ประชาชนนำสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ประโยชน์ในสัดส่วนที่เหมาะสมก็จะทำให้คนสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในภาวะวิกฤตดังกล่าว แนวคิดดังกล่าวจึงสามารถทำให้อยู่รอดได้แม้ภาวะเศรษฐกิจย่ำแย่</p> <p>อย่างไรก็ตามมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1 ราย ไม่เห็นด้วยจากการที่มีมุมมองในการพิจารณาความยั่งยืนเฉพาะการดำรงอยู่ของรัฐวิสาหกิจที่ต้องต่อเนื่องในระยะยาว จากกรณีดังกล่าวจึงทำให้ผลลัพธ์นี้มีคะแนนติดลบที่ 1 คะแนนและทำให้มีคะแนนรวมเท่ากับ 15</p>

คุณลักษณะของความยั่งยืน	ผลสัมฤทธิ์
<p>สภาพแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ส่งผลให้สามารถบริหารความเสี่ยงที่ทำให้มีฐานะการเงิน ศักยภาพ และทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงินที่พอเพียงต่อความเป็นอยู่ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยไม่พึ่งพิงหรือเป็นภาระแก่ภาครัฐและสังคมภายนอก</p> <p>1.8 มุ่งมั่นความสำเร็จ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ที่นำไปสื่อสารให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย โดยการปฏิบัติต้องมีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค มีการคาดการณ์ล่วงหน้า และการจัดการที่ยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา</p> <p>1.9 มุ่งเน้นพัฒนาปัญญาและความรู้ หมายถึง การตัดสินใจและการกระทำที่มุ่งใช้ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และบริหารพัฒนาความรู้ ควบคู่กับหลักเหตุผลอย่างต่อเนื่องเป็นพื้นฐาน เพื่อให้สามารถสร้างประโยชน์และลดผลกระทบจากการตัดสินใจและการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร</p> <p>2. การมีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานในประเทศและ/หรือต่างประเทศว่าเป็นองค์กรต้นแบบที่การปฏิบัติงานตามภารกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วยความเป็นเลิศ</p> <p>3. การมีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานในประเทศและ/หรือต่างประเทศว่าเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p>	<p>คะแนนคิดเป็นค่า IOC ที่ 0.88 คะแนน</p>

คุณลักษณะของความยั่งยืน	ผลสัมฤทธิ์
<p>อ้างอิงสาระสำคัญจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นิยามความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อและพอเพียง ในบทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม หน้า 30</li> <li>- หลักการและแนวคิดตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (The Sufficiency Economy) หน้า 55</li> <li>- 7 หลักการของ (7 Principles) ตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม มอก. 26000 (ISO 26000) หน้า 65</li> </ul>	

จากผลสัมฤทธิ์ข้างต้นทำให้สามารถสรุปนิยามความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย โดยแสดงเป็นมุมมองต่างๆ อย่างครบถ้วนตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ดังนี้

นิยามความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย หมายถึง

สถานภาพโดยรวมของรัฐวิสาหกิจที่ครอบคลุมมุมมองที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ความยั่งยืนด้านการเงิน ความยั่งยืนของการปฏิบัติงานตามภารกิจ และความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อและพอเพียง โดย

- มุมมองที่ 1 : ความยั่งยืนด้านการเงิน ครอบคลุม 4 องค์ประกอบ ได้แก่
  - 1.1 การมีรายได้จากการดำเนินงานตามภารกิจเติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะยาว
  - 1.2 การไม่มีภาวะขาดทุนสุทธิต่อเนื่อง
  - 1.3 การไม่มีภาระหนี้สินผูกพันระยะยาวจากการขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

และ

1.4 การมีเงินทุนหมุนเวียนภายในองค์กรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

- มุมมองที่ 2 : ความยั่งยืนด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจ ครอบคลุม 2 องค์ประกอบ ได้แก่
  - 2.1 การสามารถสร้างผลสำเร็จตามภารกิจได้อย่างแท้จริงจนมีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มโดยเฉพาะภาครัฐผู้ถือหุ้นและจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ และ
  - 2.2 กระบวนการปฏิบัติงานหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของภารกิจมีคุณภาพและได้มาตรฐานจนได้รับการรับรองจากหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ
  
- มุมมองที่ 3 : ความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและพอเพียง ครอบคลุม 3 องค์ประกอบ ได้แก่
  - 3.1 การมีวัฒนธรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง ที่ครอบคลุมจริยธรรม 9 ประการได้แก่ 1. จริยธรรม 2. ความซื่อสัตย์ 3. ความรับผิดชอบต่อผลจากการกระทำ 4. ความโปร่งใส 5. การมุ่งเน้นประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6. พอประมาณ 7. พึ่งพิงตนเองได้ 8. มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และ 9. มุ่งเน้นพัฒนาปัญญาและความรู้
  - 3.2 มีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานในประเทศและ/หรือต่างประเทศว่าเป็นองค์กรต้นแบบที่การปฏิบัติงานตามภารกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วยความเป็นเลิศ
  - 3.3 มีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานในประเทศและ/หรือต่างประเทศว่าเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

สำหรับผลสัมฤทธิ์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย สามารถสรุปในรูปตาราง ได้ดังนี้

ตารางที่ 14 ความคิดเห็นของผู้แทนรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้แทน สคร. เกี่ยวกับมุมมองที่สะท้อนความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย

ลำดับ	นิยามและวิธีวัดความยั่งยืน	ความคิดเห็นของผู้แทนรัฐวิสาหกิจ / ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้แทน สคร.																		
		ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 7	สคร. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 9	รวม	IOC	
1	การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	100
2	ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตอย่างยั่งยืน	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	100
3	การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	100
4	การบริหารทรัพยากรที่สร้างคุณค่า	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	100
5	การปรับโครงสร้างองค์กร	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	100
6	การปรับโครงสร้างการเงิน	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	100
7	การสื่อสารขององค์กร	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	0.94
8	การประเมินผลความยั่งยืน	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	0.76
9	การริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	100
10	การบริหารการเงินที่โปร่งใสและยั่งยืน	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	100
11	การบริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	100
12	การชั่งน้ำหนักการประเมินเพื่อ	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0.88
13	การกำกับดูแลกิจการที่ดี	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	100
14	ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	100
15	การเสริมสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	100
16	อำนาจหน้าที่และกฎหมาย	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-8	-0.47

โดยอธิบายความคิดเห็นของแต่ละปัจจัย ได้ดังนี้

ตารางที่ 15 ปัจจัยที่ 1 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p><b>การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (IOC = 1.00)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังที่สอดคล้องกับการเติบโตในระยะยาว</li> <li>2. การจัดสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อความปลอดภัย สุขภาพและอนามัยของพนักงาน</li> <li>3. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจอย่างเป็นธรรม</li> <li>4. การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน</li> <li>5. การพัฒนทักษาะความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จำเป็นต่อการสร้างผลสำเร็จตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>6. การเสริมสร้างกระบวนการสืบทอดตำแหน่ง</li> </ol> <p>อ้างอิงสาระสำคัญจาก ปัจจัยการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในบทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม หน้า 87</p>	<p>กลุ่มตัวอย่างโดยรวมทั้งหมดว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ</p> <p>โดยมีความคิดเห็นที่สำคัญ คือ รัฐวิสาหกิจจะยั่งยืนได้นั้นไม่สามารถจะมีแค่เฉพาะระบบการปฏิบัติงานหรือแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่ดีเท่านั้น แต่องค์กรต้องมีบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญเพื่อนำระบบการปฏิบัติงานหรือแผนการดำเนินงานต่างๆไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด กรณีดังกล่าวจึงมีความจำเป็นที่รัฐวิสาหกิจจะต้องทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและความผูกพัน เพื่อให้พนักงานใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดให้เกิดแก่องค์กร</p>

ตารางที่ 16 ปัจจัยที่ 2 ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตอย่างสมดุล

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p><b>ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตอย่างสมดุล (IOC = 1.00)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นความสมดุลและรับผิดชอบต่อองค์กร เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม</li> <li>2. การกำหนดค่านิยมที่เน้นหลักจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</li> <li>3. การสื่อสารและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) ตามค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</li> </ol>	<p>ผลการสัมภาษณ์พบว่าผู้แทนรัฐวิสาหกิจผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้แทน สคร. จำนวน 17 ราย ต่างเห็นตรงกันว่าเป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย ซึ่งจากคะแนนเต็ม 17 คะแนน จึงทำให้ปัจจัยดังกล่าวมีระดับคะแนน IOC ที่ 1.00 คะแนน</p> <p>โดยมีความคิดเห็นที่สำคัญ ได้แก่ รัฐวิสาหกิจจะยั่งยืนนั้นไม่ควรมีแค่เฉพาะภาวะผู้นำที่มีศักยภาพในการแข่งขันหรือความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ แต่ผู้นำต้องมีจริยธรรมในการ</p>



คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p>4. การแต่งตั้งหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ โดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่เป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>5. การกำหนดให้มั่นนโยบายการพัฒนาความยั่งยืนเพื่อการปฏิบัติงาน (Policy in Practices) ที่เป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>6. การระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจตามหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>7. การจัดให้มีผู้รับผิดชอบตำแหน่งและผู้ในอนาคตที่มีคุณสมบัติครอบคลุมด้านทักษะความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ และจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม และความพอเพียง</p> <p>8. ผู้นำร่วมพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้ในอนาคต อย่างน้อยครอบคลุมด้านทักษะความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ และจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และความพอเพียง</p> <p>9. ผู้นำจัดให้มีแผนเสริมสร้างความผูกพันที่ผู้นำระดับมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>อ้างอิงสาระสำคัญจาก ปัจจัยภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตอย่างยั่งยืนในบทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม หน้า 87</p>	<p>ดำเนินงานตามภารกิจเป็นพื้นฐาน เพื่อเป็นต้นแบบให้พนักงานในองค์กรถือปฏิบัติ ซึ่งพฤติกรรมจริยธรรมครอบคลุมการพิจารณาใช้เงินงบประมาณของรัฐอย่างคุ้มค่า และการมีจิตสำนึกที่คำนึงถึงประโยชน์ของสังคม (Social Conscious) ไม่ก่อให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งจริยธรรมของผู้นำสามารถพิจารณาได้จากทิศทางนโยบาย และแผนงานที่ผู้นำนั้นๆ กำหนดเพื่อดำเนินงาน รวมถึงพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน ในขณะที่ดำรงตำแหน่ง ซึ่งผู้นำไม่ควรบริหารจัดการองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เพิกเฉยต่อภารกิจที่รัฐวิสาหกิจได้รับมอบหมาย แต่ควรต้องเห็นถึงประโยชน์ที่ประเทศและสังคมจะได้รับจากการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลขององค์กร</p> <p>อย่างไรก็ตามในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำนั้น เนื่องจากต้องใช้ระบบสื่อสารเป็นกลไกหลักในการบริหารจัดการเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามทิศทางและแผนงานที่กำหนด จึงอาจรวมปัจจัยด้านการสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ดีในรัฐวิสาหกิจ</p>

ตารางที่ 17 ปัจจัยที่ 3 การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p><b>การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ (IOC= 1.00)</b></p> <p>1. วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อองค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจที่เน้นการเติบโตอย่างสมดุลและรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ครอบคลุม</p> <p>1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และ</p>	<p>ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเห็นตรงกันว่าบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพล และสามารถส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย โดยมีคะแนน IOC ที่ 1.00 คะแนน</p> <p>ซึ่งมีความคิดเห็นที่สำคัญ คือ รัฐวิสาหกิจจะดำเนินการหรือเติบโตอย่างไรในอนาคตนั้น ขึ้นกับทิศทางที่รัฐวิสาหกิจกำหนด รวมถึงการ</p>

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p>สิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลความสำเร็จตามภารกิจของรัฐวิสาหกิจอย่างยั่งยืนอย่างครบถ้วนทันกาล</p> <p>1.2 การมี SWOT ที่ครอบคลุมด้านประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>2. กำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความยั่งยืนหรือผู้สำเร็จในระยะยาว โดยพิจารณาประเด็นความท้าทายและใช้ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจเป็นหลัก โดยครอบคลุมประเด็นดังนี้</p> <p>2.1 การ วิเคราะห์ และระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจที่ส่งผลความสำเร็จตามภารกิจของรัฐวิสาหกิจอย่างยั่งยืน โดยครอบคลุมมิติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม</p> <p>2.2 กำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ เพื่อสร้างความสำเร็จตามภารกิจในระยะยาว โดยครอบคลุมมิติทั้งด้านภารกิจ เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล</p> <p>3. จัดทำและบริหารความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อการเติบโตอย่างสมดุลระหว่างรัฐวิสาหกิจ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ที่ครอบคลุม</p> <p>3.4 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ที่ส่งผลให้รัฐวิสาหกิจเกิดความยั่งยืนได้ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด</p> <p>3.5 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ที่มีแผนงาน/โครงการสอดรับและส่งเสริมความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมมิติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม</p>	<p>วางแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและประจำปีที่รัฐวิสาหกิจจะต้องถือปฏิบัติในแต่ละปี โดยหากรัฐวิสาหกิจกำหนดทิศทางที่ขาดความสมดุลเน้นให้ความสำคัญเฉพาะภารกิจหรือด้านเศรษฐกิจ ก็ จะส่งผลให้ไม่สามารถสร้างผลกระทบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ในขณะที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเชิงเศรษฐกิจที่ระบุตามแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการวางแผนยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถพิเศษหรือทรัพยากรที่องค์กรมีเหนือคู่แข่ง หากจะทำให้ องค์กรบรรลุตามเป้าหมายได้ในระยะยาว รวมถึง ต้องมีการติดตามประเมินผลสำเร็จของเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและประจำปี ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่จะสะท้อนถึง ความสำเร็จของการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ จึงอาจรวมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการประเมินผลสำเร็จด้านความยั่งยืนเข้าเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจได้</p>

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p>3.6 กำหนดช่องทางและการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการแก่พนักงาน และคู่ค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือในการประกอบกิจการตามภารกิจ</p> <p>4. ประเมินผลสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อการเติบโตอย่างสมดุลระหว่างรัฐวิสาหกิจ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ที่ครอบคลุม</p> <p>4.3 การประเมินและคาดการณ์ให้ทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินเพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความยั่งยืนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย</p> <p>4.4 ประเมินผลสำเร็จด้านความยั่งยืนของแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี</p> <p>4.5 การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกที่สามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ และแผนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ</p> <p>4.6 การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หรือเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว</p> <p>4.7 การบรรลุผลตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปี</p> <p>อ้างอิงสาระสำคัญจาก ปัจจัยการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ในบทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม หน้า 88</p>	

ตารางที่ 18 ปัจจัยที่ 4 การบริหารทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p><b>การบริหารทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (IOC = 0.71)</b></p>	<p>จากการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 13 ราย หรือคิดเป็น 13 คะแนน เห็น</p>

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p>1. การบริหารทรัพยากรที่มีคุณลักษณะ คือ</p> <p>1.1 มีคุณค่า</p> <p>1.2 หาได้ยาก</p> <p>1.3 ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์</p> <p>1.4 ทรัพยากรทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งหรือคู่แข่งในระยะยาว จนนำไปสู่ความยั่งยืน</p> <p>อ้างอิงสาระสำคัญจาก ปัจจัยการบริหารทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในบทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม หน้า 89</p>	<p>ตรงกันว่าเป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย ในขณะที่มีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 1 ท่าน</p> <p>และผู้แทนรัฐวิสาหกิจจำนวน 2 ราย ไม่นับว่าปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจได้อย่างแท้จริง โดยมีความคิดเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวที่ต้องใช้ควบคู่กับกระบวนการอื่น โดยเฉพาะกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จึงจะทำให้มีศักยภาพในการสร้างผลความยั่งยืนได้ตามความคาดหวัง การบริหารทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้จึงไม่ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างความยั่งยืนในรัฐวิสาหกิจ</p> <p>ในขณะที่ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1 ราย ไม่เห็นด้วย เนื่องจากเห็นว่ารัฐวิสาหกิจไม่ได้ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อการแข่งขัน ดังนั้นจึงไม่ควรมุ่งเน้นการจัดการทรัพยากรตามคุณสมบัติข้างต้น เพื่อเสริมศักยภาพในการแข่งขันในระยะยาว แต่ควรมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และมีคุณค่าเพื่อนำไปสู่การรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสร้างคุณภาพชีวิตของคนในสังคมที่ดีเป็นสำคัญ</p>

ตารางที่ 19 ปัจจัยที่ 5 การบริหารความเสี่ยง

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p><b>การบริหารความเสี่ยง (IOC = 1.00)</b></p> <p>1. การจัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งเน้นกระจายและลดความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรในทุกระดับ เช่น ปัจจัยเสี่ยงจากโลกาภิวัตน์ เป็นต้น</p> <p>2. การระบุปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนครอบคลุมมิติด้านการเงิน การปฏิบัติการ ยุทธศาสตร์ และกฎหมายระเบียบข้อบังคับ และมีมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม</p>	<p>การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าทั้ง 17 รายหรือคิดเป็นค่าคะแนน IOC ที่ 1.00 คะแนน เห็นตรงกันว่าปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย</p> <p>โดยมีความคิดเห็นที่สำคัญ คือ การบริหารความเสี่ยงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการสร้างผลสำเร็จทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินของรัฐวิสาหกิจในระยะยาว โดยปัจจัยดังกล่าวควรถูกใช้ดำเนินการร่วมกับการวางแผนเชิง</p>

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p>3. การวิเคราะห์ระดับความรุนแรงและโอกาสเกิดความเสียหายของปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร</p> <p>4. การบริหารความเสี่ยง และประเมินผลสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงเพื่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจที่ครอบคลุม</p> <p>4.1 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ที่มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จชัดเจน</p> <p>4.2 การประเมินผลการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอ ไม่ก่อให้เกิดปัญหาความเสี่ยงด้านจริยธรรมในองค์กร</p> <p>อ้างอิงสาระสำคัญจาก ปัจจัยการบริหารความเสี่ยง ในบทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม หน้า 89</p>	<p>ยุทธศาสตร์ เพื่อให้้องค์กรสามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างครบถ้วน และวางแนวทางป้องกันและบริหารเพื่อลดความรุนแรงของผลกระทบดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

ตารางที่ 20 ปัจจัยที่ 6 การบริหารห่วงโซ่อุปทาน

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p><b>การบริหารห่วงโซ่อุปทาน (IOC = 0.94)</b></p> <p>1. การออกแบบระบบงานและกระบวนการ (Work Systems &amp; Work Processes) ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อตอบสนองรัฐวิสาหกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล ที่ครอบคลุม</p> <p>1.1 การทบทวนและออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงาน ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษและทิศทางยุทธศาสตร์ความยั่งยืนขององค์กร</p> <p>1.2. การระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานสำคัญ</p> <p>2. การพัฒนาระบบงานและกระบวนการเพื่อลดผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม</p> <p>3. การส่งเสริมคู่ค้าและผู้ส่งมอบในห่วงโซ่อุปทานให้มี</p>	<p>ปัจจัยดังกล่าวนี้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 รายหรือคิดเป็น 16 คะแนน เห็นว่าเป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ</p> <p>โดยมีความเห็นสำคัญ คือ การบริหารห่วงโซ่นั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญหนึ่งของหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยเป็นเครื่องมือที่จะทำให้้องค์กรเห็นภาพรวมทั้งทรัพยากร ระบบและกระบวนการทำงาน รวมถึงคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงานและผู้เกี่ยวข้องอื่นในกระบวนการต่างๆ ซึ่งหากองค์กรสามารถบริหารความสัมพันธ์ของห่วงโซ่อุปทาน และกำกับการใช้ทรัพยากรให้นำไปสู่การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ร่วมกับการรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล ก็จะทำให้รัฐวิสาหกิจเกิดความยั่งยืนได้ในระยะยาว</p> <p>อย่างไรก็ตามมีผู้แทนรัฐวิสาหกิจ จำนวน</p>

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p>คุณสมบัติและมีความสามารถในการยกระดับผลงานของรัฐวิสาหกิจและความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้ใช้บริการ</p> <p>4. การเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน</p> <p>อ้างอิงสาระสำคัญจาก ปัจจัยการบริหารห่วงโซ่อุปทานในบทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม หน้า 90</p>	<p>1 ราย ไม่แน่ใจว่าการบริหารห่วงโซ่อุปทานที่ดีจะส่งผลต่อความยั่งยืน เนื่องจากเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวควรดำเนินการร่วมกับหลักการหรือแนวปฏิบัติที่ดีอื่น เช่น การปฏิบัติต่อแรงงานด้วยความเป็นธรรม เพื่อให้องค์กรเกิดความรับผิดชอบต่อเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนได้ตามหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ISO 26000</p>

ตารางที่ 21 ปัจจัยที่ 7 การสื่อสารขององค์กร

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p><b>การสื่อสารขององค์กร (IOC = 0.94)</b></p> <p>1. การมุ่งเน้นการสื่อสารสองทิศทาง และการสื่อสารแบบเผชิญหน้า เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดี รวมถึงลดความขัดแย้ง</p> <p>2. ผู้นำระดับสูงกำหนดช่องทางการสื่อสารเรื่องสำคัญที่หลากหลายและพนักงานเข้าถึงได้โดยง่าย</p> <p>3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารของรัฐวิสาหกิจไทย</p> <p>4. พนักงานมีความพึงพอใจต่อการสื่อสารของผู้นำและองค์กรเพิ่มอย่างต่อเนื่อง</p> <p>อ้างอิงสาระสำคัญจาก ปัจจัยการสื่อสารขององค์กร ในบทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม หน้า 91</p>	<p>เมื่อสัมฤทธิ์กลุ่มตัวอย่างพบว่ามีจำนวน 16 ราย หรือคิดเป็นคะแนนเท่ากับ 16 คะแนน เห็นตรงกันว่าปัจจัยด้านการสื่อสารสามารถทำให้รัฐวิสาหกิจเกิดความยั่งยืน</p> <p>โดยมีความคิดเห็นที่สำคัญ คือ ระบบสื่อสารเป็นระบบหนึ่งของการกำกับดูแลองค์กร เป็นระบบที่ผู้กำกับดูแลและผู้นำระดับสูงใช้เพื่อทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่น เชื่อใจ และมุ่งมั่นปฏิบัติตามทิศทาง แผนงาน รวมถึงค่านิยมที่องค์กรต้องการให้ถือปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จ การสื่อสารจึงเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อจิตวิทยาภายในองค์กร ดังนั้นการสื่อสารจึงควรมีความชัดเจนและเป็นไปอย่างมีความรับผิดชอบต่อพนักงานที่มีพฤติกรรมที่แตกต่างกันเกิดความสามัคคีและยอมรับปฏิบัติในทิศทางหรือพฤติกรรม ที่ดีที่ผู้นำกำหนด ทั้งนี้ควรให้ความสำคัญเพิ่มเติมกับเทคโนโลยีที่จะทำให้การสื่อสารเป็นไปได้โดยสะดวกในวงกว้าง ซึ่งหากการสื่อสารขาดความรับผิดชอบต่อสังคมก็จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความสำเร็จในการประกอบกิจการขององค์กรได้อย่างรุนแรงในอนาคต</p> <p>ในขณะที่ผู้แทนรัฐวิสาหกิจ จำนวน 1</p>

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
	รายเห็นว่าไม่แน่ใจ เนื่องจากเห็นว่าระบบสื่อสาร เป็นเพียงปัจจัยสนับสนุนการทำงานของผู้นำ ระดับสูง และการดำเนินงานอื่นภายในองค์กร จึง ไม่เป็นปัจจัยที่จะส่งผลโดยตรงต่อความยั่งยืนของ รัฐวิสาหกิจไทย

ตารางที่ 22 ปัจจัยที่ 8 การประเมินผลความยั่งยืน

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p><b>การประเมินผลความยั่งยืน (IOC = 0.76)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การประเมินและคาดการณ์ทรัพยากรเพื่อสร้าง ความยั่งยืน</li> <li>2. การพัฒนาระบบประเมินความยั่งยืนระดับองค์กรที่มี หลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด และน้ำหนักที่สมดุล ครอบคลุม ความสำเร็จตามภารกิจ เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม</li> <li>3. การประเมินผลสำเร็จด้านความยั่งยืนของแผน ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี</li> <li>4. การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอก ที่สามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของ แผนปฏิบัติการ และแผนยุทธศาสตร์เพื่อสร้าง ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ</li> <li>5. การเข้าร่วมรับการประเมินความยั่งยืนจากองค์กร ทั้ง ในและต่างประเทศ</li> </ol> <p>อ้างอิงสาระสำคัญจาก ปัจจัยการประเมินผล ความยั่งยืน ในบทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม หน้า 91</p>	<p>จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่ามี จำนวน 15 รายหรือคิดเป็น 15 คะแนน ที่เห็นว่า ปัจจัยดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของ รัฐวิสาหกิจไทย</p> <p>โดยมีความคิดเห็นสำคัญ คือ การ ประเมินความยั่งยืนเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการ บริหารจัดการองค์กรและการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะทำให้องค์กรรับรู้ได้ถึงสถานะของตนเองใน ปัจจุบัน และสามารถนำข้อมูลช่องว่าง (GAP Analysis) ที่วิเคราะห์ได้น่ากลับมาปรับปรุงการ ดำเนินงานในรัฐวิสาหกิจให้มีความคืบหน้าและ บรรลุได้ตามทิศทางและเป้าหมายความยั่งยืนที่ องค์กรกำหนด โดยหากขาดการประเมินผลสำเร็จ ด้านความยั่งยืนย่อมจะทำให้การบริหารจัดการ องค์กรไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ อย่างไรก็ตามระบบ ประเมินผลรัฐวิสาหกิจในปัจจุบันยังมีข้อจำกัด เนื่องจากถูกจัดทำขึ้นเพื่อประเมินผลสำเร็จของ รัฐวิสาหกิจในการดำเนินงานตามแนวนโยบายผู้ ถือหุนภาครัฐที่ สคร. กำหนด ซึ่งบางกรณีไม่ได้รับ ความเห็นชอบร่วมกันกับหน่วยงานกำกับดูแล รัฐวิสาหกิจอื่นๆ จากกรณีดังกล่าวจึงทำให้ระบบ ประเมินรัฐวิสาหกิจในปัจจุบันไม่สามารถประเมิน ผลสำเร็จของรัฐวิสาหกิจทุกมิติในเชิงบูรณาการ และไม่สามารถสะท้อนการประเมินความยั่งยืน ของรัฐวิสาหกิจได้อย่างแท้จริง</p>

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
	ซึ่งนอกจากกลุ่มที่เห็นด้วยดังกล่าวยังมีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 1 ท่าน และผู้แทนรัฐวิสาหกิจจำนวน 1 ราย ที่ไม่เห็นด้วย โดยระบุว่า เป็นระบบประเมินผลนี้เป็นระบบบริหารจัดการที่องค์กรต่างๆ ต้องมีเป็นปกติ เพื่อติดตามความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ปัจจัยดังกล่าวจึงไม่เป็นปัจจัยที่จะส่งผลให้รัฐวิสาหกิจเกิดความยั่งยืนได้โดยตรง

ตารางที่ 23 ปัจจัยที่ 9 การบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p><b>การบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (IOC = 1.00)</b></p> <p>1. การระบุและสำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งทางตรงทางอ้อม ที่ครอบคลุม</p> <p>1.1 กำหนดแนวทางการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจโดยใช้แนวทางหรือเครื่องมือที่เชื่อถือได้</p> <p>1.2 การสำรวจและระบุความต้องการ ความกังวล และผลกระทบเชิงลบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ</p> <p>1.3 การวิเคราะห์และระบุประเด็นความขัดแย้ง ความรุนแรงของผลกระทบ และโอกาสความเป็นไปได้ที่จะเกิดความขัดแย้ง</p> <p>2. การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>3. การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแสดงความคิดเห็น ปฏิบัติงานและตรวจสอบรัฐวิสาหกิจที่ครอบคลุม</p> <p>3.1 การจัดทำและดำเนินการตามแผนบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ</p>	<p>เมื่อทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ทั้ง 17 ราย เห็นตรงกันว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้รัฐวิสาหกิจเกิดความยั่งยืน</p> <p>โดยมีความคิดเห็นสำคัญ คือ รัฐวิสาหกิจถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชนและสังคม ซึ่งจากการที่รัฐวิสาหกิจเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมากทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยผลประโยชน์หรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในอาจขัดแย้งกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ดังนั้นรัฐวิสาหกิจจึงต้องมีการกำหนดจรรยาบรรณการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันผู้นำหรือพนักงานองค์กรสร้างผลประโยชน์ให้เกิดแก่ตนเอง และไม่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม</p> <p>รวมถึงจากการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐวิสาหกิจเป็นกลุ่มเดียวกับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการขององค์กร ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีตอบสนองได้ตามความต้องการที่คาดหวังก็สามารถสะท้อนได้ถึงความสำเร็จตามภารกิจที่</p>



คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p>ของรัฐวิสาหกิจ</p> <p>3.2 การติดตามและประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของรัฐวิสาหกิจ</p> <p>อ้างอิงสาระสำคัญจาก ปัจจัยการบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ในบทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม หน้า 92</p>	<p>รัฐวิสาหกิจได้รับมอบหมาย</p> <p>นอกจากนั้นการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังจะทำให้รัฐวิสาหกิจได้รับการสนับสนุนและไม่ได้รับการต่อต้านหรือขัดขวางแผนงาน/โครงการลงทุนที่สำคัญ ที่จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จตามภารกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคตในอีกทางหนึ่ง</p>

ตารางที่ 24 ปัจจัยที่ 10 การบริหารการเงินที่สมดุลและพอเพียง

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p><b>การบริหารการเงินที่สมดุลและพอเพียง (IOC = 1.00)</b></p> <p>1. การบริหารงบประมาณที่มุ่งสร้างผลสำเร็จตามภารกิจในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น</p> <p>2. การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่สอดคล้องกับรายรับหรือศักยภาพการสร้างรายได้ในปัจจุบันและอนาคต</p> <p>3. การจัดทำแผนงานด้านงบประมาณ (Budgeting Plan) เพื่อติดตามและประเมินความเพียงพอของทรัพยากรทางการเงินที่ส่งผลต่อการสร้างผลสำเร็จตามภารกิจ</p> <p>4. บริหารการลงทุนที่คำนึงถึงการสร้างผลสำเร็จตามภารกิจในระยะยาว ที่ครอบคลุม</p> <p>4.1 การประยุกต์ใช้การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) และ</p> <p>4.2 การวิเคราะห์ผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) เพื่อสะท้อนความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ในการลงทุน</p> <p>อ้างอิงสาระสำคัญจาก ปัจจัยการบริหารการเงินที่สมดุลและพอเพียง ในบทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม หน้า 92</p>	<p>ผลจากการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างทุกรายเห็นตรงกันว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความยั่งยืนของทุกองค์กรรวมถึงรัฐวิสาหกิจไทย</p> <p>โดยมีความคิดเห็นที่สำคัญ ได้แก่ รัฐวิสาหกิจถูกจัดตั้งเพื่อมุ่งสร้างความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้ง ดังนั้นจึงไม่ควรมุ่งแสวงหารายได้สูงสุดจากการดำเนินงาน แต่เนื่องจากองค์กรต้องมีงบประมาณที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างเพียงพอทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จึงมีความจำเป็นที่รัฐวิสาหกิจต้องกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรทางการเงินอย่างสมดุลและพอเพียง และจัดทำแผนการจัดการทางการเงินที่ทำให้องค์กรมีรายได้ที่เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย และมีการใช้งบประมาณเพื่อการจัดซื้อจัดจ้าง และลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงความคุ้มค่าและไม่ทำให้เกิดการสูญเสียสภาพคล่องที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว</p>

ตารางที่ 25 ปัจจัยที่ 11 การบริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p><b>การบริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้ (IOC = 1.00)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดให้มีแผนแม่บทสารสนเทศที่สามารถปฏิบัติได้บนพื้นฐานความรู้และความสามารถของบุคลากรภายในรัฐวิสาหกิจ</li> <li>2. ระบบสารสนเทศสนับสนุนการติดตาม วัดผลงาน บริหารความเสี่ยง ควบคุมและตรวจสอบภายใน เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ และการปฏิบัติงานภายในรัฐวิสาหกิจ</li> <li>3. บริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นำไปสู่ความยั่งยืนอย่างสมดุล</li> <li>4. มีการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์สารสนเทศและองค์ความรู้ทำให้เกิดการเรียนรู้ รักษาและส่งเสริมความรู้ และวัฒนธรรมองค์กรและชุมชนที่องค์กรเข้าดำเนินการ</li> </ol> <p>อ้างอิงสาระสำคัญจาก ปัจจัยการบริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้ ในบทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม หน้า 93</p>	<p>กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 17 ราย ทุกรายต่างเห็นตรงกันว่าปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลที่จะส่งผลให้รัฐวิสาหกิจไทยเกิดการเติบโตที่ยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งคิดเป็นค่า IOC เท่ากับ 1.00 คะแนน</p> <p>โดยมีความคิดเห็นที่สำคัญ ได้แก่ ระบบการจัดการสารสนเทศเป็นกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรที่จะทำให้เกิดความยั่งยืนได้เมื่อองค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลที่ต้องการผ่านช่องทางต่างๆอย่างครบถ้วน และต้องนำข้อมูลที่มีมาใช้ประโยชน์ในกระบวนการต่างๆขององค์กร ตั้งแต่กระบวนการวางแผน การให้บริการและตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงการกำกับดูแลการดำเนินงานให้บรรลุได้ตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ข้อมูลดังกล่าวอาจมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุน เพื่อให้การใช้ข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวเกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>ซึ่งเพื่อทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน นอกเหนือจากการจัดเก็บรวบรวมและนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์แล้ว รัฐวิสาหกิจยังต้องมีการนำข้อมูลดังกล่าวมาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ เพื่อให้พนักงานเกิดองค์ความรู้ใหม่ที่จะพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นจากปีที่ผ่านมา กรณีดังกล่าวจึงอาจรวมปัจจัยด้านการจัดการนวัตกรรมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้ เพื่อแสดงการปฏิบัติงานในเชิงบูรณาการโดยต่อยอดให้การจัดการความรู้ขององค์กรนำไปสู่การพัฒนาทั้งด้านองค์ความรู้ ผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการปฏิบัติงานใหม่เพื่อทำให้องค์กรเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจนทำให้เกิดความยั่งยืนได้จริงในอนาคต</p>

ตารางที่ 26 ปัจจัยที่ 12 การจัดการนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p><b>การจัดการนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (IOC = 0.88)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีกิจกรรมสร้างบรรยากาศเพื่อเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงาน</li> <li>2. การจัดทำนโยบายนวัตกรรม เพื่อพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ โดยมุ่งเน้นการใช้ความรู้และความสามารถหลักของรัฐวิสาหกิจเป็นพื้นฐาน</li> <li>3. การจัดทำแผนพัฒนานวัตกรรมทั้งระยะยาวและประจำปี โดยมุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</li> <li>4. การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินโดยมีกำหนดวงเงินขั้นต่ำอย่างสม่ำเสมอทุกปี</li> <li>5. การพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นใช้เทคโนโลยีสะอาด</li> <li>6. การพัฒนานวัตกรรมที่เกิดประโยชน์หรือผลกระทบต่อความสำเร็จของงานตามภารกิจองค์กร</li> <li>7. การพัฒนานวัตกรรมโดยใช้ความรู้ของความสามารถของบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ</li> <li>8. การประเมินผลสำเร็จของการใช้นวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความสำเร็จตามภารกิจอย่างยั่งยืน</li> </ol> <p>อ้างอิงสาระสำคัญจาก ปัจจัยการจัดการนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน ในบทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม หน้า 94</p>	<p>จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 17 รายพบว่า 16 ราย เห็นว่าปัจจัยข้างต้นนี้มีความสำคัญต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ</p> <p>โดยมีความเห็นที่สำคัญว่า นวัตกรรมเป็นปัจจัยที่ต่อยอดจากการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ นอกจากจะทำให้องค์กรเกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การลดต้นทุน เพิ่มศักยภาพการแข่งขันแล้ว หากมองในมุมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ยังจะสามารถช่วยตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้เกิดแก่ลูกค้าและสังคมที่เป็นผู้รับบริการจากรัฐวิสาหกิจได้อีกทางหนึ่ง</p> <p>อย่างไรก็ตามหากพิจารณาในมุมมองตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงแล้ว นวัตกรรมที่จะเกิดขึ้นนั้นต้องเกิดจากการส่งมอบองค์ความรู้และเรียนรู้ อย่างลึกซึ้งมาเป็นระยะเวลาาน มากกว่าการทำนวัตกรรมที่เกิดจากการที่องค์กรมีความพร้อมด้านการเงินและต้องการคิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างจากคู่แข่งเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน เช่น ในปัจจุบัน</p> <p>ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ยังพบว่า มีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 1 ท่าน ที่เห็นว่าปัจจัยดังกล่าว ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนในรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้นมุ่งเน้นการคิดสร้างสรรค์ (Creativity) โดยนำความรู้ดั้งเดิมที่มีในท้องถิ่นหรือในประเทศมาสร้างความเป็นอยู่อย่างพอเพียงในระยะยาว กรณีดังกล่าวจึงไม่เป็นการพัฒนาสิ่งใหม่ที่ต้องมีพื้นฐานการคิดค้น วิจัยหรือใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดนวัตกรรมขั้นสูงที่จะทำให้</p>

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
	เพิ่มความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดในระยะยาว แต่เน้นนำความรู้เดิมมาจัดการเพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุลและพอเพียง

ตารางที่ 27 ปัจจัยที่ 13 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p><b>การกำกับดูแลกิจการที่ดี (IOC = 1.00)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่มีกรอบหลักการและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานสากล</li> <li>2. บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ</li> <li>3. การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส</li> <li>4. การควบคุมภายใน</li> <li>5. การตรวจสอบภายใน</li> </ol> <p>อ้างอิงสาระสำคัญจาก ปัจจัยการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในบทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม หน้า 94</p>	<p>เมื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่าทั้ง 17 ราย เห็นร่วมกันว่าเป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ</p> <p>โดยมีความคิดเห็นสำคัญ คือ รัฐวิสาหกิจเป็นองค์กรของรัฐประเภทหนึ่งจึงมีความสำคัญยิ่งที่จะต้องปฏิบัติงานโดยรับผิดชอบต่อรัฐในฐานะผู้ถือหุ้น และปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่รัฐกำหนดอย่างครบถ้วนและตรวจสอบได้ ซึ่งการจะทำให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการได้ดังกล่าว จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดโครงสร้างที่แยกผู้กำกับดูแลออกจากฝ่ายจัดการ เพื่อให้ผู้กำกับดูแลซึ่งได้แก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติต่างๆ ให้ฝ่ายจัดการนำไปปฏิบัติ และกำกับดูแลเพื่อให้ฝ่ายบริหารปฏิบัติได้ตามนโยบายและแนวทางที่กำหนดดังกล่าว ซึ่งนโยบายที่คณะกรรมการกำหนดนั้นควรสอดคล้องกับความต้องการของผู้ถือหุ้น และทำให้ผู้ถือหุ้นรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมได้รับประโยชน์สูงสุดจากการปฏิบัติงานตามภารกิจของฝ่ายจัดการของรัฐวิสาหกิจ</p> <p>และเนื่องจากแนวทางการกำกับดูแลที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ปี 2552 กำหนดให้รัฐวิสาหกิจต้องมีการกำหนดจริยธรรมเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการกำกับดูแลที่ดีเพื่อให้บุคลากรของรัฐวิสาหกิจถึงปฏิบัติ จึงควรมีการรวมปัจจัยด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรม</p>

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
	จริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียงเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐวิสาหกิจดังกล่าว

ตารางที่ 28 ปัจจัยที่ 14 ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p><b>ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (IOC = 1.00)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำนโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่สอดคล้องกับหลักการที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล</li> <li>2. การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม</li> <li>3. ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค</li> <li>4. สิทธิมนุษยชน</li> <li>5. การปฏิบัติที่เป็นธรรม / การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม</li> <li>6. การสนับสนุนและพัฒนาชุมชน</li> </ol> <p>อ้างอิงสาระสำคัญจาก ปัจจัยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในบทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม หน้า 95</p>	<p>จากการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างทุกรายเห็นว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้รัฐวิสาหกิจไทยเกิดความยั่งยืนด้วยคะแนน IOC ที่เท่ากับ 1.00 คะแนน</p> <p>โดยมีความคิดเห็นที่สำคัญ คือ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นเป็นองค์ประกอบย่อยหนึ่งในการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่คณะกรรมการต้องกำหนดนโยบายและกำกับดูแลให้พนักงานในองค์กรมีการปฏิบัติงานประจำวันที่คำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการดำเนินงานดังกล่าวจึงส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจได้</p> <p>นอกจากนั้นจากการที่รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ดำเนินการตามภารกิจที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในขอบเขตที่มากกว่าเอกชน โดยทั่วไป ดังนั้นจึงจำเป็นที่รัฐวิสาหกิจต้องมีกระบวนการที่ลดและป้องกันผลกระทบเชิงลบจากผลิตภัณฑ์ บริการและการปฏิบัติงานของตนเองในอนาคต (Preventive Care)</p> <p>โดยไม่มุ่งเน้นเฉพาะการเป็นจิตอาสา ซึ่งไม่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการให้รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างแท้จริง โดยหากองค์กรสามารถทำให้สังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกมีความเป็นอยู่ที่ดีไม่ได้รับผลกระทบและมีการเติบโตจากการสนับสนุนขององค์กร ผลความเข้มแข็งของสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกก็จะย้อนกลับมาเป็นปัจจัยสนับสนุนให้องค์กรเติบโต</p>

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
	<p>ได้อย่างต่อเนื่องในอีกทางหนึ่ง</p> <p>ทั้งนี้เนื่องจากการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมต้องเริ่มจากการจัดการห่วงโซ่อุปทานให้ไม่สร้างผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง โดยนอกจากจากการพัฒนากระบวนการในห่วงโซ่ ต้องจัดการผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่เป็นกลุ่มคนสำคัญที่ดำเนินงานร่วมกับองค์กร จึงควรมีการรวมการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นส่วนหนึ่งของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</p>

ตารางที่ 29 ปัจจัยที่ 15 การเสริมสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p><b>การเสริมสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง (IOC = 1.00)</b></p> <p>1. การกำหนดค่านิยมพร้อมพฤติกรรมพึงประสงค์ที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง ที่ครอบคลุม</p> <p>8.1 การนำค่านิยมตามหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและ/หรือหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นกรอบการจัดทำคู่มือจริยธรรมธุรกิจขององค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>2. การบูรณาการค่านิยมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียงสู่การปฏิบัติงานประจำวัน ที่ครอบคลุม</p> <p>2.1 การแปลงค่านิยมเป็นสมรรถนะ (Competency) ที่มุ่งเน้นจริยธรรมด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง เพื่อให้</p>	<p>กลุ่มตัวอย่างจำนวน 17 ราย ต่างเห็นตรงกันว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลให้รัฐวิสาหกิจเกิดการเติบโตได้อย่างยั่งยืน</p> <p>โดยมีความคิดเห็นที่สำคัญ คือ จริยธรรมนั้นเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ</p> <p>อย่างไรก็ตามจริยธรรมกับวัฒนธรรมเป็นคนละมิติ โดยจริยธรรมเป็นกรอบการประพฤติปฏิบัติที่ดี ในขณะที่วัฒนธรรมนั้นอาจมีทั้งวัฒนธรรมที่ดีและวัฒนธรรมที่ไม่เป็นที่ยอมรับดังกล่าวจึงไม่ควรนำทั้งสองเรื่องมาผสมผสานกัน โดยจริยธรรมนี้ตามหลักการและแนวปฏิบัติสากลได้ถูกกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดีภายในองค์กร ซึ่งคณะกรรมการต้องกำหนดและมุ่งเน้นให้พนักงานถือปฏิบัติ</p> <p>โดยค่านิยมทั้ง 9 มิติ ที่นำเสนอ ซึ่งได้แก่ 1. จริยธรรม 2. ความซื่อสัตย์ 3. ความรับผิดชอบต่อ</p>

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p>เกิดการนำค่านิยมสู่การปฏิบัติจริงในองค์กร</p> <p>2.2 การประเมินสมรรถนะพนักงานด้านจริยธรรม การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง</p> <p>2.3 การนำผลประเมินสมรรถนะด้านจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจ</p> <p>2.4 การกำหนดแผนพัฒนาจริยธรรมรายบุคคล จากผลประเมินสมรรถนะด้านจริยธรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง</p> <p>3. การจัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศ เพื่อกระตุ้น การรับรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้มีจริยธรรมที่ มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง ที่ ครอบคลุม</p> <p>3.1 การจัดทำกิจกรรมอบรมและสร้างบรรยากาศ เพื่อกระตุ้นการรับรู้ การยอมรับ และการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรม ตามหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม รวมถึงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>3.2 การสำรวจการรับรู้ การยอมรับ และการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>3.3 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน รัฐวิสาหกิจตามค่านิยมด้านความรับผิดชอบต่อ และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงชัดเจน</p> <p>อ้างอิงสาระสำคัญจาก ปัจจัย การเสริมสร้างวัฒนธรรม จริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง ในบทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม หน้า 95</p>	<p>ผลจากการกระทำ 4. โปร่งใส 5. การ มุ่งเน้นประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย 6. พอประมาณ 7. การพึ่งพิงตนเองได้ 8. การ มุ่งมั่นความสำเร็จ และ 9. การมุ่งเน้นพัฒนา ปัญญาและความรู้ เห็นว่ามีความสอดคล้องกับ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อย่างครบถ้วน ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ อย่างสอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจไทยที่ต้องปฏิบัติงานอย่าง รับผิดชอบต่อและมุ่งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วน เสียทุกกลุ่มเป็นเป้าหมายหลัก และเพื่อให้ สามารถตอบสนองและสร้างผลประโยชน์ใน ระยะเวลา จึงควรใช้ความรู้ควบคู่กับจริยธรรม ทั้ง 9 ด้านข้างต้น เป็นพื้นฐานกำกับพฤติกรรม การทำงานให้เป็นไปตามความคาดหวังและ บรรทัดฐานของสังคมไทย</p>

ตารางที่ 30 ปัจจัยที่ 16 อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

คุณลักษณะของปัจจัย	ผลสัมฤทธิ์
<p><b>อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย (IOC = 0.47)</b></p> <p>อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของรัฐวิสาหกิจ ในที่นี้หมายถึงอำนาจผูกขาดในการประกอบกิจการตามกฎหมายจัดตั้ง เป็นปัจจัยที่ถูกกำหนดขึ้นโดยสอดคล้องกับคุณลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ที่มีถูกจัดตั้งขึ้นภายใต้กฎหมายที่ให้สิทธิและอำนาจควบคู่กับหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อดำเนินกิจการตามที่รัฐได้มอบหมาย จนนำไปสู่การเป็นผู้ให้บริการหลักรายเดียวของกิจการที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศ ปัจจัยด้านอำนาจผูกขาดในการประกอบกิจการตามกฎหมายจัดตั้ง จึงถือเป็นปัจจัยที่ถูกนำมาพิจารณา</p> <p>อ้างอิงสาระสำคัญจาก ปัจจัยอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ในบทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม หน้า 96</p>	<p>ปัจจัยดังกล่าวนี้จากการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 11 รายไม่เห็นว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ ในขณะที่มีผู้แทนรัฐวิสาหกิจจำนวน 3 ราย แสดงความคิดเห็นว่าไม่แน่ใจ และมีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 1 ราย รวมถึงผู้แทนรัฐวิสาหกิจอีกจำนวน 2 ราย เห็นว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ</p> <p>โดยมีความคิดเห็นที่สำคัญ คือ การได้อำนาจหรือสิทธิในการผูกขาดนั้นจะยิ่งส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจไม่มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนคุณภาพการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐาน ปัจจัยดังกล่าวจึงยิ่งจะสร้างผลในเชิงลบและทำให้รัฐวิสาหกิจไม่เกิดความยั่งยืนได้ในระยะยาว รวมถึงการผูกขาดนั้นเป็นเพียงปัจจัยพื้นฐานที่รัฐวิสาหกิจได้มาตามกฎหมาย การจะทำให้องค์กรยั่งยืนจึงไม่ได้ขึ้นกับปัจจัยดังกล่าวโดยตรงแต่ต้องนำปัจจัยดังกล่าวมาดำเนินการร่วมกับบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นมาตรฐาน และคำนึงถึงการตอบสนองต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงจะทำให้รัฐวิสาหกิจเกิดการเติบโตได้ในระยะยาว</p>

จากตารางสรุปผลความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกข้างต้น เมื่อคัดเลือกปัจจัยที่มีค่าคะแนน IOC มากกว่า 0.5 คะแนน จึงสามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจได้ทั้งสิ้น 15 ปัจจัย ประกอบด้วย

1. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตอย่างยั่งยืน
3. การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์
4. การบริหารทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน



5. การบริหารความเสี่ยง
6. การบริหารห่วงโซ่อุปทาน
7. การสื่อสารขององค์กร
8. การประเมินผลความยั่งยืน
9. การบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย
10. การบริหารการเงินอย่างสมดุลและพอเพียง
11. การบริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้
12. การจัดการนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน
13. การกำกับดูแลกิจการที่ดี
14. ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
15. การเสริมสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง

โดยปัจจัยต่างๆ สามารถยุบรวมเป็น 9 ปัจจัย ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

1. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตอย่างสมดุล (ผนวกรวมการสื่อสารขององค์กรเป็นส่วนหนึ่ง)
3. การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ (ผนวกรวมการบริหารทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการประเมินผลความยั่งยืนเป็นส่วนหนึ่ง)
4. การบริหารความเสี่ยง
5. การบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย
6. การบริหารการเงินที่สมดุลและพอเพียง
7. การบริหารจัดการสารสนเทศ องค์ความรู้ และนวัตกรรม (ผนวกการพัฒนาวัตกรรมการเพื่อความยั่งยืนบนพื้นฐานความรู้ความสามารถของรัฐวิสาหกิจไทยเป็นส่วนหนึ่ง)
8. การกำกับดูแลกิจการที่ดี (ผนวกรวมการเสริมสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียงเป็นส่วนหนึ่ง)
9. ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (ผนวกรวมการบริหารห่วงโซ่อุปทานเป็นส่วนหนึ่ง)

## 4.2 การวิเคราะห์และสรุปความสัมพันธ์เชิงสถิติของปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนต่อ

### รัฐวิสาหกิจไทย

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสถิติของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืน และผลลัพธ์ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ได้ใช้การรวบรวมข้อมูลผ่านการออกแบบสอบถาม “การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจ The Sustainable Balanced Scorecard Measurement Model (SSM) for State Own Enterprise in Thailand” ที่มีการทดสอบคุณภาพความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น Cronbach ' s alpha นำมาประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนด้านภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตอย่างยั่งยืน

ประเด็นคำถาม	Cronbach' Alpha
1. การแต่งตั้งหน่วยงานเพื่อดูแลรับผิดชอบงานด้านการพัฒนาความยั่งยืน	0.9183
2. การระบุงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและความพอเพียง เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคต	0.9162
3. การเข้าร่วมคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคตของผู้บริหารระดับสูง	0.9138
4. การที่ผู้นำระดับสูงเป็นวิทยากรอบรมให้ความรู้ เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อมและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแก่พนักงาน	0.9172
5. การเข้าร่วมอบรมหลักสูตรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของผู้บริหารระดับสูง	0.9166
6. การเข้าร่วมอบรมหลักสูตรหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารระดับสูง	0.9166
7. การจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันที่ผู้นำระดับสูงร่วมดำเนินการ	0.9159

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านการสื่อสารขององค์กร

ประเด็นคำถาม	Cronbach' Alpha
1. ผู้นำระดับสูงกำหนดช่องทางการสื่อสารเรื่องสำคัญที่หลากหลายและพนักงานเข้าถึงได้โดยง่าย	0.9127

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์

ประเด็นคำถาม	Cronbach' Alpha
1. การศึกษา คิดค้น และพัฒนาทรัพยากรที่มีลักษณะสำคัญ คือ มีคุณค่าหายาก และเลียนแบบยาก เพื่อทำให้องค์กรของท่านเป็นต้นแบบหรือมีขีดความสามารถเหนือคู่แข่งหรือคู่แข่งในระยะยาว	0.9131
2. การสามารถระบุปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรเกิดความยั่งยืน	0.9137
3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร	0.9119
4. การนำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาความยั่งยืนของวิสาหกิจไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี	0.9143
5. การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการพัฒนาความยั่งยืน แก่ลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่สำคัญในห่วงโซ่อุปทาน	0.9152
6. กระบวนการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการทบทวน/ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีระหว่างปี	0.9147

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านการบริหารความเสี่ยง

ประเด็นคำถาม	Cronbach' Alpha
1. การบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงด้านจริยธรรม	0.9185
2. การประเมินและบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต	0.9151

ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนด้านการบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

ประเด็นคำถาม	Cronbach' Alpha
1. การสำรวจเพื่อรับฟังความต้องการ ผลกระทบเชิงลบ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญขององค์กร	0.9171
2. การจัดทำแผนบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เผยแพร่ให้พนักงานภายในองค์กรนำไปปฏิบัติ	0.9138
3. การกำหนดกระบวนการเพื่อบริหารความขัดแย้งระหว่างพนักงานและ/หรือระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เผยแพร่ให้พนักงานนำไปปฏิบัติ	0.9139
4. การกำหนดแนวทางเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.9134

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนด้านการบริหารการเงินที่สมดุลกับพอเพียง

ประเด็นคำถาม	Cronbach' Alpha
1. การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการการเงินเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์องค์กร	0.9128
2. การกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรและการใช้จ่ายงบประมาณ	0.9146
3. การจัดให้มีระบบประเมินและคาดการณ์ความเสี่ยงของทรัพยากรด้านการเงิน	0.9163

ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง

ประเด็นคำถาม	Cronbach' Alpha
1. การกำหนดค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ของแต่ละค่านิยมที่สอดคล้องกับหลักจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจพอเพียง	0.9143
2. การนำค่านิยมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมากำหนดเป็นสมรรถนะในการทำงาน (Competency)	0.9157
3. การจัดทำแผนพัฒนาพฤติกรรมจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นรายบุคคล	0.9172

ประเด็นคำถาม	Cronbach' Alpha
4. การประเมินสมรรถนะการทำงาน (Competency) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	0.9172
5. การนำผลประเมินพฤติกรรมจรรยาบรรณด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจ	0.9172
6. การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และจิตสำนึกเพื่อให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	0.9162
7. การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และจิตสำนึกเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	0.9162
8. การสำรวจการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับค่านิยมและพฤติกรรมจรรยาบรรณด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่พนักงาน	0.9172
9. การสำรวจการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน ตามค่านิยมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	0.9172

ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ประเด็นคำถาม	Cronbach' Alpha
1. การจัดให้มีระบบการวัด บันทึกและรายงานผลด้านมลพิษ	0.9176
2. การจัดให้มีระบบการวัด บันทึกและรายงานผลด้านน้ำเสีย กากของเสีย	0.9162
3. การจัดให้มีระบบการวัด บันทึกและรายงานผลการใช้พลังงาน เช่น น้ำมัน และไฟฟ้า เป็นต้น	0.9186
4. การจัดทำแผนการป้องกันและลดผลกระทบเชิงลบจากผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงานที่มีต่อสิ่งแวดล้อม	0.9176
5. ความร่วมมือกับคู่ค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือ เพื่อป้องกันและลดผลกระทบเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อม	0.9172
6. การกำหนดแนวทางเพื่อหลีกเลี่ยงการใช้สารพิษและสารเคมีอันตราย	0.9162
7. การจัดให้มีแผนบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ	0.9172
8. การจัดทำคู่มือปฏิบัติเพื่อลดผลกระทบของเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)	0.9172

ประเด็นคำถาม	Cronbach' Alpha
9. การจัดกิจกรรมกระตุ้นจิตสำนึกเพื่อให้พนักงานใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม	0.9176
10.การจัดซื้อจัดจ้างผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้ส่งมอบที่มุ่งเน้นใช้เทคโนโลยีและกระบวนการผลิตตามแนวทางความยั่งยืน	0.9142

ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในประเด็นเกี่ยวกับการรับผิดชอบต่อผู้ใช้บริการ

ประเด็นคำถาม	Cronbach' Alpha
1. การจำแนกผู้ใช้บริการออกเป็นกลุ่มผู้ใช้บริการในปัจจุบัน และกลุ่มผู้ใช้บริการในอนาคต	0.9174
2. การสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการที่เป็นกลุ่มผู้ใช้บริการในปัจจุบันและในอนาคต	0.9144
3. การนำความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ (Voice of Customer) ในปัจจุบันและในอนาคตมาทบทวนทิศทาง และจัดทำแผนยุทธศาสตร์	0.9185
4. การประเมินความพึงพอใจของกลุ่มผู้ใช้บริการในปัจจุบันและอนาคต	0.9155
5. การประเมินความภักดีของกลุ่มผู้ใช้บริการ	0.9168
6. การกำหนดมาตรการ/แนวทางคุ้มครองความเป็นอยู่ สุขภาพ อนามัย และความปลอดภัยของกลุ่มผู้ใช้บริการ	0.9162
7. การกำหนดมาตรการ/แนวทางปกป้องข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของกลุ่มผู้ใช้บริการ	0.9166

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในประเด็นเกี่ยวกับด้านสิทธิมนุษยชน

ประเด็นคำถาม	Cronbach' Alpha
1. การกำหนดนโยบายด้านสิทธิมนุษยชน	0.9172
2. การประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน	0.9172
3. การแต่งตั้งผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านสิทธิมนุษยชน	0.9172
4. การกำหนดมาตรการ /แนวปฏิบัติ สำหรับให้พนักงานไม่เลือกปฏิบัติ	0.9172
5. การกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกคู่ค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่	0.9172

ประเด็นคำถาม	Cronbach' Alpha
ไม่กระทำผิดด้านสิทธิมนุษยชน อย่างลายลักษณ์อักษร เผยแพร่ให้หน่วยงานต่างๆนำไปปฏิบัติเมื่อต้องมีการจัดซื้อจัดจ้าง	
6. การกำหนดกลไกและแนวทางป้องกัน แก่ไข และชดเชยกรณีเกิดเหตุการณ์ละเมิดสิทธิมนุษยชน	0.9172
7. การกำหนดมาตรการ/แนวทางการสรรหา และเลื่อนตำแหน่งพนักงานอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม	0.9140
8. การจ้างงานผู้ด้อยโอกาสทางสังคมเป็นพนักงานขององค์กร	0.9173

ตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในประเด็นเกี่ยวกับการปฏิบัติที่เป็นธรรม / การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม

ประเด็นคำถาม	Cronbach' Alpha
1. การกำหนดนโยบายการต่อต้านการทุจริต	0.9140
2. การจัดกิจกรรมให้ความรู้ หรือกิจกรรมเสริมสร้างจิตสำนึกแก่พนักงานเพื่อป้องกันและต่อต้านทุจริต	0.9159
3. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับลูกค้า คู่ค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือเพื่อป้องกันและต่อต้านทุจริต	0.9172
4. การกำหนดแนวปฏิบัติในการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ และนักการเมืองอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม	0.9162
5. การกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ	0.9153

ตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในประเด็นเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนาชุมชน

ประเด็นคำถาม	Cronbach' Alpha
1. การสำรวจ และระบุความต้องการและความคาดหวังของชุมชนสำคัญขององค์กร	0.9172
2. การจัดทำแผนเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน	0.9149
3. การเข้าร่วมพัฒนาชุมชนกับเครือข่ายองค์กรภาครัฐและเอกชน	0.9138

ตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในประเด็นเกี่ยวกับการบริหารห่วงโซ่อุปทาน

ประเด็นคำถาม	Cronbach' Alpha
1. การสำรวจและนำความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมา ออกแบบหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานหลักขององค์กร	0.9122
2. การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้และความสามารถของผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และคู่ความร่วมมือ	0.9178
3. การจัดทำนวัตกรรมกระบวนการทำงาน เช่น การคิดค้นและพัฒนา กระบวนการทำงานใหม่ เพื่อลดความผิดพลาดในการผลิต ลดการใช้ ทรัพยากร ลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน และการให้บริการ เป็นต้น	0.9137

ตารางที่ 44 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่สะท้อนความยั่งยืนด้านคุณภาพของ กระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ประเด็นคำถาม	Cronbach' Alpha
1. การได้รับการรับรองคุณภาพและมาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงานที่ เกี่ยวข้องกับภารกิจหลัก จากหน่วยงานรับรองคุณภาพทั้งภายในหรือ ต่างประเทศ	0.9170
2. บุคลากรทุกระดับขององค์กรของท่านมีพฤติกรรมพึงประสงค์ที่ สอดคล้องกับค่านิยมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและ ความพอเพียง	0.9162
3. บุคลากรในองค์กรของท่านรับรู้ค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ของ ค่านิยมตามหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง	0.9144
4. ท่านเคยได้รับรางวัลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) จาก หน่วยงานกำกับดูแล หรือหน่วยงานอื่นๆ	0.9172
5. การได้รับรางวัลการเป็นองค์กรดีเด่นในการปฏิบัติตามหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงจากหน่วยงานทั้งภาครัฐหรือเอกชนทั้งในหรือ ต่างประเทศๆ	0.9172
6. การเคยประสบปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรด้านการเงินและไม่ใช้ การเงิน	0.9168



ประเด็นคำถาม	Cronbach' Alpha
7. ตั้งแต่ปี 2554-2558 ผลสำรวจความผูกพันของพนักงานภายในองค์กรของท่านมีระดับเพิ่มขึ้น	0.9182
8. ตั้งแต่ปี 2554-2558 พนักงานของท่านมีความพึงพอใจต่อการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงเพิ่มขึ้น	0.9172
9. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ องค์กรของท่านสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างครบถ้วนทุกประเด็น	0.9157
10. องค์กรของท่านสามารถบรรลุเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปี ครบถ้วน ร้อยละ 100 ทุกแผนงาน/โครงการในแต่ละปี	0.9154
11. การเคยประสบปัญหาการที่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานมีพฤติกรรมที่ผิดหลักจริยธรรมจรรยาบรรณ	0.9172
12. ตั้งแต่ปี 2554-2558 องค์กรของท่านมีผลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น	0.9180
13. การเคยถูกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อต้านและคัดค้านแผนงานโครงการ	0.9172
14. การเคยได้รับการร้องเรียนจากพนักงานว่ามีการสรรหา และ/หรือเลื่อนตำแหน่งโดยไม่เป็นธรรมและไม่มีความเท่าเทียม	0.9190
15. การเคยได้รับการร้องเรียนเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นธรรมจากพนักงานหรือบุคคลภายนอกองค์กร	0.9173
16. การคิดค้น วิจัย และพัฒนากระบวนการทำงานใหม่ ที่ส่งผลให้การดำเนินงานตามภารกิจเกิดผลสำเร็จได้ในระยะยาว	0.9183
17. การเคยถูกฟ้องร้องหรือได้รับข้อร้องเรียนจากกรณีที่เกิดผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงานก่อให้เกิดผลกระทบต่อเชิงลบด้านสิ่งแวดล้อมหรือสังคม	0.9172

ทั้งนี้เนื่องจากผลคะแนน Cronbach ' s alpha ของแต่ละประเด็นคำถามมีค่ามากกว่า 0.70 จึงทำให้สรุปได้ว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือเพียงพอที่จะนำไปใช้ในการจัดเก็บข้อมูลจากรัฐวิสาหกิจ โดยได้ทำการจัดเก็บในรูปแบบของข้อมูลอนุกรมเวลาภาคตัดขวาง (Panel Data) ที่มีลักษณะเหลื่อมกัน 1 ปี หรือจัดเก็บข้อมูลปัจจัยยั่งยืนที่เป็นตัวแปรต้น (ตัวแปร X) ตั้งแต่ปี 2553-2557 และข้อมูลผลความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจที่เป็นตัวแปรตาม (ตัวแปร Y) ตั้งแต่ปี 2554-2558 จากที่การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการให้ครบถ้วนตามแผนปฏิบัติการและงบประมาณประจำปี โดยจะเกิดผลสำเร็จที่ชัดเจนในปีต่อไป

ซึ่งข้อมูลที่รวบรวมได้ตามแบบสอบถามฯ ดังกล่าว ในลำดับต่อมาได้ถูกนำมาจัดกลุ่มตัวแปรด้วยวิธี Principal Component Analysis (PCA) หรือ Factor Analysis (FA) ตามหลักการทำดัชนีรวม Composite index ของ Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD) (Organization for Economic Co-Operation and Development 2008) ซึ่งสามารถสรุปผลการจัดกลุ่มตัวแปรต้น (ตัวแปร X ) ตามวิธี Principal Component Analysis (PCA) ได้ดังนี้

- ปัจจัยที่ 1 : การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management and Development : HR) เนื่องจากเป็นตัวแปรที่สามารถจัดเก็บข้อมูลในรูปผลคะแนนชัดเจน จึงทำให้สามารถใช้ข้อมูลตัวเลขดังกล่าวในการทดสอบสมการถดถอยได้โดยไม่ต้องมีการจัดกลุ่มด้วยวิธี PCA
- ปัจจัยที่ 2 : ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตอย่างสมดุล (Sustainable Leadership : Leader) ตามตาราง 16 : ปัจจัยที่ 2 ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตอย่างสมดุล (IOC = 1.00) เมื่อผนวกรวมปัจจัยการสื่อสารขององค์กรตามตาราง 21 : ปัจจัยที่ 7 การสื่อสารขององค์กร (IOC = 0.94) ทำให้สรุปคุณลักษณะที่เป็นตัวแปรได้ทั้งสิ้น 14 ตัวแปร ได้แก่ 1. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นความสมดุลและรับผิดชอบต่อองค์กร เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม 2. การกำหนดค่านิยมที่เน้นหลักจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 3. การสื่อสารและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) ตามค่านิยมเศรษฐกิจพอเพียงและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 4. การแต่งตั้งหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบต่อการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ โดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน 5. การกำหนดให้มีนโยบายการพัฒนาความยั่งยืนเพื่อการปฏิบัติงาน (Policy in Practices) ที่เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน 6. การระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจตามหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 7. การจัดให้มีผู้นำสืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคตที่มีคุณสมบัติครอบคลุมด้านทักษะความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ และจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม และความพอเพียง 8. ผู้นำร่วมพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคตอย่างน้อยครอบคลุมด้านทักษะความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ และจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และความพอเพียง 9.

ผู้นำจัดให้มีแผนเสริมสร้างความผูกพันที่ผู้นำระดับมีส่วนร่วม 10. รัฐวิสาหกิจมีระดับความผูกพันของบุคลากรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 11. ผู้นำมุ่งเน้นการสื่อสารสองทิศทาง และการสื่อสารแบบเผชิญหน้า เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดี รวมถึงลดความขัดแย้ง 12. ผู้นำระดับสูงกำหนดช่องทางการสื่อสารเรื่องสำคัญที่หลากหลายและพนักงานเข้าถึงได้โดยง่าย 13. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารของรัฐวิสาหกิจไทย และ 14. พนักงานมีความพึงพอใจต่อการสื่อสารของผู้นำและองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

เมื่อใช้วิธี PCA ในการจัดกลุ่ม โดยคัดเลือกองค์ประกอบ (Component) ที่มีค่า Eigenvalue มากกว่า 1.00 จะทำให้ได้องค์ประกอบทั้งสิ้น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 45 องค์ประกอบหลักของปัจจัยความยั่งยืนของภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและเติบโตอย่างสมดุล

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน (Eigen Values)	ความแปรปรวน	ความแปรปรวนสะสม
การกำหนดค่านิยมจริยธรรม (Ethical Value)	3.9345	0.3279	0.3279
การกำหนดวิสัยทัศน์และเสริมสร้างความผูกพันพนักงาน (Vision and Engagement)	1.5966	0.1331	0.4609
การพัฒนาความยั่งยืน (Sustainable Development)	1.4039	0.1170	0.5779
การสื่อสารของผู้นำ (Leader's Communication)	1.1091	0.0924	0.6703

โดยแต่ละองค์ประกอบมีจำนวนตัวแปรย่อย และค่าน้ำหนักองค์ประกอบสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 46 สรุปจำนวนตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตอย่างสมดุล

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ตัวแปร
การกำหนดค่านิยม จริยธรรม (Ethical Value)	0.5990	- Xlead2 การกำหนดค่านิยมที่เน้นหลักจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
	0.4977	- Xlead3 การสื่อสารและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) ตามค่านิยมเศรษฐกิจพอเพียงและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
	0.5346	- Xlead7 การจัดให้มีผู้นำสืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคตที่มีคุณสมบัติครอบคลุมด้านทักษะความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ และจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม และความพอเพียง
การกำหนดวิสัยทัศน์ และเสริมสร้างความ ผูกพันพนักงาน (Vision and Engagement)	0.4346	- Xlead1 การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นความสมดุลและรับผิดชอบต่อองค์กร เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม
	0.3929	- Xlead8 ผู้นำร่วมพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคตอย่างน้อยครอบคลุมด้านทักษะความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ และจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม และความพอเพียง
	0.4985	- Xlead9 ผู้นำจัดให้มีแผนเสริมสร้างความผูกพันที่ผู้นำระดับมีส่วนร่วม
	0.4882	- Xlead14 พนักงานมีความพึงพอใจต่อการสื่อสารของผู้นำและองค์กรเพิ่มอย่างต่อเนื่อง
การพัฒนาความยั่งยืน (Sustainable Development)	0.6549	- Xlead4 การแต่งตั้งหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ โดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน
	0.5823	- Xlead6 การระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจตามหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ตัวแปร
การสื่อสารของผู้นำ (Leader's Communication)	0.7166	- Xlead10 รัฐวิสาหกิจมีระดับความผูกพันของบุคลากรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
	0.4131	- Xlead11 ผู้นำมุ่งเน้นการสื่อสารสองทิศทาง และการสื่อสารแบบเผชิญหน้า เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดี รวมถึงลดความขัดแย้ง
	0.3868	- Xlead12 ผู้นำระดับสูงกำหนดช่องทางการสื่อสารเรื่องสำคัญที่หลากหลายและพนักงานเข้าถึงได้โดยง่าย

ทั้งนี้จากจำนวนตัวแปรของปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตอย่างสมดุล ที่มีทั้งสิ้น 14 ตัวแปร เมื่อทำการจัดกลุ่มด้วยวิธีการ PCA พบว่า สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ได้จริงเพียง 12 ตัวแปร โดยตัวแปรที่ไม่สามารถนำมาใช้ได้เนื่องจากไม่มีความแปรปรวน คือ

- ตัวแปร Xlead5 : การกำหนดให้มีนโยบายการพัฒนาความยั่งยืนเพื่อการปฏิบัติงาน (Policy in Practices) ที่เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน เผยแพร่แก่สาธารณะโดยทั่วไป
- ตัวแปร Xlead13 : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารของรัฐวิสาหกิจไทย

- ปัจจัยที่ 3 : การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ (Sustainable strategy management : Strategy) ตาราง 17 : ปัจจัยที่ 3 การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ (IOC= 1.00) เมื่อผนวกรวมปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันตามตาราง 21 : ปัจจัยที่ 7 การสื่อสารขององค์กร (IOC = 0.94) และปัจจัยการประเมินผลความยั่งยืนตามตาราง 22 : ปัจจัยที่ 8 การประเมินผลความยั่งยืน (IOC = 0.76) ทำให้สรุปคุณลักษณะที่เป็นตัวแปรได้ทั้งสิ้น 15 ตัวแปร ได้แก่ 1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลความสำเร็จตามภารกิจของรัฐวิสาหกิจอย่างยั่งยืนอย่างครบถ้วนทันกาล 2. การ มี SWOT ที่ครอบคลุมด้านประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร 3. การ วิเคราะห์ และระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจที่ส่งผลความสำเร็จตาม

ภารกิจของรัฐวิสาหกิจอย่างยั่งยืน โดยครอบคลุมมิติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม 4. การวิเคราะห์และคัดเลือกทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ ที่ทำให้รัฐวิสาหกิจเป็นต้นแบบ และ/หรือมีความสามารถเหนือคู่แข่งหรือคู่แข่งในระยะยาวสำหรับการดำเนินงานตามภารกิจ 5. กำหนดยุทธศาสตร์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ เพื่อสร้างความสำเร็จตามภารกิจในระยะยาว โดยครอบคลุมมิติทั้งด้านภารกิจ เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล 6. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ส่งผลให้รัฐวิสาหกิจเกิดความยั่งยืนได้ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด 7. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ที่มีแผนงาน/โครงการสอดรับและส่งเสริมความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมมิติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม 8. กำหนดช่องทางและการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการแก่พนักงาน และลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือในการประกอบกิจการตามภารกิจ 9. การประเมินและคาดการณ์ให้ทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินเพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความยั่งยืนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย 10. พัฒนาระบบประเมินความยั่งยืนระดับองค์กรที่มีหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด และน้ำหนักที่สมดุล ครอบคลุมความสำเร็จตามภารกิจ เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล 11. ประเมินผลสำเร็จด้านความยั่งยืนของแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี 12. การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกที่สามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ และแผนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ 13. การเข้าร่วมรับการประเมินและได้รับการรับรองผลสำเร็จด้านความยั่งยืนจากองค์กรภาครัฐ เอกชน หรือองค์กรอิสระทั้งในและต่างประเทศ 14. การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หรือเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และ 15. การบรรลุผลตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปี

เมื่อใช้วิธี PCA ในการจัดกลุ่ม โดยคัดเลือกองค์ประกอบ (Component) ที่มีค่า Eigenvalue มากกว่า 1.00 จะทำให้ได้องค์ประกอบทั้งสิ้น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 47 องค์ประกอบหลักของปัจจัยความยั่งยืนด้านการบริหารการจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน (Eigen Values)	ความแปรปรวน	ความแปรปรวนสะสม
การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อความยั่งยืน (Strategic Planning)	6.3150	0.4210	0.4210
การวิเคราะห์ SWOT และความท้าทายเพื่อ บริหารความยั่งยืน (SWOT and Strategic Challenge Analysis)	2.4563	0.1638	0.5848
การจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืน (Sustainable Resource Management)	1.2762	0.0851	0.6698
การประเมินผลความยั่งยืน (Sustainable Evaluation)	1.1271	0.0751	0.7450

โดยแต่ละองค์ประกอบมีจำนวนตัวแปรย่อย และค่าน้ำหนักองค์ประกอบสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 48 สรุปจำนวนตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ตัวแปร
การวางแผน ยุทธศาสตร์เพื่อความ ยั่งยืน (Strategic Planning)	0.5296	- XStrategy5 กำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ เพื่อสร้างความสำเร็จตามภารกิจในระยะยาว โดยครอบคลุมมิติทั้งด้านภารกิจ เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล
	0.5296	- XStrategy6 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ที่ส่งผลให้รัฐวิสาหกิจเกิดความยั่งยืนได้ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด
	0.5296	- XStrategy7 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ที่มีแผนงาน/โครงการสอดคล้องและส่งเสริมความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมมิติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม
การวิเคราะห์ SWOT และความท้าทายเพื่อ บริหารความยั่งยืน	0.5544	- XStrategy1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลความสำเร็จตาม

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ตัวแปร
(SWOT and Strategic Challenge Analysis)	0.5598  0.2960	<p>ภารกิจของรัฐวิสาหกิจอย่างยั่งยืนอย่างครบถ้วนทันกาล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- XStrategy2 การมี SWOT ที่ครอบคลุมด้านประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร</li> <li>- XStrategy3 การวิเคราะห์ และระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจที่ส่งผลความสำเร็จตามภารกิจของรัฐวิสาหกิจอย่างยั่งยืน โดยครอบคลุมมิติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม</li> </ul>
การจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืน (Sustainable Resource Management)	0.4385  0.4556  0.2346  0.3746  0.5025	<ul style="list-style-type: none"> <li>- XStrategy4 การวิเคราะห์และคัดเลือกทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ ที่ทำให้รัฐวิสาหกิจเป็นต้นแบบและ/หรือมีความสามารถเหนือคู่แข่งหรือคู่เทียบในระยะยาวสำหรับการดำเนินงานตามภารกิจ</li> <li>- XStrategy8 กำหนดช่องทางและการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการแก่พนักงาน และคู่ค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือในการประกอบกิจการตามภารกิจ</li> <li>- XStrategy9 การประเมินและคาดการณ์ให้ทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินเพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความยั่งยืนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย</li> <li>- XStrategy10 พัฒนาระบบประเมินความยั่งยืนระดับองค์กรที่มีหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด และน้ำหนักที่สมดุล ครอบคลุมความสำเร็จตามภารกิจ เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล</li> <li>- XStrategy13 การเข้าร่วมรับการประเมินและได้รับการรับรองผลสำเร็จด้านความยั่งยืนจากองค์กรภาครัฐ เอกชน หรือองค์กรอิสระทั้งในและต่างประเทศ</li> </ul>



องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ตัวแปร
การประเมินผล ความยั่งยืน (Sustainable Evaluation)	0.5137	- XStrategy11 ประเมินผลสำเร็จด้านความยั่งยืน ของแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี
	0.4922	- XStrategy12 การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง ภายในและภายนอกที่สามารถส่งผลกระทบต่อ ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ และแผน ยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ
	-0.3954	- XStrategy14 การบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หรือเป้าประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว
	-0.5626	- XStrategy15 การบรรลุผลตามเป้าหมายของ แผนปฏิบัติการประจำปี

- ปัจจัยที่ 4 : การบริหารความเสี่ยง (Risk Management : Risk) เนื่องจากเป็นตัวแปรที่สามารถจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบคะแนนชัดเจน จึงทำให้สามารถใช้ข้อมูลตัวเลขดังกล่าวในการทดสอบสมการถดถอยได้โดยไม่ต้องมีการจัดกลุ่มด้วยวิธี PCA
- ปัจจัยที่ 5 : การบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder management : Stake) ตามตาราง 23 : ปัจจัยที่ 9 การบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (IOC = 1.00) ที่มีคุณลักษณะที่เป็นตัวแปรสำคัญ 6 ตัวแปร ได้แก่ 1. กำหนดแนวทางการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจโดยใช้แนวทางหรือเครื่องมือที่เชื่อถือได้ 2. การสำรวจและระบุความต้องการ ความกังวล และผลกระทบเชิงลบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ 3. การวิเคราะห์และระบุประเด็นความขัดแย้ง ความรุนแรงของผลกระทบ และโอกาสความเป็นไปได้ที่จะเกิดความขัดแย้ง 4. การกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ และลดความขัดแย้งระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ 5. การจัดทำและดำเนินการตามแผนบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของรัฐวิสาหกิจ และ 6. การติดตามและประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของรัฐวิสาหกิจ

เมื่อใช้วิธี PCA ในการจัดกลุ่ม โดยคัดเลือกองค์ประกอบ (Component) ที่มีค่า Eigenvalue มากกว่า 1.00 จะทำให้ได้องค์ประกอบทั้งสิ้น 2 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 49 องค์ประกอบหลักของปัจจัยยั่งยืนด้านการบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน (Eigen Values)	ความแปรปรวน	ความแปรปรวนสะสม
การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Relationship)	4.4861	0.7477	0.7477
การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Analysis)	1.0538	0.1756	0.9233

ตารางที่ 50 สรุปจำนวนตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านการบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ตัวแปร
การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Relationship)	0.5217	- Xstake3 การวิเคราะห์และระบุประเด็นความขัดแย้ง ความรุนแรงของผลกระทบ และโอกาสความเป็นไปได้ที่จะเกิดความขัดแย้ง
	0.5217	- Xstake4 การกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ และลดความขัดแย้งระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ
	0.4765	- Xstake5 การจัดทำและดำเนินการตามแผนบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของรัฐวิสาหกิจ
	0.4765	- Xstake6 การติดตามและประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของรัฐวิสาหกิจ
การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Analysis)	0.7258	- Xstake1 กำหนดแนวทางการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจโดยใช้แนวทางหรือเครื่องมือที่เชื่อถือได้
	0.6831	- Xstake2 การสำรวจและระบุความต้องการ ความกังวล และผลกระทบเชิงลบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ

- ปัจจัยที่ 6 : การบริหารการเงินที่สมดุลและพอเพียง (Sustainable Financial Management : Finance )เนื่องจากเป็นตัวแปรที่สามารถจัดเก็บข้อมูลในรูปผลคะแนนชัดเจน จึงทำให้สามารถใช้ข้อมูลตัวเลขดังกล่าวในการทดสอบสมการถดถอยได้โดยไม่ต้องมีการจัดกลุ่มด้วยวิธี PCA
- ปัจจัยที่ 7 : การบริหารจัดการสารสนเทศ องค์ความรู้และนวัตกรรม (Information Knowledge and Innovation Management : is) ตามตาราง 25 : ปัจจัยที่ 11 การบริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้ (IOC = 1.00) เมื่อผนวกการพัฒนาวัตกรรมการเพื่อความยั่งยืน ตามตาราง 26 : ปัจจัยที่ 12 การจัดการนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (IOC = 0.88) ทำให้มีคุณลักษณะที่เป็นตัวแปรสำคัญทั้งสิ้น 10 ตัวแปร ได้แก่ 1. การบริหารจัดการสารสนเทศ 2. การบริหารจัดการความรู้ 3. การมีกิจกรรมสร้างบรรยากาศเพื่อเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงาน 4. การจัดทำนโยบายนวัตกรรม เพื่อพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ โดยมุ่งเน้นการใช้ความรู้และความสามารถหลักของรัฐวิสาหกิจเป็นพื้นฐาน 5. การจัดทำแผนพัฒนานวัตกรรมทั้งระยะยาวและประจำปี โดยมุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 6. การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินโดยมีกำหนดวงเงินขั้นต่ำอย่างสม่ำเสมอทุกปี 7. การพัฒนานวัตกรรมที่ มุ่งเน้นใช้เทคโนโลยีสะอาด 8. การพัฒนานวัตกรรมที่เกิดประโยชน์หรือผลกระทบเชิงบวกต่อความสำเร็จของงานตามภารกิจองค์กร 9. การพัฒนานวัตกรรมโดยใช้ความรู้ของความสามารถของบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ และ 10. การประเมินผลสำเร็จของการใช้นวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความสำเร็จตามภารกิจอย่างยั่งยืน

เมื่อใช้วิธี PCA ในการจัดกลุ่ม โดยคัดเลือกองค์ประกอบ (Component) ที่มีค่า Eigenvalue มากกว่า 1.00 จะทำให้ได้องค์ประกอบทั้งสิ้น 2 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 51 องค์ประกอบหลักของปัจจัยยั่งยืนด้านการบริหารการจัดการสารสนเทศ องค์ความรู้และนวัตกรรม

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน (Eigen Values)	ความแปรปรวน	ความแปรปรวนสะสม
ระบบจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศด้านความยั่งยืน (Information Management)	4.6033	0.5754	0.5754
การบริหารจัดการความรู้เพื่อความยั่งยืน (Knowledge Management)	1.0443	0.1305	0.7059

โดยแต่ละองค์ประกอบมีจำนวนตัวแปรย่อย และค่าน้ำหนักองค์ประกอบสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 52 สรุปจำนวนตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านการบริหารการจัดการสารสนเทศ องค์ความรู้และนวัตกรรม

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ตัวแปร
ระบบจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศด้านความยั่งยืน (Information Management)	0.4561	- Xis5 การจัดทำแผนพัฒนานวัตกรรมทั้งระยะยาวและประจำปี โดยมุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 6. การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินโดยมีกำหนดวงเงินขั้นต่ำอย่างสม่ำเสมอทุกปี
	0.3797	- Xis6 การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินโดยมีกำหนดวงเงินขั้นต่ำอย่างสม่ำเสมอทุกปี
	0.5515	- Xis7 การพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นใช้เทคโนโลยีสะอาด
	0.4106	- Xis8 การพัฒนานวัตกรรมที่เกิดประโยชน์หรือผลกระทบเชิงบวกต่อความสำเร็จของงานตามภารกิจองค์กร
	0.3480	- Xis9 การพัฒนานวัตกรรมโดยใช้ความรู้ของความสามารถของบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ
การบริหารจัดการความรู้เพื่อความยั่งยืน (Knowledge Management)	0.5954	- Xis1 การบริหารจัดการสารสนเทศ
	0.5696	- Xis2 การบริหารจัดการความรู้
	0.3539	- Xis3 การมีกิจกรรมสร้างบรรยากาศเพื่อเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงาน

ทั้งนี้จากจำนวนตัวแปรของปัจจัยด้านการบริหารการจัดการสารสนเทศ องค์ความรู้และนวัตกรรม ที่มีทั้งสิ้น 10 ตัวแปร เมื่อทำการจัดกลุ่มด้วยวิธีการ PCA พบว่า สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ได้จริงเพียง 8 ตัวแปร โดยตัวแปรที่ไม่สามารถนำมาใช้ได้เนื่องจากไม่มีความแปรปรวน คือ

- ตัวแปร Xis4 : การจัดทำนโยบายนวัตกรรม เพื่อพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ โดยมุ่งเน้นการใช้ความรู้และความสามารถหลักของรัฐวิสาหกิจเป็นพื้นฐาน
- ตัวแปร Xis10 : การประเมินผลสำเร็จของการใช้นวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความสำเร็จตามภารกิจอย่างยั่งยืน

- ปัจจัยที่ 8 : การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Good Governance : cg) ตามตาราง 27 : ปัจจัยที่ 13 การกำกับดูแลกิจการที่ดี (IOC = 1.00) เมื่อนำมาผนวกรวมกับปัจจัยการเสริมสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง ตามตาราง 29 : ปัจจัยที่ 15 การเสริมสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง (IOC = 1.00) ทำให้มีคุณลักษณะที่เป็นตัวแปรทั้งสิ้น 13 ตัวแปร ได้แก่
  1. จัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่มีกรอบหลักการและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานสากล
  2. บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
  3. การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส
  4. การควบคุมภายใน
  5. การตรวจสอบภายใน
  6. การนำค่านิยมตามหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและ/หรือหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นกรอบการจัดทำคู่มือจริยธรรมธุรกิจขององค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร
  7. การแปลงค่านิยมเป็นสมรรถนะ (Competency) ที่มุ่งเน้นจริยธรรมด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง เพื่อให้เกิดการนำค่านิยมสู่การปฏิบัติจริงในองค์กร
  8. การประเมินสมรรถนะพนักงานด้านจริยธรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง
  9. การนำผลประเมินสมรรถนะด้านจริยธรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจ
  10. การกำหนดแผนพัฒนาจริยธรรมรายบุคคลจากผลประเมินสมรรถนะด้านจริยธรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง
  11. การจัดทำกิจกรรมอบรมและสร้างบรรยากาศ เพื่อกระตุ้นการรับรู้ การยอมรับ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรมตามหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
  12. การสำรวจการรับรู้ การยอมรับ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และ
  13. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานรัฐวิสาหกิจตามค่านิยมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงชัดเจน

เมื่อใช้วิธี PCA ในการจัดกลุ่ม โดยคัดเลือกองค์ประกอบ (Component) ที่มีค่า Eigen value มากกว่า 1.00 จะทำให้ได้องค์ประกอบทั้งสิ้น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 53 องค์ประกอบหลักของปัจจัยยั่งยืนด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน (Eigen Values)	ความแปรปรวน	ความแปรปรวนสะสม
การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)	5.3736	0.4478	0.4478
การบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรม (Ethical Management)	2.6675	0.2223	0.6701

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน (Eigen Values)	ความ แปรปรวน	ความแปรปรวน สะสม
การสำรวจจริยธรรมพนักงาน (Ethical Evaluation)	1.1318	0.0943	0.7644

โดยแต่ละองค์ประกอบมีจำนวนตัวแปรย่อย และค่าน้ำหนักองค์ประกอบสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 54 สรุปจำนวนตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ตัวแปร
การกำกับดูแล กิจการที่ดี (Good Governance)	0.3591	- Xcg1 จัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่มี กรอบหลักการและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานสากล
	0.4324	- Xcg2 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
	0.4718	- Xcg3 การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความ โปร่งใส
	0.4444	- Xcg4 การควบคุมภายใน
	0.4559	- Xcg5 การตรวจสอบภายใน
	0.2265	- Xcg11 การจัดทำกิจกรรมอบรมและสร้าง บรรยากาศ เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ การยอมรับ และ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรม ตามหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม รวมถึงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
การบริหาร สมรรถนะด้าน จริยธรรม (Ethical Management)	0.4587	- Xcg6 การนำค่านิยมตามหลักการแสดงความ รับผิดชอบต่อสังคมและ/หรือหลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง มาเป็นกรอบการจัดทำคู่มือจริยธรรมธุรกิจ ขององค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร
	0.5104	- Xcg7 การแปลงค่านิยมเป็นสมรรถนะ (Competency) ที่มุ่งเน้นจริยธรรมด้านการแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง เพื่อให้ เกิดการนำค่านิยมสู่การปฏิบัติจริงในองค์กร
	0.5104	- Xcg8 การประเมินสมรรถนะพนักงานด้านจริยธรรม การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและความ พอเพียง
	0.5104	- Xcg9 การนำผลประเมินสมรรถนะด้านจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและ

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ตัวแปร
		ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจ
การสำรวจจริยธรรมพนักงาน (Ethical Evaluation)	0.6464	- Xcg12 การสำรวจการรับรู้ การยอมรับ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
	0.7598	- Xcg13 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานรัฐวิสาหกิจตามค่านิยมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงชัดเจน

ทั้งนี้จากจำนวนตัวแปรของปัจจัยด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่มีทั้งสิ้น 13 ตัวแปร เมื่อทำการจัดกลุ่มด้วยวิธีการ PCA พบว่า สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ได้จริงเพียง 12 ตัวแปร โดยตัวแปรที่ไม่สามารถนำมาใช้ได้เนื่องจากไม่มีความแปรปรวน คือ

- ตัวแปร Xcg10 : การกำหนดแผนพัฒนาจริยธรรมรายบุคคลจากผลประเมินสมรรถนะด้านจริยธรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง

- ปัจจัยที่ 9 : ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : csr) ตามตาราง 28 : ปัจจัยที่ 14 ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (IOC = 1.00) ทำให้สามารถสรุปคุณลักษณะที่เป็นตัวแปรได้ทั้งสิ้น 44 ตัวแปร ได้แก่ 1. จัดทำนโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่สอดคล้องกับหลักการที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม 2. มีระบบการวัด บันทึก และรายงานผลกระทบที่มีต่อสังคม ทั้ง มลพิษ น้ำเสีย กากของเสีย และการใช้พลังงานและทรัพยากรธรรมชาติ 3. การจัดทำและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อป้องกันและลดผลกระทบเชิงลบที่มีต่อสิ่งแวดล้อม 4. การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อป้องกันและลดผลกระทบเชิงลบที่มีต่อสิ่งแวดล้อม 5. การกำหนดแนวทางหลีกเลี่ยงการใช้สารพิษและสารเคมีอันตรายที่เป็นลายลักษณ์อักษร 6. การจัดทำคู่มือปฏิบัติเพื่อลดผลกระทบของเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) 7. การจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นจิตสำนึกให้พนักงานเห็นคุณค่า ปกป้อง และใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ที่ดิน น้ำ และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล 8. การจัดซื้อจัดจ้างผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้ส่งมอบที่มุ่งเน้นใช้เทคโนโลยีและกระบวนการผลิตตามแนวทางความยั่งยืน 9. การถูกฟ้องร้องหรือได้รับข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการก่อผลกระทบเชิงลบด้านสิ่งแวดล้อมต่อสังคม และความรับผิดชอบต่อ

ผู้บริโภค 10. การจำแนกลูกค้าออกเป็นกลุ่มลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคต และลูกค้า คู่แข่ง ที่เกี่ยวข้องกับงานตามภารกิจ และการบริโภคอย่างยั่งยืนที่ชัดเจน 11. การระบุความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าคู่แข่ง ที่เกี่ยวข้องกับงานตามภารกิจ และการบริโภคอย่างยั่งยืน 12. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า รัฐวิสาหกิจ 13. การประเมินความภักดีของลูกค้าปัจจุบันรัฐวิสาหกิจ 14. การจัดช่องทางให้ลูกค้าเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างหลากหลาย โดยแตกต่างและเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มลูกค้า 15. การกำหนดมาตรการและแนวทางการคุ้มครองสุขภาพและความปลอดภัยของผู้ใช้บริการที่เป็นลายลักษณ์อักษร 16.การกำหนดมาตรการและแนวทางการปกป้องข้อมูลและความเป็นส่วนตัว ส่วนตัวของผู้ใช้บริการที่เป็นลายลักษณ์อักษร 17. การกำหนดช่องทางและกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่ลูกค้าเข้าถึงได้โดยง่าย และเป็นธรรม 18. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ที่มีต่อองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสิทธิมนุษยชนที่ครอบคลุม 19. การจัดทำนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร 20. การประเมินและบริหารความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน 21. การแต่งตั้งผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านสิทธิมนุษยชน 22. การกำหนดแนวปฏิบัติที่ไม่เลือกปฏิบัติต่อพนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มที่เป็นลายลักษณ์อักษร 23. การจัดให้มีกลไกป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้านสิทธิมนุษยชน 24. การกำหนดมาตรการและแนวทางการสรรหาและเลื่อนตำแหน่งพนักงานอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม 25. การกำหนดหลักเกณฑ์และคัดเลือกคู่ค้า ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรทางการค้าขององค์กรที่ไม่กระทำผิดด้านสิทธิมนุษยชน 26. การส่งเสริมให้มีการจัดตั้งสหภาพ 27. การจัดจ้างผู้ด้อยโอกาสเป็นส่วนหนึ่งของพนักงานองค์กร และการปฏิบัติที่เป็นธรรม /การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม 28. การจัดให้มีนโยบายส่งเสริมการต่อต้านทุจริตที่เป็นลายลักษณ์อักษร 29. ประเมินและบริหารความเสี่ยงด้านทุจริตจากการปฏิบัติงานขององค์กร 30. การจัดกิจกรรมสร้างบรรยากาศเพื่อป้องกัน และลดการต่อต้านการทุจริตขององค์กร 31. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับ คู่ค้า ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรทางธุรกิจดำเนินการต่อต้านการทุจริต 32. การกำหนดแนวปฏิบัติการทำงานร่วมกับหน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ และนักการเมืองอย่างมีความรับผิดชอบ 33. การกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติ และดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม และต่อต้านการจัดจ้างแบบผูกขาด 34. การกำหนดมาตรการและแนวทางการไม่ละเมิดสิทธิในทรัพย์สิน 35. การได้รับข้อร้องเรียนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นธรรม และการสนับสนุนและพัฒนาชุมชน 36. กำหนดหลักเกณฑ์คัดเลือกชุมชนสำคัญ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง 37. การระบุความต้องการ ความกังวล และความคาดหวังของชุมชนสำคัญ 38. การจัดทำแผนเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ที่มีพื้นฐานจากความสามารถพิเศษและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน 39. เข้าร่วมกับองค์กรเครือข่าย เพื่อพัฒนาชุมชน และ



การบริหารห่วงโซ่อุปทาน 40. ทบทวนและออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงาน ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษและทิศทางยุทธศาสตร์ความยั่งยืนขององค์กร 41. การระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานสำคัญ 42. การนวัตกรรมกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานให้รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 43. การจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ เพื่อเตรียมพร้อมรองรับภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน และ 44. การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้และความสามารถของผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และพันธมิตรทางการค้า เพื่อยกระดับศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจ

เมื่อใช้วิธี PCA ในการจัดกลุ่ม โดยคัดเลือกองค์ประกอบ (Component) ที่มีค่า Eigen value มากกว่า 1.00 จะทำให้ได้องค์ประกอบทั้งสิ้น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 55 องค์ประกอบหลักของปัจจัยยั่งยืนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน (Eigen Values)	ความแปรปรวน	ความแปรปรวนสะสม
ระบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและชุมชน (Customer and Community Relation)	12.2824	0.3071	0.3071
แนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมและการดำเนินการดำเนินงานอย่างเป็นธรรม (Environment and Fair)	3.9859	0.0996	0.4067
การบริหารห่วงโซ่อุปทานและสิทธิมนุษยชน (Supply Chain and Human Right)	2.4136	0.0603	0.4670

โดยแต่ละองค์ประกอบมีจำนวนตัวแปรย่อย และค่าน้ำหนักองค์ประกอบสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 56 สรุปจำนวนตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ตัวแปร
ระบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและชุมชน (Customer and Community)	0.3102	- Xcsr10 การจำแนกลูกค้าออกเป็นกลุ่มลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าคู่แข่ง ที่เกี่ยวข้องกับงานตามภารกิจ และการบริโภคอย่างยั่งยืนที่ชัดเจน
	0.2639	- Xcsr11 การระบุความต้องการและความคาดหวัง

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ตัวแปร
Relation)		<p>ของลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าคู่แข่ง ที่เกี่ยวข้องกับงานตามภารกิจ และการบริโภคอย่างยั่งยืน</p> <p>0.2646 - Xcsr12 การประเมินความพึงพอใจของลูกค้ารัฐวิสาหกิจ</p> <p>0.1820 - Xcsr13 การประเมินความภักดีของลูกค้าปัจจุบันรัฐวิสาหกิจ</p> <p>0.1976 - Xcsr14 การจัดช่องทางให้ลูกค้าเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างหลากหลาย โดยแตกต่างและเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มลูกค้า</p> <p>0.1256 - Xcsr17 การกำหนดช่องทางและกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่ลูกค้าเข้าถึงได้โดยง่าย และเป็นธรรม</p> <p>0.1395 - Xcsr18 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสิทธิมนุษยชนที่ครอบคลุม</p> <p>0.1260 - Xcsr22 การกำหนดแนวปฏิบัติการไม่เลือกปฏิบัติต่อพนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มที่เป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>0.2182 - Xcsr27 การจัดจ้างผู้ด้อยโอกาสเป็นส่วนหนึ่งของพนักงานองค์กร และการปฏิบัติที่เป็นธรรม / การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม</p> <p>0.2030 - Xcsr29 ประเมินและบริหารความเสี่ยงด้านทุจริตจากการปฏิบัติงานขององค์กร</p> <p>0.3167 - Xcsr36 กำหนดหลักเกณฑ์คัดเลือกชุมชนสำคัญเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง</p> <p>0.3330 - Xcsr37 การระบุความต้องการ ความกังวล และความคาดหวังของชุมชนสำคัญ</p> <p>0.3012 - Xcsr38 การจัดทำแผนเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ที่มีพื้นฐานจากความสามารถพิเศษและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน</p> <p>0.2335 - Xcsr40 ทบทวนและออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงาน ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษและทิศทางยุทธศาสตร์ความยั่งยืนขององค์กร</p> <p>0.1181 - Xcsr41 การระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วน</p>

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ตัวแปร
	0.1240	<p>เสียเพื่อจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานสำคัญ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Xcsr44 การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้และความสามารถของผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และพันธมิตรทางการค้า เพื่อยกระดับศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจ</li> </ul>
<p>แนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมและการดำเนินการดำเนินงานอย่างเป็นธรรม (Environment and Fair)</p>	0.2915	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xcsr3 การจัดทำและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อป้องกันและลดผลกระทบเชิงลบที่มีต่อสิ่งแวดล้อม</li> </ul>
	0.3060	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xcsr4 การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อป้องกันและลดผลกระทบเชิงลบที่มีต่อสิ่งแวดล้อม</li> </ul>
	0.3509	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xcsr5 การกำหนดแนวทางหลักเกี่ยวกับการใช้สารพิษและสารเคมีอันตรายที่เป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>
	0.2431	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xcsr7 การจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นจิตสำนึกให้พนักงานเห็นคุณค่า ปกป้อง และใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ที่ดิน น้ำ และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล</li> </ul>
	0.3076	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xcsr15 การกำหนดมาตรการและแนวทางคุ้มครองสุขภาพและความปลอดภัยของผู้ใช้บริการที่เป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>
	0.1860	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xcsr16 การกำหนดมาตรการและแนวทางการปกป้องข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้บริการที่เป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>
	0.2600	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xcsr20 การประเมินและบริหารความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน</li> </ul>
	0.2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xcsr28 การจัดทำมีนโยบายส่งเสริมการต่อต้านทุจริตที่เป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>
	0.2892	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xcsr30 การจัดกิจกรรมสร้างบรรยากาศเพื่อป้องกันและลดการต่อต้านการทุจริตขององค์กร</li> </ul>
0.2605	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xcsr31 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับ คู่ค้า ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรทางธุรกิจดำเนินการต่อต้านการทุจริต</li> </ul>	
0.1845	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xcsr33 การกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติ และ</li> </ul>	

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ตัวแปร
	0.1280	ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม และต่อต้านการจัดจ้างแบบผูกขาด
	0.1931	- Xcsr35 การได้รับข้อร้องเรียนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นธรรม และการสนับสนุนและพัฒนาชุมชน - Xcsr39 เข้าร่วมกับองค์กรเครือข่าย เพื่อพัฒนาชุมชน และการบริหารห่วงโซ่อุปทาน
การบริหารห่วงโซ่อุปทานและสิทธิมนุษยชน (Supply Chain and Human Right)	0.2788	- Xcsr1 จัดทำนโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่สอดคล้องกับหลักการที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม
	0.2312	- Xcsr2 มีระบบการวัด บันทึกรายงานผลกระทบที่มีต่อสังคม ทั้ง มลพิษ น้ำเสีย กากของเสีย และการใช้พลังงานและทรัพยากรธรรมชาติ
	0.3915	- Xcsr6 การจัดทำคู่มือปฏิบัติเพื่อลดผลกระทบของเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)
	0.3755	- Xcsr19 การจัดทำนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร
	0.4177	- Xcsr23 การจัดให้มีกลไกป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้านสิทธิมนุษยชน
	0.4177	- Xcsr25 การกำหนดหลักเกณฑ์และคัดเลือกคู่ค้า ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรทางการค้าขององค์กรที่ไม่กระทำผิดด้านสิทธิมนุษยชน
	0.3369	- Xcsr42 การนำวัฒนธรรมกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานให้รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ทั้งนี้จากตัวแปรของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่มีทั้งสิ้น 44 ตัวแปร เมื่อทำการจัดกลุ่มด้วยวิธีการ PCA พบว่า สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ได้จริงเพียง 40 ตัวแปร โดยตัวแปรที่ไม่สามารถนำมาใช้ได้เนื่องจากไม่มีความแปรปรวน คือ

- Xcsr21 : การแต่งตั้งผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านสิทธิมนุษยชน
- Xcsr24 : การกำหนดมาตรการและแนวทางการสรรหาและเลื่อนตำแหน่งพนักงานอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม

- Xcsr32 : การกำหนดแนวปฏิบัติการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ และ  
นักการเมืองอย่างมีความรับผิดชอบ
- Xcsr 34 : การกำหนดมาตรการและแนวทางการไม่ละเมิดสิทธิในทรัพย์สิน

ทั้งนี้สามารถสรุปตัวแปรต้น (ตัวแปร X) จากการจัดกลุ่มตัวแปรตามวิธีการ PCA ได้ทั้งหมด  
ดังนี้

ตารางที่ 57 สรุปองค์ประกอบและตัวแปรต้นจากการจัดกลุ่มตัวแปรตามวิธีการ PCA

ปัจจัยยั่งยืน	องค์ประกอบ
1. การบริหารและพัฒนาทรัพยากร บุคคล (Human Resource Management and Development : HR)	1. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management and Development)
2. ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการ เติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership : Leader)	2.1 การกำหนดค่านิยมจริยธรรม (Ethical Value) 2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และเสริมสร้างความผูกพัน พนักงาน (Vision and Engagement) 2.3 การพัฒนาความยั่งยืน (Sustainable Development) 2.4 การสื่อสารของผู้นำ (Leader's Communication)
3. การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิง ยุทธศาสตร์ (Sustainable strategy management : Strategy)	3.1 การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อความยั่งยืน (Strategic Planning) 3.2 การวิเคราะห์ SWOT และความท้าทายเพื่อบริหาร ความยั่งยืน (SWOT and Strategic Challenge Analysis) 3.3 การจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืน (Sustainable Resource Management) 3.4 การประเมินผลความยั่งยืน (Sustainable Evaluation)
4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management : Risk)	4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
5. การบริหารความขัดแย้งและความ สัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของ ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder	5.1 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Relationship)

ปัจจัยยั่งยืน	องค์ประกอบ
management : Stake)	5.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Analysis)
6. การบริหารการเงินอย่างสมดุลและพอเพียง (Sustainable Financial Management : Finance)	6. การบริหารการเงินอย่างสมดุลและพอเพียง (Sustainable Financial Management)
7. การบริหารจัดการสารสนเทศ องค์ความรู้และนวัตกรรม (Information Knowledge and Innovation Management : is)	7.1 ระบบจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศด้านความยั่งยืน (Information Management) 7.2 การบริหารจัดการความรู้เพื่อความยั่งยืน (Knowledge Management)
8. การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance : cg)	8.1 การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) 8.2 การบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรม (Ethical Management) 8.3 การสำรวจจริยธรรมพนักงาน (Ethical Evaluation)
9. ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : csr)	9.1 ระบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและชุมชน (Customer and Community Relation) 9.2 แนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมและการดำเนินงาน ดำเนินงานอย่างเป็นธรรม (Environment and Fair) 9.3 การบริหารห่วงโซ่อุปทานและสิทธิมนุษยชน (Supply Chain and Human Right)
รวม	21 องค์ประกอบ (จัดกลุ่มตามวิธี PCA)

สำหรับตัวแปรผลความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยหรือตัวแปรตาม (ตัวแปร Y) ซึ่งประกอบด้วย 3 มุมมอง ได้แก่

- ความยั่งยืนด้านการเงิน (Sustainable Finance) ตามตาราง 11 : มุมมองที่ 1 ความยั่งยืนทางการเงิน (IOC = 0.88) ที่ประกอบด้วยตัวแปรย่อย ได้แก่ 1. การมีรายได้จากการดำเนินงานตามภารกิจเติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะยาว 2. การไม่มีภาวะขาดทุนสุทธิต่อเนื่อง 3. การไม่มีภาระหนี้สินผูกพันระยะยาวจากการขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และ 4. การมีเงินทุนหมุนเวียนภายในองค์กรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

- ความยั่งยืนด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจ (Sustainable Mission Success) ตาราง 12 : มุมมองที่ 2 ความยั่งยืนของการปฏิบัติงานตามภารกิจ (IOC = 0.88) ที่ประกอบด้วยตัวแปรย่อย ได้แก่ 1.สามารถสร้างผลสำเร็จตามภารกิจได้อย่างแท้จริงจนมีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มโดยเฉพาะภาครัฐผู้ถือหุ้นและจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ และ 2. กระบวนการปฏิบัติงานหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของภารกิจมีคุณภาพและได้มาตรฐานจนได้รับการรับรองจากหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ
- ความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบและพอเพียง (Sustainable Responsible and Sufficient Ethic) ตาราง 13 : มุมมองที่ 3 ความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบและพอเพียง (IOC = 0.88) ที่ประกอบด้วยตัวแปรย่อย ได้แก่ 1. พนักงานมีพฤติกรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบและความพอเพียง 9 ประการ ได้แก่ 1.1 จริยธรรม 1.2 ความซื่อสัตย์ 1.3 รับผิดชอบต่อผลจากการกระทำ 1.4 ความโปร่งใส 1.5 มุ่งเน้นประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1.6 พอประมาณ 1.7 พึ่งพิงตนเองได้ 1.8 มุ่งมั่นความสำเร็จ และ 1.9 มุ่งเน้นพัฒนาปัญญาและความรู้ 2. มีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานในประเทศและ/หรือต่างประเทศว่าเป็นองค์กรต้นแบบที่การปฏิบัติงานตามภารกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วยความเป็นเลิศ และ 3. มีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานในประเทศและ/หรือต่างประเทศว่าเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

เมื่อใช้วิธี FA ในการจัดกลุ่ม โดยคัดเลือกองค์ประกอบ (Component) ที่มีค่า Eigenvalue มากกว่า 1.00 จะทำให้ได้องค์ประกอบทั้งสิ้น 1 องค์ประกอบ ดังนี้

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 58 วิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรของผลความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน (Eigen Values)	ความแปรปรวน	ความแปรปรวน สะสม
ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ (SOE' s Sustainability)	1.1650	0.8734	0.8734

โดยองค์ประกอบข้างต้นมีจำนวนตัวแปรย่อย และค่าน้ำหนักองค์ประกอบสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 59 สรุปจำนวนตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ตัวแปร
ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ (SOEs' Sustainability)	0.3446	- การมีรายได้จากการดำเนินงานตามภารกิจเติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะยาว
	0.6124	- การไม่มีภาวะขาดทุนสุทธิต่อเนื่อง
	0.0343	- การไม่มีภาระหนี้สินผูกพันระยะยาวจากการขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
	0.3315	- การมีเงินทุนหมุนเวียนภายในองค์กรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
	0.3121	- การสามารถสร้างผลสำเร็จตามภารกิจได้อย่างแท้จริงจนมีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มโดยเฉพาะภาครัฐผู้ถือหุ้นและจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ
	0.2769	- กระบวนการปฏิบัติงานหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของภารกิจมีคุณภาพและได้มาตรฐานจนได้รับการรับรองจากหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ
	0.6052	- พนักงานมีพฤติกรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบและความพอเพียง
	0.0469	- การมีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานในประเทศและ/หรือต่างประเทศว่าเป็นองค์กรต้นแบบที่การปฏิบัติงานตามภารกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วยความเป็นเลิศ
	0.1328	- การมีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานในประเทศและ/หรือต่างประเทศว่าเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ทั้งนี้เมื่อนำองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรต้นที่แสดงถึงปัจจัยยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจที่มีจำนวนทั้งสิ้น 21 องค์ประกอบครอบคลุม 109 ปัจจัยย่อย และองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรตาม 1 องค์ประกอบที่ครอบคลุม 9 ผลลัพธ์ย่อยที่สะท้อนความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย มาทดสอบเงื่อนไขเพื่อวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ผลที่เกิดขึ้นพบว่าค่าความคลาดเคลื่อน (error) มีการแจก



แจกแบบปกติ นอกจากนั้นเมื่อพิจารณาค่าDurbin Watson ที่เท่ากับ 1.8539 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 ถึง 2.5 ทำให้สรุปได้ว่าค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างเวลาจนเป็นปัญหา Autocorrelation สำหรับความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้นจากการทดสอบพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งสะท้อนได้ว่าไม่มีปัญหา Multicollinearity

โดยเมื่อนำข้อมูลที่ผ่านการทดสอบเงื่อนไขต่างๆข้างต้น มาวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบพหุด้วยวิธี Stepwise จะทำให้สามารถสรุปผล ได้ดังนี้

ตารางที่ 60 ผลการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสถิติของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย ด้วยวิธี เพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน

องค์ประกอบ	b	SE <sub>b</sub>	Z	P-value
การกำหนดวิสัยทัศน์และเสริมสร้างความผูกพันพนักงาน (Vision and Engagement)	0.0685	0.0239	2.86	0.004
การวิเคราะห์ SWOT และความท้าทายเพื่อบริหารความยั่งยืน (SWOT and Strategic Challenge Analysis)	0.0995	0.0279	3.57	0.000
การจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืน (Sustainable Resource Management)	-0.0674	0.0247	-2.73	0.006
การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)	0.1405	0.0262	5.36	0.000
การบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรม (Ethical Management)	0.0701	0.0157	4.47	0.000
ค่าคงที่ = 0.0122				
$R^2 = 0.6086$ ; Adjust $R^2 = 0.6009$ ; LR Chi-Square = 88.84				

จากตารางที่ 60 จะพบว่าการกำหนดวิสัยทัศน์และเสริมสร้างความผูกพัน (Vision and Engagement) การวิเคราะห์ SWOT และความท้าทายเพื่อบริหารความยั่งยืน (SWOT and Strategic Challenge Analysis) การจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืน (Resource Mangement) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) และการบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรม (Ethical Management) มีความสัมพันธ์กับความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

(SOEs' Sustainability) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.6086 และสามารถอธิบายผลความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจได้ร้อยละ 60.09

ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยขององค์ประกอบต่างๆ พบว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ที่มีตัวแปรย่อย ประกอบด้วย การจัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการจัดทำกิจกรรมอบรมและสร้างบรรยากาศ เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ การยอมรับ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรมตามหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และ การวิเคราะห์ SWOT และความท้าทายเพื่อบริหารความยั่งยืน (SWOT and Strategic Challenge Analysis) ที่มีตัวแปรย่อย ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลความสำเร็จตามภารกิจของรัฐวิสาหกิจอย่างยั่งยืนอย่างครบถ้วนทันกาล การมี SWOT ที่ครอบคลุมด้านประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และการวิเคราะห์ และระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจที่ส่งผลความสำเร็จตามภารกิจของรัฐวิสาหกิจอย่างยั่งยืน โดยครอบคลุมมิติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม มีความสัมพันธ์สามารถอธิบายความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยได้สูงสุด จากการที่มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (b) ที่ 0.1405 และ 0.0995 ตามลำดับ ในขณะที่การจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืน (Resource Management) ที่มีตัวแปรย่อย ได้แก่ การวิเคราะห์และคัดเลือกทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ ที่ทำให้รัฐวิสาหกิจเป็นต้นแบบ และ/หรือมีความสามารถเหนือคู่แข่งหรือคู่เทียบในระยะยาวสำหรับการดำเนินงานตามภารกิจ การกำหนดช่องทางและการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการแก่พนักงาน และคู่ค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือในการประกอบกิจการตามภารกิจ การประเมินและคาดการณ์ให้ทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินเพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความยั่งยืนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย การพัฒนาระบบประเมินความยั่งยืนระดับองค์กรที่มีหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด และน้ำหนักที่สมดุล ครอบคลุมความสำเร็จตามภารกิจ เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล และการเข้าร่วมรับการประเมินและได้รับการรับรองผลสำเร็จด้านความยั่งยืนจากองค์กรภาครัฐ เอกชน หรือองค์กรอิสระทั้งในและต่างประเทศ อธิบายหรือใช้พยากรณ์ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยได้น้อยที่สุดที่ 0.0674 นอกจากนี้ยังเป็นการอธิบายผลความยั่งยืนในลักษณะผกผัน กล่าวคือหากรัฐวิสาหกิจมีการคัดเลือกทรัพยากรเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันเพิ่มขึ้น กลับจะยิ่งส่งผลให้ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจลดลงเป็นลำดับ

สมการอธิบายความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย มีรายละเอียดแสดงได้ดังนี้

$$\text{SOEs' Sustainability} = 0.0122 + 0.0685 \text{ Vision and Engagement} + 0.0995 \text{ SWOT and Strategic Challenge Analysis} - 0.0674 \text{ Sustainable Resource Management} + 0.1405 \text{ Good Governance} + 0.0701 \text{ Ethical Management}$$

สมการ 1 : สมการการประเมินความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทย

#### 4.3 ทดสอบความเที่ยงตรง ของแบบจำลองสำหรับประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทย

การทดสอบความเที่ยงตรงของแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทยในรูปสมการที่เกิดจากการใช้แนวทาง Cross Validity ตามวิธี Split test ได้มีการจัดแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 รัฐวิสาหกิจจำนวน 52 แห่งเพื่อพัฒนาแบบจำลอง และกลุ่มที่ 2 รัฐวิสาหกิจจำนวน 3 แห่ง เพื่อทดสอบประสิทธิภาพและความเที่ยงตรงของแบบจำลองที่พัฒนา ซึ่งผลที่ได้พบว่าแบบจำลองที่พัฒนาได้จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 52 แห่ง มี 5 องค์ประกอบที่สามารถอธิบายความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยได้อย่างมีนัยสำคัญที่ร้อยละ 99 โดยมีค่าความเบี่ยงเบนออกจากจุดอ้างอิงกำลังสอง (Sum Squared Error ,SSE) เท่ากับ 10.0795 และมีค่าคลาดเคลื่อนกำลังสองเฉลี่ย (Mean Square Error ,MSE) เท่ากับ 3.1748 ดังนั้นเมื่อนำแบบจำลองดังกล่าว มาแทนค่าด้วยข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 แห่ง ก็จะทำให้ได้ค่าความแปรปรวนใหม่ที่มีค่า SSE เท่ากับ 0.9283 และค่า MSE เท่ากับ 0.9635 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าแบบจำลองที่พัฒนาได้จากกลุ่มตัวอย่างแรกจำนวน 52 แห่ง และแสดงได้ว่าแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทยที่พัฒนาได้นี้มีความเที่ยงตรงและสามารถที่จะนำไปใช้ในการทำนายรัฐวิสาหกิจอื่นๆได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน โดยผลความแปรปรวนระหว่างทั้ง 2 กลุ่มตัวอย่างสามารถแสดงในรูปตารางเปรียบเทียบได้ดังนี้

ตารางที่ 61 การเปรียบเทียบค่าความแปรปรวน เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงของแบบจำลองเพื่อการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทย

ค่าเบี่ยงเบน/ค่าความคลาดเคลื่อน	กลุ่มรัฐวิสาหกิจ 52 แห่ง	กลุ่มรัฐวิสาหกิจ 3 แห่ง
SSE	10.0795	0.0075
MSE	3.1748	0.0865

#### 4.4 การวิเคราะห์และสรุปแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทย

จากผลการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสถิติทำให้พบองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการที่สามารถอธิบายความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยได้อย่างมีนัยสำคัญทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์และเสริมสร้างความผูกพัน (Vision and Engagement) การวิเคราะห์ SWOT และความท้าทายเพื่อบริหารความยั่งยืน (SWOT and Strategic Challenge Analysis) การจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืน (Resource Mangement) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) และการบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรม (Ethical Management) โดยเมื่อนำองค์ประกอบดังกล่าวมาพัฒนาเป็นแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย ตามแนวทางการประเมินผลเชิงสมดุลเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Balanced Scorecard) ของ Frank Figge, Tobias Hahn ,Stefan Schaltegger & Marcus Wagner ที่กำหนดให้สามารถพัฒนาแบบประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยขึ้นมาใหม่ ให้มีจำนวนและชื่อมิติการประเมินที่แตกต่างจาก 4 มุมมองดั้งเดิมของ Balanced Scorecard ทั้งนี้เพื่อให้แบบจำลองดังกล่าวมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ประเมินรัฐวิสาหกิจไทยที่มีบริบทและรูปแบบการดำเนินงานเฉพาะแตกต่างจากองค์กรภาครัฐและเอกชนรูปแบบอื่นๆ ในที่นี้จึงได้ทำการพัฒนาแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทย (The Sustainable Balanced Scorecard Measurement Model (SSM) for State Own Enterprise in Thailand) ที่มีดัชนีรวมที่สะท้อนการวัดการบริหารจัดการความยั่งยืน (Process) โดยใช้ 5 องค์ประกอบ และ 22 ตัวแปรย่อยข้างต้น นำมาพัฒนาเป็นดัชนีชี้วัดความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย สรุปได้ดังนี้

ดัชนีรวม	ตัวชี้วัดย่อย	ผลลัพธ์ความยั่งยืน
1. การกำหนดวิสัยทัศน์และเสริมสร้างความผูกพัน	1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นความสมดุลและรับผิดชอบต่อ	<p>1. ผลลัพธ์ความยั่งยืนด้านการเงิน</p> <p>2. ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจ</p> <p>3. ผลลัพธ์ความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อและความพอเพียง</p>
	1.2 ผู้นำร่วมพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคต	
	1.3 ผู้นำจัดให้มีแผนเสริมสร้างความผูกพันที่ผู้นำระดับมีส่วนร่วม	
	1.4 พนักงานมีความพึงพอใจต่อการสื่อสารของผู้นำและองค์กร	
2. การวิเคราะห์ SWOT และความท้าทายเพื่อบริหารความยั่งยืน	2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมภายนอก	
	2.2 การมี SWOT ด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม	
	2.3 การ วิเคราะห์ และระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษที่ส่งผลต่อความยั่งยืน	
3. การจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืน	3.1 การคัดเลือกทรัพยากรเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน	
	3.2 การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการแก่พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสีย	
	3.3 การประเมินและคาดการณ์ความเพียงพอของทรัพยากรในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน	
	3.4 การพัฒนาระบบประเมินความยั่งยืนระดับองค์กร	
	3.5 การได้รับรองผลสำเร็จด้านความยั่งยืนจากองค์กรที่เป็นที่ยอมรับ	
4. การกำกับดูแลกิจการที่ดี	4.1 การจัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	
	4.2 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	
	4.3 การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส	
	4.4 การควบคุมภายใน	
	4.5 การตรวจสอบภายใน	
	4.6 การจัดทำกิจกรรมเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง	
5. การบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรม	5.1 การจัดทำคู่มือจริยธรรมธุรกิจที่เน้นความรับผิดชอบต่อและความพอเพียง	
	5.2 การบริหารจัดการสมรรถนะด้านจริยธรรม	
	5.3 การประเมินสมรรถนะด้านจริยธรรมของพนักงาน	

ดัชนีรวม	ตัวชี้วัดย่อย	ผลลัพธ์ความยั่งยืน
	5.4 การนำผลประเมินสมรรถนะด้านจริยธรรมไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจ	

รูปที่ 6 แบบจำลองการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยในเชิงคุณภาพ

โดยแบบจำลอง SSM ดังกล่าว ได้กำหนดระดับคะแนนเพื่อประเมินความสมบูรณ์ของการดำเนินงานเมื่อเทียบกับตัวชี้วัดที่เป็นเกณฑ์มาตรฐาน แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 = การบริหารจัดการความยั่งยืนครบถ้วนและเป็นมาตรฐานมากที่สุด

ระดับ 4 = การบริหารจัดการความยั่งยืนครบถ้วนและเป็นมาตรฐานมาก

ระดับ 3 = การบริหารจัดการความยั่งยืนครบถ้วนและเป็นมาตรฐาน

ระดับ 2 = การบริหารจัดการความยั่งยืนครบถ้วนและเป็นมาตรฐานน้อย

ระดับ 1 = การบริหารจัดการความยั่งยืนครบถ้วนและเป็นมาตรฐานน้อยที่สุด

ทั้งนี้ในการนำโปรแกรม SSM มาใช้สำหรับประเมินรัฐวิสาหกิจนั้น เพื่อให้ดัชนีมีน้ำหนักที่เหมาะสม (Weight) และสามารถประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยได้ในเชิงคุณภาพตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนด ผู้วิจัยจึงได้นำดัชนีทั้ง 5 ด้านมาดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept Interview) กับผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และการพัฒนาความยั่งยืนทั้งภาครัฐและเอกชน โดยสามารถสรุปข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ได้ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าควรกำหนดน้ำหนักของแต่ละดัชนีเพื่อประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจที่เท่ากัน ทั้งนี้เนื่องจาก
  1. วัตถุประสงค์การวิจัยมุ่งเน้นพัฒนาแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยในเชิงคุณภาพ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความสมดุลในการประเมินและพัฒนาวิสาหกิจจึงไม่ควรกำหนดน้ำหนักความสำคัญที่ดัชนีใดมากกว่าดัชนีอื่น โดยเปรียบเทียบ ซึ่งจากการที่ทั้ง 5 ปัจจัยผ่านการทดสอบทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพและพบว่ามีนัยสำคัญหรือมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจทั้งสิ้น จึงไม่

ควรมีการกำหนดจำแนกน้ำหนัก ที่แสดงว่ารัฐวิสาหกิจควรมุ่งเน้นพัฒนาปัจจัยใด ปัจจัยหนึ่งมากกว่าปัจจัยอื่นๆ แต่ควรพิจารณาว่ารัฐวิสาหกิจต้องมีปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ในระดับเท่ากันจึงจะทำให้เกิดความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

2. วัตถุประสงค์การวิจัยเน้นการค้นหานิยามและปัจจัยยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยโดยรวม ไม่มุ่งศึกษาวิจัยเฉพาะกลุ่มสาขา หรือรายรัฐวิสาหกิจ จึงมีการกำหนดใช้ข้อมูลของรัฐวิสาหกิจทั้ง 52 แห่ง ในการทดสอบและพบว่ามีปัจจัย 5 ด้านที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยในภาพรวมดังกล่าว ดังนั้นจึงไม่ควรมีการกำหนดจำแนกน้ำหนักตัวชี้วัดเป็นรายสาขา ที่สะท้อนว่า 5 ปัจจัยต่างมีอิทธิพลต่อรัฐวิสาหกิจในแต่ละกลุ่มสาขาที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นประเด็นที่อยู่เหนือขอบเขตการวิจัยและไม่มีหลักการทางวิชาการรองรับอย่างเป็นรูปธรรม
3. สำหรับตัวชี้วัดย่อยภายในแต่ละดัชนีนั้น เนื่องจากถูกกำหนดให้สอดคล้องตามมาตรฐานสากลและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จึงทำให้มีจำนวนไม่เท่ากัน โดยในการกำหนดน้ำหนักสามารถให้ความสำคัญตามที่หลักการมาตรฐานสากลรวมถึงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกำหนด ซึ่งกรณีดังกล่าวอาจทำให้ตัวชี้วัดย่อยของบางดัชนีมีน้ำหนักไม่เท่ากัน
4. ดัชนีรวมที่ผ่านการทดสอบทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพนั้นพบว่าเป็นดัชนีพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับใช้ในการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจทุกแห่ง โดยไม่เป็นดัชนีเฉพาะหรือมีอิทธิพลเป็นพิเศษสำหรับสาขาใดสาขาหนึ่ง ดังนั้นจึงควรมีการกำหนดน้ำหนักการประเมินผลที่เท่ากัน เพื่อสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจที่ได้รับการประเมินให้ความสำคัญและนำผลประเมินที่ได้รับย้อนกลับสู่การพัฒนาการบริหารจัดการทั้ง 5 ด้านอย่างครบถ้วนในระดับเดียวกัน
5. อย่างไรก็ตามในกรณีที่มีความจำเป็นต้องการจัดแบ่งน้ำหนักในการประเมินเพื่อสะท้อนความสำคัญในการพัฒนาให้สอดคล้องกับปัญหาที่รัฐวิสาหกิจประสบในปัจจุบัน ควรมีการกำหนดน้ำหนักที่แตกต่างกันระหว่างดัชนี แต่ไม่ควรมีการกำหนดน้ำหนักดัชนีที่แตกต่างกันแยกเป็นรายสาขารัฐวิสาหกิจ เนื่องจากการกำหนดว่ากลุ่มสาขารัฐวิสาหกิจใดควรมีการมุ่งเน้นจริยธรรมมากกว่ารัฐวิสาหกิจสาขาอื่นเป็นการดำเนินการที่ยังไม่มีหลักการทางวิชาการรองรับเพียงพอ และเนื่องจากสาขาที่กำหนด

จำแนกรัฐวิสาหกิจในปัจจุบันเป็นไปเพื่อสนับสนุนการประเมินผล ให้แต่ละ คณะกรรมการประเมินผลกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจได้ในจำนวนที่เท่ากัน โดยรัฐวิสาหกิจ ในกลุ่มต่างๆ อาจไม่ได้ดำเนินการภารกิจเฉพาะตามสาขาที่ถูกระบุถึง การกำหนด น้ำหนักโดยจำแนกตามสาขาจึงอาจทำให้เกิดความสับสนและไม่สอดคล้องกับบริบท การปฏิบัติงานที่แท้จริงของรัฐวิสาหกิจได้

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากปัญหาของรัฐวิสาหกิจไทยในปัจจุบันมีจุดเริ่มต้นจากประเด็นด้าน จริยธรรมเป็นพื้นฐาน ดังนั้นเพื่อให้ดัชนีที่จัดทำขึ้นนี้สามารถนำไปใช้เป็นกลไกสำหรับการประเมินผล และพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยได้อย่างแท้จริง โดยผลจากการวิจัยเชิงสถิติสรุปได้ว่าแต่ละ ปัจจัยความยั่งยืนที่สุดท้ายได้ถูกกำหนดให้เป็นดัชนีชี้วัดการดำเนินงานมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของ รัฐวิสาหกิจในระดับที่แตกต่างกัน โดยแสดงในรูปสมการที่ 1 การประเมินความยั่งยืนเชิงคุณภาพของ รัฐวิสาหกิจไทย

$$\text{SOEs' Sustainability} = 0.0122 + 0.0685 \text{ Vision and Engagement} + 0.0995 \text{ SWOT and Strategic Challenge Analysis} - 0.0674 \text{ Sustainable Resource Management} + 0.1405 \text{ Good Governance} + 0.0701 \text{ Ethical Management}$$

โดยสมการข้างต้นสามารถจัดลำดับดัชนีที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยสูงสุดถึง ต่ำสุด ได้ดังนี้

1. Good Governance มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (b) เท่ากับ 0.1405
2. SWOT and Strategic Challenge Analysis มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (b) เท่ากับ 0.0995
3. Ethical Management มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (b) เท่ากับ 0.0701
4. Vision and Engagement มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (b) เท่ากับ 0.0685
5. Sustainable Resource Management มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (b) เท่ากับ 0.0674



ซึ่งหากนำระดับความสามารถในการทำนายการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย มาคำนวณและจัดสัดส่วนให้ทั้ง 5 ดัชนีมีน้ำหนักรวมในการทำนายการบริหารความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจเท่ากับร้อยละ 100 จะสามารถกำหนดน้ำหนักรายดัชนีให้มีค่าแตกต่างกันสรุป ได้ดังนี้

ดัชนี	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (b)	น้ำหนัก (ร้อยละ)
1. Good Governance	0.1405	32
2. SWOT and Strategic Challenge Analysis	0.0995	22
3. Ethical Management	0.0701	16
4. Vision and Engagement	0.0685	15
5. Sustainable Resource Management	0.0674	15
น้ำหนักรวม	0.4460	100

ตารางที่ 62 การกำหนดน้ำหนักรายดัชนีเพื่อประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย

และสามารถกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดย่อยภายในแต่ละดัชนี ได้ดังนี้

ดัชนีรวม	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ตัวชี้วัดย่อย
1. การกำหนดวิสัยทัศน์และเสริมสร้างความผูกพัน	3.75	1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นความสมดุลและรับผิดชอบต่อ
	3.75	1.2 ผู้นำร่วมพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคต
	3.75	1.3 ผู้นำจัดให้มีแผนเสริมสร้างความผูกพันที่ผู้นำระดับมี ส่วนร่วม
	3.75	1.4 พนักงานมีความพึงพอใจต่อการสื่อสารของผู้นำและองค์กร
2. การวิเคราะห์ SWOT และความท้าทายเพื่อบริหารความยั่งยืน	7.00	2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมภายนอก
	7.00	2.2 การมี SWOT ด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม
	8.00	2.3 การ วิเคราะห์ และระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษที่ส่งผลต่อความยั่งยืน
3. การจัดการทรัพยากรที่ส่งผล	3.00	3.1 การคัดเลือกทรัพยากรเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน
	3.00	3.2 การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการแก่พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสีย

ดัชนีรวม	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ตัวชี้วัดย่อย
ต่อความยั่งยืน	3.00	3.3 การประเมินและคาดการณ์ความเสี่ยงของทรัพยากรในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน
	3.00	3.4 การพัฒนาระบบประเมินความยั่งยืนระดับองค์กร
	3.00	3.5 การได้รับรองผลสำเร็จด้านความยั่งยืนจากองค์กรที่เป็นที่ยอมรับ
4. การกำกับดูแล กิจการที่ดี	1.00	4.1 การจัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี
	8.00	4.2 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (ประกอบด้วย 8 ตัวชี้วัดย่อย)
	6.00	4.3 การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส (ประกอบด้วย 12 ตัวชี้วัดย่อย)
	8.00	4.4 การควบคุมภายใน (ประกอบด้วย 10 ตัวชี้วัดย่อย)
	8.00	4.5 การตรวจสอบภายใน (ประกอบด้วย 8 ตัวชี้วัดย่อย)
	1.00	4.6 การจัดทำกิจกรรมเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง
5. การบริหาร สมรรถนะ ด้านจริยธรรม	4.00	5.1 การจัดทำคู่มือจริยธรรมธุรกิจที่เน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง
	4.00	5.2 การบริหารจัดการสมรรถนะด้านจริยธรรม
	4.00	5.3 การประเมินสมรรถนะด้านจริยธรรมของพนักงาน
	4.00	5.4 การนำผลประเมินสมรรถนะด้านจริยธรรมไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจ

ตารางที่ 63 การกำหนดน้ำหนักรายตัวชี้วัดย่อยเพื่อประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย

โดยน้ำหนักข้างต้นจะถูกนำมากำหนดใช้สำหรับการประเมินรัฐวิสาหกิจทุกกลุ่มสาขา เนื่องจากเหตุผลสำคัญ คือ

- วัตถุประสงค์การวิจัยกำหนดพัฒนาแบบจำลองการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยโดยรวม ส่งผลให้ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้ทดสอบความสัมพันธ์เชิงสถิติครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างทั้ง 55 แห่ง โดยไม่จำแนกเป็นรายสาขา ซึ่งทำให้พบว่าดัชนีที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจโดยรวมมีทั้งสิ้น 5 ดัชนีที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจโดยรวมที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงไม่สามารถใช้ผลดังกล่าวสำหรับกำหนดดัชนีและน้ำหนักการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจรายสาขาได้
- บทสรุปการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าไม่ควรมีการจำแนกน้ำหนักของดัชนีตามกลุ่มรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากเงื่อนไขการจัดแบ่งกลุ่มสาขาวิสาหกิจเป็นไปเพื่อสนับสนุนระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของ สศร. กระทรวงการคลัง มากกว่าอยู่บน

พื้นฐานของวัตถุประสงค์จัดตั้งและภารกิจที่รัฐวิสาหกิจได้รับโดยตรง นอกจากนี้ เนื่องจากทุกดัชนีเป็นดัชนีพื้นฐาน (General Factors) เพื่อการพัฒนาความยั่งยืน โดยไม่เป็นดัชนีเฉพาะ (Specific Factors) ที่สาขาใดต้องมีเป็นพิเศษแตกต่างจากสาขาอื่น ดังนั้นจึงไม่ควรมีการแบ่งน้ำหนักที่แตกต่างระหว่างสาขาอีกระดับหนึ่ง

ซึ่งนอกเหนือจากการกำหนดน้ำหนักข้างต้นแล้ว ในที่นี้ยังได้กำหนดแนวทางพัฒนาระดับความครบถ้วนสมบูรณ์ของการดำเนินงานในแต่ละดัชนี โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่เป็นหลักการพัฒนาความยั่งยืนเชิงสังคมศาสตร์และจริยศาสตร์ นำมาประยุกต์ควบคู่กับหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO 26000 รวมถึงหลักการสากลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ดัชนีชีวิตที่พัฒนาตามการวิจัยนี้มีความโดดเด่นจากการใช้หลักวิชาการเชิงสังคมและจริยธรรมเป็นกรอบการพัฒนา ไม่มุ่งเน้นใช้หลักเศรษฐศาสตร์ และวิทยาศาสตร์เป็นสำคัญเช่นประเทศพัฒนาแล้ว ซึ่งสามารถอธิบายค่าระดับและความสอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักการสากลอื่นๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 64 ตารางแสดงการเชื่อมโยงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การพัฒนาดัชนีประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

ผลการปฏิบัติและเริ่มสร้างความผูกพัน	น้ำหนัก	1	2	3	4	5	หมายเหตุ
1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเริ่มสร้างความผูกพัน 3.75 วิสัยทัศน์และวิสัยทัศน์ที่เน้นความสมดุลและรับผิดชอบต่อองค์กร เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และสิ่งแวดล้อม	3.75	วิสัยทัศน์และวิสัยทัศน์ร่วมกัน 1 มิติ	วิสัยทัศน์และวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2 มิติ	วิสัยทัศน์และวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3 มิติ	วิสัยทัศน์และวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4 มิติ	วิสัยทัศน์และวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5 มิติ	สาระสำคัญของวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1. ด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจ / 2. ด้านเศรษฐกิจ / 3. ด้านสังคม / 4. ด้านสิ่งแวดล้อม และ 5. วัฒนธรรม
1.2 ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกำหนดและผู้นำในองค์กรอย่างชัดเจนและมีความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ และจริยธรรม	3.75	ผู้นำระดับสูง (ระดับที่ 1-3) ไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ด้านหนึ่งและผู้นำในองค์กร	ผู้นำระดับสูง (ระดับที่ 1-3) มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ด้านหนึ่งและผู้นำในองค์กร	ผู้นำระดับสูง (ระดับที่ 1-3) มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ด้านหนึ่งและผู้นำในองค์กร	ผู้นำระดับสูง (ระดับที่ 1-3) มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ด้านหนึ่งและผู้นำในองค์กร	ผู้นำระดับสูง (ระดับที่ 1-3) มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ด้านหนึ่งและผู้นำในองค์กร	หลักสูตรพัฒนาผู้นำ กำหนดครอบคลุม 1.ทักษะความเป็นผู้นำ 2. ความรู้ความสามารถทางด้านภารกิจ และ 3. จริยธรรมด้านความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง
1.3 ผู้นำจัดให้มีการดำเนินการตามแผนและสร้างงานผูกพันของพนักงาน	3.75	ผู้นำระดับสูง (ระดับที่ 1-3) ไม่จัดให้มีการสร้างงานผูกพันของพนักงาน	ผู้นำระดับสูง (ระดับที่ 1-3) จัดให้มีการสร้างงานผูกพันของพนักงาน	ผู้นำระดับสูง (ระดับที่ 1-3) จัดให้มีการสร้างงานผูกพันของพนักงาน	ผู้นำระดับสูง (ระดับที่ 1-3) จัดให้มีการสร้างงานผูกพันของพนักงาน	ผู้นำระดับสูง (ระดับที่ 1-3) จัดให้มีการสร้างงานผูกพันของพนักงาน	หลักสูตรพัฒนาผู้นำ กำหนดครอบคลุม 1.ทักษะความเป็นผู้นำ 2. ความรู้ความสามารถทางด้านภารกิจ และ 3. จริยธรรมด้านความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง
การกำหนดค่า "ระดับ 5" หัวข้อ 1.2 และ 1.3		กำหนดโดยพิจารณาจาก - พหุวัฒนธรรมธุรกิจเพียง : 3 องค์ประกอบ ได้แก่ พหุวัฒนธรรม มีเหตุผล และมีวิสัยทัศน์ 2. เอ็นพี และจริยธรรม - มก. 9999 : การนำองค์กร : ผู้บริหารระดับสูงประพฤติตนเป็นแบบอย่างจากความซื่อสัตย์และความมุ่งมั่นในการนำองค์กรแห่งธุรกิจ - ISO 28000 : ธรรมชาติ : แสดงภาระงานเป็นผู้ดำเนินการมุ่งเน้นและมีขีดความสามารถที่ชัดเจนและมีความรับผิดชอบต่อสังคม/สร้างความเป็นปึกแผ่น - Best Practices ของระบบประเมินคุณภาพธุรกิจ (Sole Enterprise Performance Appraisal: SEPA) การทรงกรมกลี : หมวด 1 การนำองค์กร ที่ผู้ในระดับสูงของธุรกิจให้ความสำคัญ					
1.4 ความพึงพอใจของพนักงานต่อระบบการสื่อสารของผู้ปฏิบัติงาน	3.75	ไม่มีการประเมินความพึงพอใจทุกปี / มีระดับความพึงพอใจลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป	มีการประเมินความพึงพอใจทุกปี / มีระดับความพึงพอใจลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป	มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรมีระดับที่ต่ำกว่าเป้าหมาย	มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรมีระดับที่ต่ำกว่าเป้าหมาย	มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรมีระดับที่ต่ำกว่าเป้าหมาย	มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรมีระดับที่ต่ำกว่าเป้าหมาย
การกำหนดค่า "ระดับ 5" หัวข้อ 1.4		กำหนดโดยพิจารณาจาก - มก. 9999 : การนำองค์กร : ผู้บริหารระดับสูงประพฤติตนเป็นแบบอย่างจากความซื่อสัตย์และความมุ่งมั่นในการนำองค์กรแห่งธุรกิจ - Best Practices ของระบบประเมินคุณภาพธุรกิจ (Sole Enterprise Performance Appraisal: SEPA) การทรงกรมกลี : หมวด 1 การนำองค์กร ที่ผู้ในระดับสูงของธุรกิจให้ความสำคัญ					
รวม	15						



3. การจัดการทรัพยากรที่สัมพันธ์ต่อความยั่งยืน	หน้าหน้า	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	หมายเหตุ
3.1 การวิเคราะห์และคัดเลือกทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ ที่ไม่ใช่ทรัพยากรที่เป็นต้นแบบ และ/หรือมีความสามารถเหนือคู่แข่งหรืออยู่ในระยะยาวสำหรับการดำเนินงานทางธุรกิจ	3	ไม่มีการวิเคราะห์ จัดเลือก และระบุทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ ที่ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถเหนือคู่แข่งหรืออยู่ในระยะยาว	มีการวิเคราะห์ จัดเลือก และระบุทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ ที่ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถเหนือคู่แข่งหรืออยู่ในระยะยาว	มีการวิเคราะห์ จัดเลือก และระบุทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ ที่ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถเหนือคู่แข่งหรืออยู่ในระยะยาว	ผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ ที่ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถเหนือคู่แข่งหรืออยู่ในระยะยาว	ผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ ที่ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถเหนือคู่แข่งหรืออยู่ในระยะยาว	
การกำหนดค่า "ระดับ 5"	หัวข้อ 3.1	กำหนดโดยพิจารณาจาก - หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : องค์กรประกอบการมีผู้บังคับใช้ที่ชัดเจนและต่อเนื่องตาม - มก. 9999 การนำไปปฏิบัติ (ด้านเศรษฐกิจ) : สร้างนวัตกรรมด้านโซลูชันผลิตภัณฑ์และบริการ - ISO 26000 : ใช้ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรธรรมชาติ และทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ - หลักการ Resource-Based View (RBV) : กำหนดทรัพยากรที่สร้างรายได้รับมาจากการแข่งขันด้วยคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ - Best Practices ของระบบประเมินคุณภาพธุรกิจ (SRIE Enterprise Performance Appraisal, SEPA) การตรวจรางวัล : หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ที่รัฐวิสาหกิจจะมีการกระทำ และระบุทรัพยากรด้านที่ไม่ใช่การดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมและพร้อมธรรมที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์	มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการประจำปี ครบถ้วน 1 กลุ่ม	มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการประจำปี ครบถ้วน 2 กลุ่ม	มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการประจำปี ครบถ้วน 3 กลุ่ม	มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการประจำปี ครบถ้วน 4 กลุ่ม	มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการกำหนดกรอบอุดม 1- บุคลากร 2. ผู้ค้า 3. ผู้ส่งมอบ และ 4. ผู้เข้าร่วมมือ
การกำหนดค่า "ระดับ 5"	หัวข้อ 3.2	กำหนดโดยพิจารณาจาก - หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : องค์กรประกอบการมีผู้บังคับใช้ที่ชัดเจนและต่อเนื่องตาม - มก. 9999 : การวางแผน : วางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนที่สามารถวัดผลได้ - Best Practices ของระบบประเมินคุณภาพธุรกิจ (SRIE Enterprise Performance Appraisal, SEPA) การตรวจรางวัล : หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ที่รัฐวิสาหกิจจะมีการกระทำ และระบุทรัพยากรด้านที่ไม่ใช่การดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมและพร้อมธรรมที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์	มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการประจำปี ครบถ้วน 1 กลุ่ม	มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการประจำปี ครบถ้วน 2 กลุ่ม	มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการประจำปี ครบถ้วน 3 กลุ่ม	มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการประจำปี ครบถ้วน 4 กลุ่ม	มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการกำหนดกรอบอุดม 1- บุคลากร 2. ผู้ค้า 3. ผู้ส่งมอบ และ 4. ผู้เข้าร่วมมือ
3.3 การประเมินและจัดการทรัพยากรที่สัมพันธ์ต่อความยั่งยืน	3	มีการกำหนดแนวทางประเมินและจัดการในด้านการเงินและไม่ใช่การเงินเพื่อที่จะทำให้แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความยั่งยืนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย	มีการประเมินและจัดการในด้านการเงินและไม่ใช่การเงินเพื่อที่จะทำให้แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	มีการประเมินและจัดการในด้านการเงินและไม่ใช่การเงินเพื่อที่จะทำให้แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	มีการประเมินและจัดการในด้านการเงินและไม่ใช่การเงินเพื่อที่จะทำให้แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	มีการประเมินและจัดการในด้านการเงินและไม่ใช่การเงินเพื่อที่จะทำให้แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	
การกำหนดค่า "ระดับ 5"	หัวข้อ 3.3	กำหนดโดยพิจารณาจาก - หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : องค์กรประกอบการมีผู้บังคับใช้ที่ชัดเจนและต่อเนื่องตาม - มก. 9999 : การวางแผน : ประเมินสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต ซึ่งรวมถึงความพร้อมด้านบุคคล งบประมาณ เทคโนโลยี งบประมาณ - Best Practices ของระบบประเมินคุณภาพธุรกิจ (SRIE Enterprise Performance Appraisal, SEPA) : หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ที่รัฐวิสาหกิจจะมีการกระทำ และระบุทรัพยากรด้านที่ไม่ใช่การดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมและพร้อมธรรมที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์	มีการประเมินและจัดการในด้านการเงินและไม่ใช่การเงินเพื่อที่จะทำให้แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	มีการประเมินและจัดการในด้านการเงินและไม่ใช่การเงินเพื่อที่จะทำให้แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	มีการประเมินและจัดการในด้านการเงินและไม่ใช่การเงินเพื่อที่จะทำให้แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	มีการประเมินและจัดการในด้านการเงินและไม่ใช่การเงินเพื่อที่จะทำให้แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	

3. การจัดการที่แยกที่ส่งผลต่อความยั่งยืน	น้ำหนัก	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	หมายเหตุ
<p>3.4 พัฒนาระบบประเมินความยั่งยืนระดับองค์กร ที่มีหลักการที่ชัดเจน และน้ำหนักที่สมดุล ครอบคลุมความสำคัญของการดำเนินงาน ESG และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร</p>	3	<p>มีระบบประเมินความยั่งยืนระดับองค์กร แต่ยังไม่มีการกำหนดกรอบหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด และน้ำหนักอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ แต่ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไป</p>	<p>มีระบบประเมินความยั่งยืนระดับองค์กรที่มีการกำหนดกรอบหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด และน้ำหนักอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ และเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไป</p>	<p>มีระบบประเมินความยั่งยืนระดับองค์กรและระดับหน่วยงานที่มีการกำหนดกรอบหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด และน้ำหนักอย่างครบถ้วน และเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไป อย่างไรก็ตามการประเมินยังไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ</p>	<p>มีระบบประเมินความยั่งยืนระดับองค์กรและระดับหน่วยงานที่มีการกำหนดกรอบหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด และน้ำหนักอย่างครบถ้วน และเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไป อย่างไรก็ตามการประเมินยังไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ</p>	<p>มีระบบประเมินความยั่งยืนระดับองค์กรและระดับหน่วยงานที่มีการกำหนดกรอบหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด และน้ำหนักอย่างครบถ้วน และเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไป อย่างไรก็ตามการประเมินยังไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ</p>	<p>เชื่อมโยงเชิงบูรณาการ คือ ตัวชี้วัด และเป้าหมายสำคัญขององค์กรประเมินความยั่งยืนในระดับองค์กร ถูกถ่ายทอดสู่ระดับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างครบถ้วน และเป็นระบบ</p>
<p>3.5 การเข้าร่วมการประเมินและได้รับการรับรองระดับความยั่งยืนจากองค์กรอิสระที่เชื่อถือได้</p>	3	<p>ไม่มีการเข้าร่วมการประเมินจากองค์กรที่น่าเชื่อถือที่ส่งเสริมความยั่งยืน</p>	<p>ไม่มีการเข้าร่วมการประเมินจากองค์กรที่น่าเชื่อถือที่ส่งเสริมความยั่งยืน</p>	<p>ไม่มีการเข้าร่วมการประเมินจากองค์กรที่น่าเชื่อถือที่ส่งเสริมความยั่งยืน</p>	<p>ไม่มีการเข้าร่วมการประเมินจากองค์กรที่น่าเชื่อถือที่ส่งเสริมความยั่งยืน</p>	<p>มีการเข้าร่วมการประเมินจากองค์กรที่น่าเชื่อถือที่ส่งเสริมความยั่งยืน</p>	<p>องค์กรที่มีบทบาทหน้าที่ส่งเสริมความยั่งยืนในระดับสากล เช่น องค์กรอิสระที่เชื่อถือได้ในประเทศไทย เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, หน่วยงานเพื่อการพัฒนาการค้าการลงทุนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง, Global Reporting Initiative และ SAM (DJSI)</p>
<p>การกำหนด "ระดับ 5" หรือ "3.4-3.5"</p>		<p>กำหนดโดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</li> <li>- มอก. 9999 : การวางแผน : ประเมินขีดความสามารถที่จับต้องได้ และเงื่อนไขความ</li> <li>- มอก. 9999 : การติดตามและประเมินผล และการทบทวน : การกำหนดวิธีการและติดตามตัวชี้วัด วิจัย และรวบรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด กอปรกับ วิจัย ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน</li> </ul> <p>เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และมีการป้องกันและแก้ไขปัญหา ในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เข้าเป้า</p>	<p>กำหนดโดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</li> <li>- มอก. 9999 : การวางแผน : ประเมินขีดความสามารถที่จับต้องได้ และเงื่อนไขความ</li> <li>- มอก. 9999 : การติดตามและประเมินผล และการทบทวน : การกำหนดวิธีการและติดตามตัวชี้วัด วิจัย และรวบรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด กอปรกับ วิจัย ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน</li> </ul> <p>เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และมีการป้องกันและแก้ไขปัญหา ในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เข้าเป้า</p>	<p>กำหนดโดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</li> <li>- มอก. 9999 : การวางแผน : ประเมินขีดความสามารถที่จับต้องได้ และเงื่อนไขความ</li> <li>- มอก. 9999 : การติดตามและประเมินผล และการทบทวน : การกำหนดวิธีการและติดตามตัวชี้วัด วิจัย และรวบรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด กอปรกับ วิจัย ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน</li> </ul> <p>เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และมีการป้องกันและแก้ไขปัญหา ในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เข้าเป้า</p>	<p>กำหนดโดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</li> <li>- มอก. 9999 : การวางแผน : ประเมินขีดความสามารถที่จับต้องได้ และเงื่อนไขความ</li> <li>- มอก. 9999 : การติดตามและประเมินผล และการทบทวน : การกำหนดวิธีการและติดตามตัวชี้วัด วิจัย และรวบรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด กอปรกับ วิจัย ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน</li> </ul> <p>เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และมีการป้องกันและแก้ไขปัญหา ในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เข้าเป้า</p>	<p>มีการเข้าร่วมการประเมินจากองค์กรที่น่าเชื่อถือที่ส่งเสริมความยั่งยืน</p>	<p>หน่วยงานเพื่อการพัฒนาการค้าการลงทุนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง, Global Reporting Initiative และ SAM (DJSI)</p>
รวม	15						

4. การกำกับดูแลกิจการที่ดี	น้ำหนัก	1	2	3	4	5	หมายเหตุ
4.1 จิตสำนึกของบุคลากรและผู้ถือหุ้นที่ดีที่มีกรอบหลักการและแนวปฏิบัติ ตามมาตรฐานสากล ได้แก่ หลักการ OECD หลักการของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือสมาคมส่งเสริมกรรมการบริษัทไทย	1	ไม่มีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร	มีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีแต่ไม่สอดคล้องตามมาตรฐานที่ยอมรับโดยทั่วไป	มีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามมาตรฐานที่ยอมรับโดยทั่วไป	มีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามมาตรฐานที่ยอมรับโดยทั่วไป โดยเผยแพร่ภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติ	มีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามมาตรฐานที่ยอมรับโดยทั่วไป โดยเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	มาตรฐานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ยอมรับโดยทั่วไป ได้แก่ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ หลักการ OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีอื่นๆ
การกำหนดค่า "ระดับ 5"		กำหนดโดยพิจารณาจาก					
หัวข้อ 4.1		- ASEAN CORPORATE GOVERNANCE SCORECARD 2017 : the company disclose its corporate governance policy / board charter, Governance structures and policies, in particular, the content of any corporate governance code or policy and the process by which it is implemented - มอก. 9999 : การนำองค์กร : กำหนดทิศทางองค์กรโดยบูรณาการแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรมเป็นส่วนหนึ่งของปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ คำนิยาม นโยบาย กลยุทธ์ วัฒนธรรม โครงสร้าง หรือการดำเนินงานต่างๆ และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจและนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ - สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) : คณะกรรมการควรจัดให้มีนโยบายกำกับดูแลกิจการ - Best Practices ของการประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ที่รัฐวิสาหกิจจะมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการที่ภาครัฐกำหนดเผยแพร่ต่อสาธารณะโดยทั่วไป					
4.2 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	8						
4.2.1 คณะกรรมการให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (3-5ปี) และแผนปฏิบัติการประจำปี ในระยะเวลาดำเนินการ	1.75						
1) แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (3-5ปี)	0.75	ให้ความเห็นชอบ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวสำหรับ 1 ปีต่อปี ในไตรมาสที่ 1 ของปีต่อไป	ให้ความเห็นชอบ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวภายใน 2 เดือนแรกของปีต่อไป	ให้ความเห็นชอบ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวภายใน 1 เดือนแรกของปีต่อไป	ให้ความเห็นชอบ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวภายในสิ้นของปีทำการประเมินผล	ให้ความเห็นชอบ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวภายในปีที่ทำการประเมินผลอย่างน้อย 1 เดือน	
2) แผนปฏิบัติการประจำปี	0.5	ให้ความเห็นชอบ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวสำหรับ 1 ปีต่อปี ในไตรมาสที่ 1 ของปีต่อไป	ให้ความเห็นชอบ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวภายใน 2 เดือนแรกของปีต่อไป	ให้ความเห็นชอบ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวภายใน 1 เดือนแรกของปีต่อไป	ให้ความเห็นชอบ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวภายในสิ้นของปีทำการประเมินผล	ให้ความเห็นชอบ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวภายในปีที่ทำการประเมินผลอย่างน้อย 1 เดือน	



4. การกำกับดูแลกิจการที่ดี	น้ำหนัก	1	2	3	4	5	หมายเหตุ
<p>3) การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการกำหนดทิศทางและแผนการดำเนินงาน</p>	0.5	<p>คณะกรรมการไม่มีส่วนร่วม กำหนดทิศทางและแผนการดำเนินงาน</p>	<p>คณะกรรมการมีส่วนร่วมบ้าง เห็นชอบทิศทางและยุทธศาสตร์ มีข้อสังเกตเพิ่มเติม</p>	<p>คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบทิศทางและยุทธศาสตร์ พร้อมมอบข้อสังเกตเพิ่มเติม เชิญปฏิบัติกร่วมกับฝ่ายจัดการ</p>	<p>คณะกรรมการจัดให้มี กลยุทธ์การดำเนินงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับแผนธุรกิจในระยะสั้นและระยะยาว</p>	<p>คณะกรรมการจัดให้มี กลยุทธ์การดำเนินงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับแผนธุรกิจในระยะสั้นและระยะยาว</p>	
<p>การกำหนดค่า "ระดับ 5" หัวข้อ 4.2.1 ข้อย่อยที่ 1) - 3)</p>		<p>กำหนดโดยพิจารณาจาก - OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2015 : The responsibilities of the boards of state-owned enterprises should effectively carry out the functions of setting strategy and supervising management, based on broad mandates and objectives set by the government. - ASEAN CORPORATE GOVERNANCE SCORECARD 2017 : the board of directors play a leading role in the process of developing and reviewing the company's strategy at least annually - มก. 9999 : การนำองค์กร : กำหนดทิศทางองค์กรโดยคำนึงถึงการกำหนดทิศทางธุรกิจของเป้าหมายภาคอุตสาหกรรมเป็นส่วนหนึ่งของปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ คำนิยม นโยบาย กลยุทธ์ วัฒนธรรม โครงสร้าง หรือการดำเนินงานต่างๆ และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจและนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ - Best Practices ของการประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ที่รัฐวิสาหกิจจะมีกรเข้าร่วมกำหนดทิศทางและแผนการดำเนินงานระยะยาวและประจำปีของรัฐบาลทั้งผ่านการแต่งตั้งและอนุมัติจากฝ่ายยุทธศาสตร์ และร่วมส่งเสริมให้ปฏิบัติตามกับฝ่ายจัดการของรัฐบาลทั้ง รวมถึงพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐบาลกิจการอย่างเริ่มมีบัญชี</p>					
<p>4.2.2 บทบาทของคณะกรรมการในการจัดให้มีและควบคุมความเสี่ยงของระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ</p>	0.8						
<p>1) การจัดให้มีและควบคุมความเสี่ยงของแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ</p>	0.5	<p>จัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี และนำเสนอให้คณะกรรมการให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มมีบัญชี 1 ระบบ</p>	<p>จัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี และนำเสนอให้คณะกรรมการให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มมีบัญชี 2 ระบบ</p>	<p>จัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี และนำเสนอให้คณะกรรมการให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มมีบัญชี 3 ระบบ</p>	<p>จัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี และนำเสนอให้คณะกรรมการให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มมีบัญชี 4 ระบบ</p>	<p>จัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี และนำเสนอให้คณะกรรมการให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มมีบัญชี 5 ระบบ</p>	<p>ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ ประกอบด้วย 1. ระบบควบคุมภายใน 2. ระบบบริหารความเสี่ยง 3. ระบบบริหารความเสถียร 4. ระบบบริหารการสื่อสารองค์กร และ 5. ระบบบริหารภาพลักษณ์</p>
<p>2) การติดตามผลการดำเนินงานของระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ</p>	0.3	<p>มีการติดตามและทบทวนความเพียงพออย่างสม่ำเสมอจำนวน 1 ครั้งต่อปี</p>	<p>มีการติดตามและทบทวนความเพียงพออย่างสม่ำเสมอจำนวน 2 ครั้งต่อปี</p>	<p>มีการติดตามและทบทวนความเพียงพออย่างสม่ำเสมอจำนวน 3 ครั้งต่อปี</p>	<p>มีการติดตามและทบทวนความเพียงพออย่างสม่ำเสมอจำนวน 4 ครั้งต่อปี</p>	<p>มีการติดตามและทบทวนความเพียงพออย่างสม่ำเสมอจำนวน 5 ครั้งต่อปี</p>	
<p>การกำหนดค่า "ระดับ 5" หัวข้อ 4.2.2 ข้อย่อยที่ 1) - 2)</p>		<p>กำหนดโดยพิจารณาจาก - OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2015 : The responsibilities of the boards of state-owned enterprises : SOEs should develop efficient internal audit procedures and establish an internal audit function that is monitored by and reports directly to the board and to the audit committee or the equivalent corporate organ. - ASEAN CORPORATE GOVERNANCE SCORECARD 2017 : the company establish a sound internal control procedures / risk management framework and periodically review the effectiveness of that framework. - มก. 9999 : การนำองค์กร : ทำให้องค์กรมีการปฏิบัติตามกฎหมายและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและมีจริยธรรม - Best Practices ของการประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะมีการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานของระบบบริหารจัดการองค์กรสำคัญก่อนเริ่มมีบัญชี และติดตามผลการดำเนินงานของระบบรายงานต่าง ๆ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส</p>					

4. การกำกับดูแลกิจการที่ดี	น้ำหนัก	1	2	3	4	5	หมายเหตุ
4.2.3 การจัดทำระบบการรายงานผลการดำเนินงานทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ	0.5						
1) ความครบถ้วนและความถี่ในการนำเสนอรายงานผลการดำเนินงาน	0.25	มีความถี่ในการนำเสนอประเด็นสำคัญ จำนวน 1 ครั้ง ครบถ้วนเฉพาะด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	มีความถี่ในการนำเสนอประเด็นสำคัญ จำนวน 2 ครั้ง ครบถ้วนเฉพาะด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	มีความถี่ในการนำเสนอประเด็นสำคัญ จำนวน 3 ครั้ง ครบถ้วนเฉพาะด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	มีความถี่ในการนำเสนอประเด็นสำคัญ จำนวน 4 ครั้ง ครบถ้วนเฉพาะด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	มีความถี่ในการนำเสนอประเด็นสำคัญ จำนวน 4 ครั้ง ครบถ้วนเฉพาะด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	ด้านการเงิน เช่น ผลกำไร ไรคาดทุน, ฐานะการเงิน, สภาพคล่อง, ความสามารถในการชำระหนี้ การเบิกจ่ายเกี่ยวกับงบประมาณ / งบลงทุน เป็นต้น ด้านการจัดหา เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจหลัก, การดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี, การดำเนินงานตามโครงการที่สำคัญ, การดำเนินงานตามโครงการ
2) คุณภาพของรายงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	0.25	ไม่มีวิธีการหรือข้อมูลที่เพิ่มเติม	มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายหรือผลงานในอดีต	มีการวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย พร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรค	มีการวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย พร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรค	มีการวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย พร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรค ตลอดจนเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน	
การกำหนดค่า "ระดับ 5" หัวข้อ 4.2.3 ข้อย่อยที่ 1) - 2)		กำหนดโดยที่ประชุมจาก - ASEAN CORPORATE GOVERNANCE SCORECARD 2017 : the board of directors have a process to review, monitor and oversee the implementation of the corporate strategy - มอก. 9898 : การติดตามประเมินผล และการทบทวน องค์การควรทบทวน ติดตามและติดตามประเมินผล และทบทวนผลการดำเนินงาน ช่วงเวลาที่กำหนดไว้ - ISO 26000 : ธรรมชาติ : ติดตามการดำเนินงานตามสิ่งที่ได้ตัดสินใจเพื่อให้แน่ใจว่าแนวทางทางด้านการเงินมีความสอดคล้องกับสิ่งที่ได้มีการตัดสินใจไว้ และเพื่อพิจารณาถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง - Best Practices ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ ที่คณะกรรมการธุรกิจจะมีกระบวนการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละครั้ง และกำกับดูแลให้เอกสารรายงานการเงินและผลการดำเนินงานที่เสนอให้ผู้ถือหุ้นหรือผู้เกี่ยวข้องทราบมีความถี่และสอดคล้องกันกับเป้าหมายพร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรค ตลอดจนเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน					

4. การกำกับดูแลกิจการที่ดี	น้ำหนัก	1	2	3	4	5	หมายเหตุ
4.2.4 บทบาทของคณะกรรมการในการ ประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุด และ ผู้บริหารระดับสูงของวิสาหกิจ	1	ไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์การ ประเมิน และไม่มีการประเมินผลงาน ผลงานและไม่มีการประเมินผลงาน	มีการกำหนดหลักเกณฑ์การ ประเมินผลงานแต่ไม่มีการ ประเมินผลงาน	มีการประเมินผลงานและกำหนด คำตอบแทน แต่ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน	มีการประเมินผลงานโดยมี หลักเกณฑ์ที่ชัดเจน แต่ไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์	มีการประเมินผลงานโดยมีหลักเกณฑ์ ที่ชัดเจน และนำไปใช้เชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ	
1) การประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุด	0.5	ไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์และไม่ มีการประเมินผลงาน	มีการกำหนดหลักเกณฑ์การ ประเมินผลงานแต่ไม่มีการ ประเมินผลงาน	มีการประเมินผลงานแต่ไม่มี หลักเกณฑ์ที่ชัดเจน	มีการประเมินผลงานโดยมี หลักเกณฑ์ที่ชัดเจน แต่ไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์	มีการประเมินผลงานโดยมีหลักเกณฑ์ ที่ชัดเจน และนำไปใช้เชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ	
2) การประเมินผลงานผู้บริหารระดับสูง	0.5	ไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์และไม่ มีการประเมินผลงาน	มีการกำหนดหลักเกณฑ์การ ประเมินผลงานแต่ไม่มีการ ประเมินผลงาน	มีการประเมินผลงานแต่ไม่มี หลักเกณฑ์ที่ชัดเจน	มีการประเมินผลงานโดยมี หลักเกณฑ์ที่ชัดเจน แต่ไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์	มีการประเมินผลงานโดยมีหลักเกณฑ์ ที่ชัดเจน และนำไปใช้เชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ	
การกำหนดค่า "ระดับ 5" หัวข้อ 4.2.4 ข้อย่อยที่ 1) - 2)		กำหนดโดยพิจารณาจาก	- OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2015 : The responsibilities of the boards of state-owned enterprises : SOE boards should effectively carry out their functions of setting strategy and supervising management, based on broad mandates and objectives set by the government. They should have the power to appoint and remove the CEO. They should set executive remuneration levels that are in the long term interest of the enterprise	- ASEAN CORPORATE GOVERNANCE SCORECARD 2017 : the board of directors/commissioners conduct an annual performance assessment of the CEO/Managing Director/President	- มอก. 9999 : การนำไปปฏิบัติ (ด้านเศรษฐกิจ) : พิจารณาผลตอบแทนจากการดำเนินงานทั้งในระดับและระบบหน่วยงานเป็นต้นโดยมุ่งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับประโยชน์อย่าง เหมาะสมและเป็นธรรม	- ISO 26000 : ธรรมชาติขององค์กรให้ผลตอบแทนทั้งที่เป็นและไม่เป็นเชิงเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	- Best Practices ของการประเมินบทบาทของคณะกรรมการวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องจัดให้ระบบและการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงของวิสาหกิจเป็นประจำทุกปี โดยผลประเมินจะนำไปเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจอย่างเป็นรูปธรรม



4. การกำกับดูแลกิจการที่ดี	น้ำหนัก	1	2	3	4	5	หมายเหตุ
4.2.6 การส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG)	1.5	ไม่มีกรรมการตั้งหน่วยงาน Compliance Unit	มีการตั้งหน่วยงาน Compliance Unit อย่างไม่เพียงพอ	มีการตั้งหน่วยงาน Compliance Unit โดยมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ	มีการตั้งหน่วยงาน Compliance Unit โดยมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และเผยแพร่ให้พนักงานทราบทั่วทั้งองค์กร	มีการตั้งหน่วยงาน Compliance Unit โดยมี การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ อีกรายละเอียดและเผยแพร่ให้พนักงานทราบทั่วทั้งองค์กร โดยหน่วยงานดังกล่าวมีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ	
1) การจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นทบทวน และแผนการดำเนินงานด้านกำกับดูแล ประจําปี	0.5	ไม่มีกรรมการทบทวนกลยุทธ์ เป็นทบทวน และแผนการดำเนินงานด้านกำกับดูแล ประจําปี	มีการทบทวนกลยุทธ์ เป็นทบทวน และจัดทำแผนการดำเนินงานด้านกำกับดูแล ประจําปี อย่างไรก็ตาม การทบทวนดังกล่าวสอดคล้องกับ	มีการทบทวนกลยุทธ์ เป็นทบทวน และจัดทำแผนการดำเนินงานด้านกำกับดูแล ประจําปี อย่างไรก็ตาม การทบทวนดังกล่าวสอดคล้องกับ	มีการทบทวนกลยุทธ์ เป็นทบทวน และจัดทำแผนการดำเนินงานด้านกำกับดูแล ประจําปี อย่างไรก็ตาม การทบทวนดังกล่าวสอดคล้องกับ	มีการทบทวนกลยุทธ์ เป็นทบทวน และจัดทำแผนการดำเนินงานด้านกำกับดูแล ประจําปี อย่างไรก็ตาม การทบทวนดังกล่าวสอดคล้องกับ	
3) การติดตามผลการดำเนินงานด้านกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการ 3 ด้าน	0.25	คณะกรรมการมีการติดตามผลการดำเนินงานด้านกำกับดูแล กิจการที่ดี 1 ครั้งปี	คณะกรรมการมีการติดตามผลการดำเนินงานด้านกำกับดูแล กิจการที่ดี 2 ครั้งปี	คณะกรรมการมีการติดตามผลการดำเนินงานด้านกำกับดูแล กิจการที่ดี 3 ครั้งปี	คณะกรรมการมีการติดตามผลการดำเนินงานด้านกำกับดูแล กิจการที่ดี 4 ครั้งปี	คณะกรรมการมีการติดตามผลการดำเนินงานด้านกำกับดูแล กิจการที่ดี > 4 ครั้งปี	
การกำหนดค่า "ระดับ 5" หรือ 4.2.6 ข้อย่อยที่ 1) - 3)		กำหนดโดยพิจารณาจาก	ASEAN CORPORATE GOVERNANCE SCORECARD 2017 : the company disclose its corporate governance policy / board charter. Governance structures and policies, in particular, the content of any corporate governance code or policy and the process by which it is implemented	ม.ก. 9999 : การนำองค์กร : ทำให้มั่นใจว่าบุคลากรในองค์กรมีความซื่อสัตย์ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาทางเศรษฐกิจของหน่วยงาน และ	ดำเนินการอย่างโปร่งใสและมีจริยธรรม	- ISO 26000 : ครอบคลุมประเด็นการกำกับดูแลขององค์กรตามช่วงระยะเวลาที่กำหนด	- สมทลงส่งเสริมสถาบันการกำกับดูแล (IOD) : บริษัทได้กำหนดและเปิดเผยแนวทางการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติตามจริยธรรม รวมถึงติดตามการปฏิบัติตาม
							Beel Practices ของการประเมินบทบาทของคณะกรรมการ 3 ด้าน ที่คณะกรรมการจัดให้หน่วยงาน Compliance เพื่อกำกับดูแลให้หน่วยงานมีการปฏิบัติตาม

4. การกำกับดูแลกิจการที่ดี	น้ำหนัก	1	2	3	4	5	หมายเหตุ
4.2.7 การส่งเสริมให้ทั้งกลุ่มแสดงความคิดเห็นต่อผู้ถือหุ้น	1.5						
1) การกำหนดให้มีนโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล	1	ไม่มีการจัดทำนโยบายด้าน CSR แต่ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	มีการจัดทำนโยบายด้าน CSR แต่ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	มีการจัดทำนโยบายด้าน CSR ที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	มีการจัดทำนโยบายด้าน CSR ที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	มีการจัดทำนโยบายด้าน CSR ที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	เห็นพ้องนโยบายด้าน CSR ที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และให้ความสำคัญของคณะกรรมการทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2) การกำหนดให้มีกลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานด้าน CSR ระยะยาว (3-5 ปี) และแผนปฏิบัติการประจำปี	0.5	มีการกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมาย แต่ไม่มีการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือแผนการดำเนินงานด้าน CSR ประจำปี	มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และจัดทำแผนปฏิบัติการ รวมถึงแผนการดำเนินงานด้าน CSR ประจำปี	มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และจัดทำแผนปฏิบัติการ รวมถึงแผนการดำเนินงานด้าน CSR ประจำปี	มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และจัดทำแผนปฏิบัติการ รวมถึงแผนการดำเนินงานด้าน CSR ประจำปี	มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และจัดทำแผนปฏิบัติการ รวมถึงแผนการดำเนินงานด้าน CSR ประจำปี	มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และจัดทำแผนปฏิบัติการ รวมถึงแผนการดำเนินงานด้าน CSR ประจำปี
การกำหนดค่า "ระดับ 5" หัวข้อ 4.2.7 ข้อย่อยที่ 1) - 2)		กำหนดโดยพิจารณาจาก - มอก. 9999 : การนำองค์กร : กำหนดทิศทางองค์กรโดยมีการระบุการดำเนินงานทางเศรษฐกิจเพื่อเป้าหมายของธุรกิจอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ - มอก. 9999 : การนำองค์กร : กำหนดทิศทางองค์กรโดยมีการระบุการดำเนินงานทางเศรษฐกิจเพื่อเป้าหมายของธุรกิจอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ - มอก. 9999 : การนำองค์กร : กำหนดทิศทางองค์กรโดยมีการระบุการดำเนินงานทางเศรษฐกิจเพื่อเป้าหมายของธุรกิจอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ					
4.2.8 การประเมินตนเอง และพัฒนาคุณภาพของคณะกรรมการ	0.5	ไม่มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการ	มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการ	มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการ	มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการ	มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการ	คณะกรรมการมีการดำเนินการประเมินตนเองตามกรอบการประเมินตนเองของคณะกรรมการ
การกำหนดค่า "ระดับ 5" หัวข้อ 4.2.8		กำหนดโดยพิจารณาจาก - OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2015 : SOE boards should, under the Chair's oversight, carry out an annual, well-structured evaluation to appraise their performance and efficiency. - ASEAN CORPORATE GOVERNANCE SCORECARD 2017 : the company conduct an annual performance assessment of the board of directors/commissioners and disclose the criteria and process followed for the assessment - มอก. 9999 : การนำองค์กร : มีการทบทวนผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจเพื่อเป้าหมายของธุรกิจอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ - มอก. 9999 : การนำองค์กร : มีการทบทวนผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจเพื่อเป้าหมายของธุรกิจอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ - Best Practices ของการประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ : คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรทบทวนผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นประจำทุกปี					

4. การกำกับดูแลกิจการที่ดี	น้ำหนัก	1	2	3	4	5	หมายเหตุ
4.3 การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส	6						
1) รายงานประจำปี	0.5	ไม่มีการเปิดเผย	การจัดทำและเปิดเผย แต่มีรายละเอียดน้อยมาก	มีการจัดทำและเปิดเผย มีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของตัวชี้วัดที่สำคัญ	มีการจัดทำและเปิดเผย มีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของตัวชี้วัดที่สำคัญ พร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ตลอดจนแนวทางการแก้ไข	มีการจัดทำและเปิดเผย มีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของตัวชี้วัดที่สำคัญ พร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ตลอดจนแนวทางการแก้ไข	การอธิบายและการวิเคราะห์เกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือมีผลต่อฐานะการเงิน ผลการดำเนินงานของบริษั
คณะกรรมการหรือคณะกรรมการตรวจสอบ	0.5	ไม่มีการจัดทำและเปิดเผย	ไม่มีการจัดทำและเปิดเผย	มีการจัดทำและเปิดเผย แต่ไม่มีการลงมติรับรอง	มีการจัดทำและเปิดเผย และมีการลงนามรับรองแล้วแต่แยกเป็นฉบับ	มีการจัดทำและเปิดเผย และมีการลงนามรับรองแล้วแต่แยกเป็นฉบับ	มีการจัดทำและเปิดเผย มีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของตัวชี้วัดที่สำคัญ พร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ตลอดจนแนวทางการแก้ไข
ของคณะกรรมการตรวจสอบ	0.5	ไม่มีการเปิดเผย	มีการเปิดเผยรายงานละเอียดไม่ครบถ้วน (1 ส่วน)	มีการเปิดเผยรายงานละเอียดไม่ครบถ้วน (2 ส่วน)	มีการเปิดเผยรายงานละเอียดครบถ้วน (3 ส่วน) ครบถ้วน แต่ไม่มีหมายเหตุประกอบงบการเงิน	มีการเปิดเผยรายงานละเอียดครบถ้วน (4 ส่วน)	มีการเปิดเผยรายงานละเอียดครบถ้วน (4 ส่วน) ครบถ้วน แต่ไม่มีหมายเหตุประกอบงบการเงิน
ประชาชน / องค์กรพัฒนาเอกชน / หน่วยงานภาครัฐ / องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร	0.5	ไม่มีการเปิดเผย	มีการเปิดเผย 1 ประเด็น	มีการเปิดเผย 2 ประเด็น	มีการเปิดเผย 3 ประเด็น	มีการเปิดเผย 4 ประเด็น	มีการเปิดเผย 4 ประเด็น
ประชาชน / องค์กรพัฒนาเอกชน / หน่วยงานภาครัฐ / องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร	0.5	ไม่มีการเปิดเผยหรือรัฐวิสาหกิจ และบริษัท	เปิดเผยรายชื่อบริษัทที่ถือหุ้น และบริษัทที่ถือหุ้น 50% ของกรรมการทั้งหมด	เปิดเผยรายชื่อบริษัทที่ถือหุ้น และบริษัทที่ถือหุ้น 75% ของกรรมการทั้งหมด	เปิดเผยรายชื่อบริษัทที่ถือหุ้น และบริษัทที่ถือหุ้น 100% ของกรรมการทั้งหมด	เปิดเผยรายชื่อบริษัทที่ถือหุ้น และบริษัทที่ถือหุ้น 100% ของกรรมการทั้งหมด	เปิดเผยรายชื่อบริษัทที่ถือหุ้น และบริษัทที่ถือหุ้น 100% ของกรรมการทั้งหมด โดยเปิดเผยชื่อผู้ถือหุ้นชื่อ และ หน้าที่
ข้อมูลหลักทรัพย์ (หุ้น) ที่สำคัญที่กรรมการถือครองหรือถือหุ้น	0.5	ไม่มีการเปิดเผยรายชื่อบริษัทที่ถือหุ้น (หุ้น) ที่สำคัญ	เปิดเผยรายชื่อบริษัทที่ถือหุ้น (หุ้น) ที่สำคัญ 50% ของกรรมการทั้งหมด	เปิดเผยรายชื่อบริษัทที่ถือหุ้น (หุ้น) ที่สำคัญ 75% ของกรรมการทั้งหมด	เปิดเผยรายชื่อบริษัทที่ถือหุ้น (หุ้น) ที่สำคัญ 100% ของกรรมการทั้งหมด	เปิดเผยรายชื่อบริษัทที่ถือหุ้น (หุ้น) ที่สำคัญ 100% ของกรรมการทั้งหมด	สาระสำคัญของข้อมูลหลักทรัพย์ (หุ้น) ที่กรรมการถือครองที่เกี่ยวกับบริษัทหลักทรัพย์ หมายถึง ข้อมูลการถือหลักทรัพย์ (หุ้น) ของกรรมการเฉพาะบริษัทที่อยู่ในเครือบริษัทหลักทรัพย์หรือบริษัทที่ถือหุ้น (หุ้น) ดังกล่าวในสัดส่วนที่มากกว่าร้อยละ 10 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัท
ข้อมูลหลักทรัพย์ (หุ้น) ที่สำคัญที่กรรมการถือครองหรือถือหุ้น	0.5	ไม่มีการเปิดเผยรายชื่อบริษัทที่ถือหุ้น (หุ้น) ที่สำคัญ	เปิดเผยรายชื่อบริษัทที่ถือหุ้น (หุ้น) ที่สำคัญ 50% ของกรรมการทั้งหมด	เปิดเผยรายชื่อบริษัทที่ถือหุ้น (หุ้น) ที่สำคัญ 75% ของกรรมการทั้งหมด	เปิดเผยรายชื่อบริษัทที่ถือหุ้น (หุ้น) ที่สำคัญ 100% ของกรรมการทั้งหมด	เปิดเผยรายชื่อบริษัทที่ถือหุ้น (หุ้น) ที่สำคัญ 100% ของกรรมการทั้งหมด	เปิดเผยรายชื่อบริษัทที่ถือหุ้น (หุ้น) ที่กรรมการถือครองที่เกี่ยวกับบริษัทหลักทรัพย์ หมายถึง ข้อมูลการถือหลักทรัพย์ (หุ้น) ของกรรมการเฉพาะบริษัทที่อยู่ในเครือบริษัทหลักทรัพย์หรือบริษัทที่ถือหุ้น (หุ้น) ดังกล่าวในสัดส่วนที่มากกว่าร้อยละ 10 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัท
รายการที่เกี่ยวข้อง (Comesced Transactions) ในระหว่างปีบัญชี	0.5	มีการเปิดเผยรายชื่อบริษัทที่ถือหุ้น (หุ้น) ที่สำคัญ	มีการเปิดเผยรายชื่อบริษัทที่ถือหุ้น (หุ้น) ที่สำคัญ	มีการเปิดเผยรายชื่อบริษัทที่ถือหุ้น (หุ้น) ที่สำคัญ	มีการเปิดเผยรายชื่อบริษัทที่ถือหุ้น (หุ้น) ที่สำคัญ	มีการเปิดเผยรายชื่อบริษัทที่ถือหุ้น (หุ้น) ที่สำคัญ	1. บุคคลที่เกี่ยวข้องมีอำนาจผลประโยชน์และลักษณะความสัมพันธ์กำหนดให้เปิดเผยประเด็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบริษัท 5 ประเด็น ได้แก่ กำหนดให้ระบุชื่อบริษัท / ลักษณะการประกอบธุรกิจ และ ลักษณะความสัมพันธ์ 2. ข้อมูลรายการระหว่างบริษัทที่ถือหุ้น (หุ้น) ที่กรรมการถือครองที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ 3. ความสัมพันธ์และความสัมพันธ์ของรายการที่เกี่ยวข้องกัน โดยระบุที่มา เหตุผลหรือความจำเป็นของการรายการที่เกี่ยวข้องกัน 4. นโยบาย มาตรการ และขั้นตอนการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกัน

4. การกำกับดูแลกิจการที่ดี	น้ำหนัก	1	2	3	4	5	หมายเหตุ
4.3 การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส	6	ไม่มีการเปิดเผย	มีการเปิดเผย 1 ประเด็น	มีการเปิดเผย 2 ประเด็น	มีการเปิดเผย 3 ประเด็น	มีการเปิดเผย 4 ประเด็น	
สภาพธุรกิจ และแผนทางธุรกิจและกลยุทธ์	0.5	ไม่มีการเปิดเผย	มีการเปิดเผย 1 ประเด็น	มีการเปิดเผย 2 ประเด็น	มีการเปิดเผย 3 ประเด็น	มีการเปิดเผย 4 ประเด็น	ข้อมูลด้านการกำกับดูแลที่ของธุรกิจมาถึง ประกอบด้วย 1. นโยบาย 2 กลยุทธ์แนวปฏิบัติ และ 3. เป้าหมาย 4. กิจกรรมและ 5. ผลสำเร็จด้านการกำกับดูแลที่ดี
ข้อมูลด้านการกำกับดูแลที่ของธุรกิจมาถึง	0.5	ไม่มีการเปิดเผย	มีการเปิดเผย 1 ประเด็น	มีการเปิดเผย 2 ประเด็น	มีการเปิดเผย 3 ประเด็น	มีการเปิดเผย 4 ประเด็น	ข้อมูลด้านการกำกับดูแลที่ของธุรกิจมาถึงและแจ้งต่อของธุรกิจมาถึง ประกอบด้วย 1. นโยบาย 2. กลยุทธ์แนวปฏิบัติ และ 3. เป้าหมาย 4. กิจกรรมและ 5. ผลสำเร็จด้านการกำกับดูแลที่ของธุรกิจมาถึงและแจ้งต่อ
สารสนเทศเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้เสีย	0.5	ไม่มีการเปิดเผย	ไม่มีการเปิดเผย	มีการเปิดเผย 1 ประเด็น	มีการเปิดเผย 2 ประเด็น	มีการเปิดเผย 3 ประเด็น	
2) การเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญในเว็บไซต์	0.5	ไม่มีการเปิดเผย	ไม่มีการเปิดเผย	มีการเปิดเผย 1 ประเด็น	มีการเปิดเผย 2 ประเด็น	มีการเปิดเผย 3 ประเด็น	ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญ ได้แก่ รายงานประจำปี ข้อมูลโครงการลงทุนที่สำคัญ การจัดซื้อจัดจ้างการแต่งตั้งกรรมการในนโยบายขององค์กร โดยผู้บริหาร การดำเนินการตามนโยบายรัฐ (ถ้ามี) แผนงานที่สำคัญ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการดำเนินการด้านเงินและไปรษณีย์การเงินที่สำคัญ เป็นต้น
การกำหนด "ระดับ 5" หัวข้อ 4.3 ข้อย่อย (1) - (2)		กำหนดโดยพิจารณาจาก	- OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2015 : Disclosure and transparency	- ASEAN CORPORATE GOVERNANCE SCORECARD 2017 : Discloser and Transparency	- มอก. 9999 : การท่องเที่ยว : ทำให้ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและมีจริยธรรม	- หมวดส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) หมวดที่ 4 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส : ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน การเป็นกรอธิบายเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือมีผลต่อการเงินและการดำเนินงานของบริษัท	- หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติด้านการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)



4. การกำกับดูแลกิจการที่ดี	น้ำหนัก	1	2	3	4	5	หมายเหตุ
4.4 การควบคุมภายใน	8						
1) ระบบข้อบังคับเชิงนโยบายการดำเนินงานของบริษัทเกี่ยวกับข้อบังคับภายในองค์กร	0.8	มีการระบุข้อบังคับเชิงนโยบายการดำเนินงานของบริษัทเกี่ยวกับข้อบังคับภายในองค์กร	มีการระบุข้อบังคับเชิงนโยบายการดำเนินงานของบริษัทเกี่ยวกับข้อบังคับภายในองค์กร	มีการระบุข้อบังคับเชิงนโยบายการดำเนินงานของบริษัทเกี่ยวกับข้อบังคับภายในองค์กร	มีการระบุข้อบังคับเชิงนโยบายการดำเนินงานของบริษัทเกี่ยวกับข้อบังคับภายในองค์กร	มีการระบุข้อบังคับเชิงนโยบายการดำเนินงานของบริษัทเกี่ยวกับข้อบังคับภายในองค์กร	ข้อบังคับข้อบังคับเชิงนโยบายการดำเนินงานของบริษัทเกี่ยวกับข้อบังคับภายในองค์กร (Website/จดหมาย) 2. คู่มือข้อบังคับเชิงนโยบายการดำเนินงาน (Call center / e-mail / web Board) 3. ผู้แสดงความเห็น 4. หัวหน้าหน่วยงาน (ต้นสังกัด) และ 5. พนักงานภายนอก
การกำหนดค่า "ระดับ 5" หัวข้อ 4.4 ข้อ 1)		กำหนดโดยพิจารณาจาก - COSO Framework & SOX Compliance 2013 : สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) - มก. 9999 : การร้องทุกข์ : ทำให้ไม่แน่ใจว่าองค์กรมีการปฏิบัติตามกฎหมายและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและจริยธรรม - สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) : การจัดทำข้อมูลทางบัญชีในส่วนที่เกี่ยวข้องสามารถทราบหรือเชื่อมโยงในสิ่งที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อบริษัท - Best Practices การควบคุมภายในของธุรกิจวิสาหกิจในระบอบประเพณีธุรกิจวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ที่รัฐวิสาหกิจจะมีการกำหนดข้อบังคับข้อบังคับเชิงนโยบายการดำเนินงาน					
2) การกำหนดขอบเขตระดับอำนาจในอนุมัติ 3 ที่ชัดเจนเป็นลำดับขั้น อำนาจและสื่อสารให้พนักงานทราบทั้งองค์กร	0.8	มีการกำหนดขอบเขตระดับอำนาจในการอนุมัติอย่างไม่มีข้อยกเว้น	มีการกำหนดขอบเขตระดับอำนาจในการอนุมัติอย่างไม่มีข้อยกเว้น	มีการกำหนดขอบเขตระดับอำนาจในการอนุมัติอย่างไม่มีข้อยกเว้น	มีการกำหนดขอบเขตระดับอำนาจในการอนุมัติอย่างไม่มีข้อยกเว้น	มีการกำหนดขอบเขตระดับอำนาจในการอนุมัติอย่างไม่มีข้อยกเว้น	ขอบเขตของอำนาจในการอนุมัติ ที่วางระเบียบการกำหนดขอบเขตอำนาจต่าง ๆ เช่น หนังสือมอบอำนาจ และหนังสือกำหนดอำนาจอนุมัติ เป็นต้น
การกำหนดค่า "ระดับ 5" หัวข้อ 4.4 ข้อ 2)		กำหนดโดยพิจารณาจาก - COSO Framework & SOX Compliance 2013 : สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) - มก. 9999 : การร้องทุกข์ : ทำให้ไม่แน่ใจว่าองค์กรมีการปฏิบัติตามกฎหมายและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและจริยธรรม - สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) : เปิดประเด็นเรื่องที่มีอำนาจอนุมัติของคณะกรรมการ - Best Practices การควบคุมภายในของธุรกิจวิสาหกิจในระบอบประเพณีธุรกิจวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ที่รัฐวิสาหกิจจะมีการกำหนดขอบเขตระดับอำนาจในการอนุมัติอย่างโปร่งใสและเป็นลำดับขั้น ลักษณะเชิงรับชัดเจนเกี่ยวกับพนักงานและปฏิบัติได้จริง					
3) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานปฏิบัติงานในระบบงานที่สำคัญขององค์กร	0.8	ไม่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในระบบงานที่สำคัญ	มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในระบบงานที่สำคัญ	มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในระบบงานที่สำคัญ	มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในระบบงานที่สำคัญ	มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในระบบงานที่สำคัญ	มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในระบบงานที่สำคัญครบถ้วนทุกกระบวนการ
การกำหนดค่า "ระดับ 5" หัวข้อ 4.4 ข้อ 3)		กำหนดโดยพิจารณาจาก - COSO Framework & SOX Compliance 2013 : สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) - มก. 9999 : การร้องทุกข์ : ทำให้ไม่แน่ใจว่าองค์กรมีการปฏิบัติตามกฎหมายและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและจริยธรรม - ISO 28000 : ธรรมชาติ : สร้างและทำให้เกิดภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่มีการนำหลักการทำงานและความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ - Best Practices การควบคุมภายในของธุรกิจวิสาหกิจในระบอบประเพณีธุรกิจวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ที่รัฐวิสาหกิจจะมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในระบบงานที่สำคัญครบถ้วนและเป็นปฏิบัติทั้ง					

4. การกำกับดูแลกิจการที่ดี	น้ำหนัก	1	2	3	4	5	หมายเหตุ
4) การสอบทานและผลการสอบทาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ขององค์กร	0.8	ไม่มีกรอบงานหรือมีการสอบ ทานและพบการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบังคับอย่างมีนัยสำคัญ (ระดับบริหาร)	มีการสอบทานและพบการไม่ ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างมีนัยสำคัญต่อควร (ระดับ ปฏิบัติการ)	มีการสอบทานและพบการไม่ ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างมีนัยสำคัญ (ระดับ ปฏิบัติการ)	มีการสอบทานและพบการไม่ปฏิบัติ ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างไม่มี นัยสำคัญ (ระดับปฏิบัติการ)	มีการสอบทานและพบผลการสอบทานว่าสามารถ ปฏิบัติได้ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร	
การกำหนด "ระดับ 5" หัวข้อ 4.4 ข้อ 4)		กำหนดโดยพิจารณาจาก - COSO Framework & SOX Compliance 2013 : สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) การสอบทานการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่เป็นไปตาม กฎ ระเบียบข้อบังคับขององค์กร - ม.ก. 9999 : การท่องเที่ยว : ทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการปฏิบัติตามกฎหมายและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและจริยธรรม - ISO 26000 : ธรรมชาติ : สร้างและทำให้เกิดภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่มีการนำหลักการต่าง ๆ ของความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ทบทวนและประเมินกระบวนการและเสถียรกับดูแลของ องค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
5) การสอบทานและผลการสอบทาน การดำเนินงานตามนโยบาย ISO หัวข้อ 4.4 ข้อ 5)	0.8	มีการสอบทานและพบรายการ ความขัดแย้งทางผลประโยชน์				มีการสอบทานและ ไม่พบความขัดแย้งทาง ผลประโยชน์	
การกำหนด "ระดับ 5" หัวข้อ 4.4 ข้อ 5)		กำหนดโดยพิจารณาจาก - COSO Framework & SOX Compliance 2013 : สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) การสอบทานการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่เป็นไปตาม กฎ ระเบียบข้อบังคับขององค์กร - ม.ก. 9999 : การท่องเที่ยว : ทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการปฏิบัติตามกฎหมายและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและจริยธรรม - ISO 26000 : ธรรมชาติ : สร้างและทำให้เกิดภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่มีการนำหลักการต่าง ๆ ของความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ทบทวนและประเมินกระบวนการและเสถียรกับดูแลของ องค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
6) ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรอง มีการสอบทานรายงานทางการเงิน	0.8	ไม่มีกรอบงานรายงานทาง การเงิน	มีการสอบทานรายงานทางการเงิน ไม่ตรงทุกไตรมาส			มีการสอบทานรายงานทางการเงินตามทุกไตรมาส	
7) ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรอง มีการสอบทานรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน	0.8	ไม่มีกรอบงานรายงานที่ไม่ใช่ ทางการเงิน	มีการสอบทานรายงานที่ไม่ใช่ ทางการเงินทุกไตรมาส			มีการสอบทานรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงินเป็นราย เดือนครบ 12 เดือน	การสอบทานของผู้บริหารหมายถึง การพิจารณาความครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ เช่น การรับทราบ การพิจารณารายงานในการประชุม เป็นต้น
การกำหนด "ระดับ 5" หัวข้อ 4.4 ข้อ 6) - 7)		กำหนดโดยพิจารณาจาก - COSO Framework & SOX Compliance 2013 : กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) การสอบทานรายงานทางการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน - ม.ก. 9999 : การท่องเที่ยว : ทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการปฏิบัติตามกฎหมายและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและจริยธรรม - ISO 26000 : ธรรมชาติ : สร้างและทำให้เกิดภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่มีการนำหลักการต่าง ๆ ของความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ และ ทบทวนและประเมินกระบวนการกำกับดูแลขององค์กร - Best Practices การควบคุมภายในของธุรกิจสากลในระบบประเมินผลธุรกิจสากลที่ ภาวะทางการเงินของผู้บริหารระดับรองของธุรกิจสากลก็จะมีกรอบงานรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน อย่างเช่นเช่นเป็นรายเดือน					

4. การกำกับดูแลเชิงรุกที่ 1	น้ำหนัก	1	2	3	4	5	หมายเหตุ
8) การดูแลเชิงรุกขององค์กร	0.8	ไม่มี หรือ มีการจัดทำตรวจสอบไม่ครบถ้วน 90 วัน นับตั้งแต่สิ้นสุดบัญชี	มีการจัดทำแบบชี้แจงชี้แจง และมีการตรวจสอบแบบชี้แจงชี้แจง โดยมีส่วนต่างอย่างมีนัยสำคัญ	มีการจัดทำแบบชี้แจงชี้แจง และมีการตรวจสอบแบบชี้แจงชี้แจง โดยมีส่วนต่างอย่างมีนัยสำคัญน้อย	มีการจัดทำแบบชี้แจงชี้แจง และมีการตรวจสอบแบบชี้แจงชี้แจง โดยมีส่วนต่างอย่างมีนัยสำคัญน้อย	มีการจัดทำแบบชี้แจงชี้แจง และมีการตรวจสอบแบบชี้แจงชี้แจง โดยมีส่วนต่างอย่างมีนัยสำคัญน้อย	
การกำหนดค่า "ระดับ 5" หัวข้อ 4.4 ข้อ 8)		กำหนดโดยพิจารณาจาก	- COSO Framework & SOX Compliance 2013 : กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) การดูแลเชิงรุกที่ชี้แจง	- มอก. 9999 : การนำองค์กร : ทำไม่แน่ใจว่าองค์กรมีการปฏิบัติตามกฎหมายและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและจริยธรรม	- Best Practices การควบคุมภายในของธุรกิจสากลที่ประเมินระดับชี้แจงชี้แจง และตรวจสอบแบบชี้แจงชี้แจง โดยตรวจสอบแบบชี้แจงชี้แจง		
9) การประเมินผลการดำเนินงานของ (Control Self-Assessment : CSA) องค์กรทั้งองค์กร (ระดับฝ่าย/หน่วยงานภายใน)	0.8	ไม่มี การประเมิน CSA	มีการประเมิน CSA ในระดับองค์กร	มีการประเมิน CSA ในระดับองค์กร	มีการประเมิน CSA ในระดับองค์กร	มีการประเมิน CSA ในระดับองค์กร	
10) การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระทั้งองค์กร (Independent Assessment : IA)	0.8	ไม่มี การประเมิน IA	มีการประเมิน IA เฉพาะบาง CSA	มีการประเมิน IA เฉพาะบาง CSA	มีการประเมิน IA เฉพาะบาง CSA	มีการประเมิน IA เฉพาะบาง CSA	
การกำหนดค่า "ระดับ 5" หัวข้อ 4.4 ข้อ 9) - 10)		กำหนดโดยพิจารณาจาก	- COSO Framework & SOX Compliance 2013 : กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities) การติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน	- ISO 28000 : ธรรมชาติ : สร้างและทำให้เกิดภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่มีการนำหลักการทางของความรู้ไปปฏิบัติ และ ทบทวนและประเมินกระบวนการกำกับดูแลองค์กร	- สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) การประเมินและสอบประเมินผลการควบคุมภายใน	- Best Practices การควบคุมภายในของธุรกิจสากลที่ประเมินระดับชี้แจงชี้แจง และตรวจสอบแบบชี้แจงชี้แจง	
4.5 การตรวจสอบภายใน	8						
1) การจัดทำกฎบัตรของหน่วยงานตรวจสอบภายใน	1	การกำกับดูแลที่มีประเด็นสำคัญบางส่วน	-	มีการจัดทำกฎบัตรที่มีประเด็นสำคัญ	-	มีการจัดทำกฎบัตรที่มีประเด็นสำคัญได้แก่ วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ และ หน้าที่ของหน่วยงานตรวจสอบภายใน	คณะกรรมการตรวจสอบ หรือ ผู้บริหารสูงสุดของธุรกิจสากลที่ถือเป็นทางการ
การกำหนดค่า "ระดับ 5" หัวข้อ 4.5 ข้อ 1)		กำหนดโดยพิจารณาจาก	- International Standards for the professional practices of internal audit (standards) 2017 : Purpose, Authority, and Responsibility : The purpose, authority, and responsibility of the internal audit activity must be formally defined in an internal audit charter, consistent with the Mission of Internal Audit and the mandatory elements of the International Professional Practices Framework. The chief audit executive must periodically review the internal audit charter and present it to senior management and the board for approval.	- มอก. 9999 : การนำองค์กร : ทำไม่แน่ใจว่าองค์กรมีการปฏิบัติตามกฎหมายและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและจริยธรรม	- Best Practices การตรวจสอบภายในของธุรกิจสากลที่ประเมินระดับชี้แจงชี้แจง และตรวจสอบแบบชี้แจงชี้แจง		

4. การกำกับดูแลการที่ 5	เป้าหมาย
<p>2) โครงสร้างและความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน</p>	<p>5</p> <p>โครงสร้างและการปฏิบัติงานมีอิสระ โดยมีการรายงานโดยตรงต่อผู้บังคับการตรวจสอบและผู้บริหารสูงสุด และไม่ได้รับมอบหมายงานอื่น</p>
<p>การกำหนดค่า "ระดับ 5" หัวข้อ 4.5 ข้อ 2)</p>	<p>4</p> <p>โครงสร้างและการปฏิบัติงานมีอิสระ พิจารณา โดยมีการรายงานโดยตรง ต่อผู้บังคับการตรวจสอบและผู้บริหารสูงสุด และไม่ได้รับมอบหมายงานอื่น</p>
<p>3) ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการตรวจสอบต่อหน่วยงานตรวจสอบภายใน</p>	<p>3</p> <p>โครงสร้างและการปฏิบัติงานมีอิสระ พิจารณา โดยมีการรายงานโดยตรง ต่อผู้บังคับการตรวจสอบและผู้บริหารสูงสุด และไม่ได้รับมอบหมายงานอื่น</p>
<p>การกำหนดค่า "ระดับ 5" หัวข้อ 4.5 ข้อ 3)</p>	<p>1</p> <p>ไม่มีโครงสร้างที่เป็นอิสระ</p> <p>โครงสร้างและการปฏิบัติงานมีอิสระ โดยมีการรายงานโดยตรงต่อผู้บังคับการตรวจสอบและผู้บริหารสูงสุด และไม่ได้รับมอบหมายงานอื่น</p>
<p>การกำหนดค่า "ระดับ 5" หัวข้อ 4.5 ข้อ 3)</p>	<p>1</p> <p>ไม่มีโครงสร้างที่เป็นอิสระ</p> <p>โครงสร้างและการปฏิบัติงานมีอิสระ โดยมีการรายงานโดยตรงต่อผู้บังคับการตรวจสอบและผู้บริหารสูงสุด และไม่ได้รับมอบหมายงานอื่น</p>

4. การกำกับดูแลกิจการที่ดี	เป้าหมาย	1	2	3	4	5	หมายเหตุ
4) มีบทบาทของหน่วยงานตรวจสอบภายในที่ครบถ้วนเพียงพอ	1	หน่วยงานตรวจสอบมีบทบาทในการตรวจสอบเฉพาะด้านข้อมูลและรายงานทางการเงิน (Financial) และการดำเนินงานปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance)	-	หน่วยงานตรวจสอบมีบทบาทในการตรวจสอบข้อมูลและรายงานทางการเงิน (Financial) และการดำเนินงานปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance) และ การปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance)	-	หน่วยงานตรวจสอบมีบทบาทในการตรวจสอบที่ครบถ้วนข้อมูลและรายงานทางการเงิน (Financial) การปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance) และการดำเนินงานปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance)	
การกำหนดค่า "ระดับ 5" หัวข้อ 4.5 ข้อ 4)		กำหนดโดยพิจารณาจาก -International Standards for the professional practices of internal audit (standards) 2017 : Control : The internal audit actively must evaluate the adequacy and effectiveness of controls in responding to risks within the organization's governance, operations, and information systems -มอก. 9999 : การนำองค์กร : ทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดอย่างโปร่งใสและมีจริยธรรม -สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) : คณะกรรมการตรวจสอบให้มีการจัดหน่วยงานตรวจสอบภายในเพื่อทำหน้าที่ในบริษัท -Best Practices การตรวจสอบภายในของธุรกิจหลักทรัพย์ กระทรวงพาณิชย์ ที่หน่วยงานตรวจสอบที่มีบทบาทในการตรวจสอบทั้งด้านข้อมูลและรายงานทางการเงิน (Financial) การปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance) และการดำเนินงานปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance) อย่างครบถ้วนและเพียงพอ	-	-	-	-	
5) ทัศนคติและความสามารถของผู้ตรวจสอบภายในของธุรกิจหลักทรัพย์	1	ทัศนคติและที่จำเป็นต่อหน่วยงานตรวจสอบใน 5 ด้าน	ทัศนคติและที่จำเป็นต่อหน่วยงานตรวจสอบใน 4 ด้าน	ทัศนคติและที่จำเป็นต่อหน่วยงานตรวจสอบใน 3 ด้าน	ทัศนคติและที่จำเป็นต่อหน่วยงานตรวจสอบใน 2 ด้าน	ทัศนคติและที่จำเป็นต่อหน่วยงานตรวจสอบใน 1 ด้าน	ทัศนคติและที่จำเป็นต่อหน่วยงานตรวจสอบใน 3. การประกอบธุรกิจใน 3. การประกอบธุรกิจใน 4. การเงิน 5. การปฏิบัติตามกฎหมายธุรกิจ และ 5 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
การกำหนดค่า "ระดับ 5" หัวข้อ 4.5 ข้อ 5)		กำหนดโดยพิจารณาจาก -International Standards for the professional practices of internal audit (standards) 2017 : Proficiency and Due Professional Care : Internal auditors must possess the knowledge, skills, and other competencies needed to perform their individual responsibilities. The internal audit activity collectively must possess or obtain the knowledge, skills, and other competencies needed to perform its responsibilities. audit activity, consistent with the organization's goals. -มอก. 9999 : การนำองค์กร : ทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดอย่างโปร่งใสและมีจริยธรรม -Best Practices การตรวจสอบภายในของธุรกิจหลักทรัพย์ กระทรวงพาณิชย์ ที่หน่วยงานตรวจสอบที่มีบทบาทในการตรวจสอบทั้งด้านข้อมูลและรายงานทางการเงิน (Financial) การปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance) และการดำเนินงานปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance) อย่างครบถ้วนและเพียงพอ	-	-	-	-	
6) แผนการตรวจสอบประจำปีมีการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ	1	แผนการตรวจสอบประจำปีไม่มีประเมินความเสี่ยง	-	-	-	-	การประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ หมายถึง การวิเคราะห์ความเสี่ยง (มีการระบุโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง และระบุระดับความเสี่ยง), มีการจัดตั้งความสำคัญเชิงความเสี่ยงที่จะตรวจสอบ และความเป็นกลางวัตถุประสงค์สอดคล้องกับการประเมินความเสี่ยง
การกำหนดค่า "ระดับ 5" หัวข้อ 4.5 ข้อ 6)		กำหนดโดยพิจารณาจาก -International Standards for the professional practices of internal audit (standards) 2017 : Engagement Planning : Internal auditors must develop and document a plan for each engagement, including the engagement's objectives, scope, timing, and resource allocations. The plan must consider the organization's strategies, objectives, and risks relevant to the engagement. -มอก. 9999 : การนำองค์กร : ทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดอย่างโปร่งใสและมีจริยธรรม -สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) : คณะกรรมการตรวจสอบให้รายงานแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของบริษั -Best Practices การตรวจสอบภายในของธุรกิจหลักทรัพย์ กระทรวงพาณิชย์ ที่หน่วยงานตรวจสอบที่มีบทบาทในการตรวจสอบทั้งด้านข้อมูลและรายงานทางการเงิน (Financial) การปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance) และการดำเนินงานปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance) อย่างครบถ้วนและเพียงพอ	-	-	-	-	





## บทที่ 5

### กรณีศึกษา

กรณีศึกษาจัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงของแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงดุลยภาพของรัฐวิสาหกิจไทย(The Sustainable Balanced Scorecard Measurement Model (SSM) for State Own Enterprise in Thailand) ที่ถูกพัฒนาในรูปแบบโปรแกรมสำหรับนำไปใช้จริงได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งจากผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินของรัฐวิสาหกิจไทยจำนวน 3 แห่ง ได้แก่ การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) และธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) ที่เก็บรวบรวมได้ เมื่อมาเปรียบเทียบกับ 5 ดัชนีรวม สำหรับการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืน (Processes) และผลลัพธ์ความยั่งยืนด้านการเงิน การปฏิบัติงานตามภารกิจ และด้านจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียงที่เกิดขึ้นจริงของรัฐวิสาหกิจไทย ทำให้สามารถสรุปผลการทดสอบความเที่ยงตรง ได้ดังนี้

#### 5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเสริมสร้างความผูกพัน

ผู้นำระดับสูงของรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นกรอบทิศทางการทำงานในระยะยาวขององค์กร รวมถึงการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน โดยยึดแนวทางการวางแผนยุทธศาสตร์ตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ หรือ State Enterprise Performance Appraisal (SEPA) ที่ สคร. ได้พัฒนาขึ้นอย่างสอดคล้องกับหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) อย่างไรก็ตามแม้จะมีการกำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการให้รัฐวิสาหกิจนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ แต่พบว่ารัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง กลับมีผลการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ดังนี้

##### 5.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นความสมดุลและรับผิดชอบต่อองค์กร เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม

จากการสัมภาษณ์และพิจารณาเอกสารปฏิทินการวางแผนยุทธศาสตร์ พบว่าผู้นำระดับสูงของทั้ง 3 รัฐวิสาหกิจต่างให้ความสำคัญและเข้าร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรผ่านกระบวนการ



วางแผนยุทธศาสตร์ประจำปีที่จะเกิดขึ้นในไตรมาสที่ 3-4 ของทุกปี โดยรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจะมีการรวบรวมข้อมูลสำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กรนำมาวิเคราะห์ กลั่นกรอง เพื่อใช้กำหนดและทบทวนวิสัยทัศน์ขององค์กรในแต่ละปี อย่างไรก็ตามเนื่องจากรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งเกิดจากวัตถุประสงค์จัดตั้ง มีภารกิจและได้รับนโยบายภาครัฐที่แตกต่างกัน รวมถึงมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาความยั่งยืนในระดับที่ไม่เหมือนกัน เช่น กฟภ. เริ่มประยุกต์ใช้หลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมตามมาตรฐาน ISO 26000 เป็นครั้งแรกในปี 2558 ในขณะที่ผู้นำระดับสูงของ ธสน. และ กทท. เปิดเผยว่าแม้จะมีการศึกษาแต่ยังไม่มีให้นำหลักการหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องมาปฏิบัติในองค์กรอย่างเต็มรูปแบบ จึงส่งผลให้ วิสัยทัศน์ของ กฟภ. ตามแผนยุทธศาสตร์ปี 2557-2566 มีการระบุทิศทางที่ครอบคลุมประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมมากกว่า ธสน. และ กทท. โดยพบว่าวิสัยทัศน์ที่ กฟภ. ระบุ ได้แก่ “กฟภ. เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ และสังคมอย่างยั่งยืน” มีความไม่ครบถ้วนเฉพาะประเด็นการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม จากการที่ผู้นำระดับสูงเห็นว่าผลการดำเนินงานของ กฟภ. สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อย ในขณะที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมที่ต้องส่งจ่ายไฟฟ้าให้เข้าถึงประชาชนและสังคมโดยรวมในทุกภูมิภาค ดังนั้นจึงเน้นทิศทางองค์กรที่มุ่งตอบสนองภารกิจ เศรษฐกิจ และสังคมเป็นสำคัญ และทำให้ กฟภ. มีผลการดำเนินงานที่มีความครบถ้วนพอควรที่ 3.00 คะแนน

### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในขณะที่ ธสน. ซึ่งระบุวิสัยทัศน์ไว้ในแผนวิสาหกิจ 5 ปี (2560-2564) แผนธุรกิจประจำปี 2560 และแผนปฏิบัติการระยะปานกลางปี (2560-2562) คือ “เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจชั้นนำระดับโลก ที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การค้าและการลงทุนระหว่างประเทศของ ไทย (Drive Thailand's international trade and investment strategy to become reality)” และ กทท. ที่ระบุวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ฉบับที่ 11 และแผนปฏิบัติการ 2 ปี คือ “ศูนย์กลางการขนส่งทางน้ำและโลจิสติกส์ เชื่อมโยงเศรษฐกิจไทยสู่อาเซียน” พบว่าสาระสำคัญของวิสัยทัศน์ที่รัฐวิสาหกิจทั้ง 2 แห่ง มุ่งเน้นต่างเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับด้านเศรษฐกิจเป็นหลัก ซึ่งเกิดจากการที่ผู้นำระดับสูงของ ธสน. ต้องการตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติที่สำคัญทั้งการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจสู่ Value-based Economy ด้วยการเน้นนวัตกรรมเป็นอุตสาหกรรมแห่งอนาคต

และสนับสนุนการดำเนินการลงทุนกับประเทศตลาดใหม่โดยเฉพาะ CLMV เพื่อขยายฐานการส่งออกสู่ประเทศต่างๆในภูมิภาคอาเซียน ในขณะที่ผู้นำระดับสูงของ กทท. ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์จัดตั้งและภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ในการเป็นช่องทางการขนส่งสินค้าทางน้ำของประเทศ จึงส่งผลให้รัฐวิสาหกิจทั้ง 2 แห่ง ให้ความสำคัญและกำหนดทิศทางการดำเนินงานในอนาคตเพื่อให้ภารกิจและเศรษฐกิจของประเทศบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จได้ตามที่ภาครัฐกำหนดมากกว่าการมุ่งเน้นพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล ทำให้ ธสน. และ กทท. มีผลการดำเนินงานครบถ้วนน้อยหรือคิดเป็นคะแนนเท่ากับ 2.00 คะแนน

5.1.2 ผู้นำร่วมพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคตอย่างน้อยครอบคลุมด้านทักษะความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ และจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และความพอเพียง

จากการศึกษาพบว่า กฟภ. และ ธสน. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีแนวทางการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กร ทำการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ก่อนที่ผู้นำองค์กรจะกำหนดหลักเกณฑ์และดำเนินการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมนำเสนอให้คณะกรรมการองค์กรพิจารณาให้ความเห็นชอบอย่างเป็นทางการ โดยในขั้นตอนการคัดเลือกนั้นมีเฉพาะ ธสน. ที่ได้เพิ่มบทบาทของ Assessment Center ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญภายนอกด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ดำเนินการคัดเลือกร่วมกับผู้นำระดับสูงของ ธสน. ในขณะที่ กทท. แม้จะมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดทำข้อมูลและรวบรวมรายชื่อพนักงาน เช่น อายุงาน ผลประเมินการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จตามภารกิจและพฤติกรรม ผลประเมินสมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency) และผลประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นต้น แต่เนื่องจากไม่มีการนำผลประเมินมาใช้ประโยชน์ จึงทำให้ กทท. ขาดทั้งการคัดเลือกและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคตอย่างชัดเจน และทำให้ กทท. มีผลการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคตที่ 1.00 คะแนน

สำหรับ กฟภ. และ ธสน. การพัฒนากลุ่มบุคคลทั้ง 2 กลุ่มพบว่าผู้นำระดับสูงมีบทบาทน้อย โดยเน้นมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบเป็นหลัก ผ่านการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร กฟภ. หรือ HRD Blueprint เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาพนักงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงผู้นำระดับสูง การกำหนดหลักสูตร “SMART” สำหรับผู้สืบทอดตำแหน่ง และการจัด

กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อแบ่งปันประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นได้ส่งเสริมให้มีการเข้าฝึกอบรมและศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอกทั้งในและต่างประเทศ เช่น กรอบรมหลักสูตรของสถาบันพระปกเกล้า และสถาบันการศึกษาชั้นนำของประเทศ เป็นต้น ในขณะที่ธสน. สนับสนุนให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเข้ารับการศึกษาตามแผนพัฒนารายบุคคลที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดทำขึ้น และเข้าร่วมรับการอบรมจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การเข้าร่วมอบรมหลักสูตรนักบริหารการเงินการคลังภาครัฐระดับสูงจัดโดยกรมบัญชีกลาง และหลักสูตรนักบริหารการงบประมาณระดับสูง จัดโดยสำนักงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาที่ระบุถึงนี้เน้นเพิ่มทักษะความเป็นผู้นำ และความรู้ความสามารถที่พึงมีเพื่อรองรับการดำเนินงานตามภารกิจองค์กรเป็นหลัก โดยยังไม่พบแนวทางเพื่อพัฒนาพฤติกรรมจริยธรรมของผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคตของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นรูปธรรม โดยผลการดำเนินงานดังกล่าว พบว่าเกิดจากสาเหตุสำคัญที่รัฐวิสาหกิจทั้ง 2 แห่งแม้จะมีการกำหนดค่านิยมด้านจริยธรรมขององค์กร เพื่อเป็นกรอบการปฏิบัติที่ดีในองค์กร แต่เนื่องจากค่านิยมด้านจริยธรรม ซึ่ง กฟผ. กำหนดคือ “มีคุณธรรม” และ ธสน. กำหนดเป็นข้อความ Most trusted government agency ไม่มีการกำหนดขอบเขตความหมายหรือพฤติกรรมพึงประสงค์ที่องค์กรคาดหวังอย่างชัดเจน จึงทำให้ผู้นำระดับสูงไม่สามารถสื่อสาร ถ่ายทอด หรือนำไปกำหนดเป็นกรอบการพัฒนาและฝึกอบรมพฤติกรรมจริยธรรมของพนักงาน กลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคตขององค์กรได้อย่างแท้จริง จากผลสรุปที่ได้นี้จึงทำให้พบบทบาทของผู้นำระดับสูงทั้ง กฟผ. และ ธสน. ในการร่วมพนักงานกลุ่มบุคคลสำคัญขององค์กรน้อย คิดเป็นคะแนนการดำเนินงานในระดับต่ำที่ 2.00 คะแนน

### 5.1.3 ผู้นำจัดให้มีและเข้าร่วมดำเนินการตามแผนเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน

การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย ทั้งนี้เนื่องจากหากบุคลากรผูกพันกับองค์กรมากย่อมเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มศักยภาพจนทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้นการสำรวจหาปัจจัยที่จะทำให้บุคลากรผูกพันกับรัฐวิสาหกิจและนำปัจจัยดังกล่าวมาบริหารผ่านแผนเสริมสร้างความผูกพันจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยผู้นำองค์กรควรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ซึ่งจากการศึกษา กฟผ. เป็นรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการได้อย่างครบถ้วนและเป็นมาตรฐานจนทำให้ระดับความผูกพันของพนักงานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดย กฟผ. ได้เริ่มพัฒนาระบบการบริหารความผูกพันของพนักงานตั้งแต่ปี 2553

ผ่านการสำรวจหาปัจจัยผูกพันของพนักงาน และจัดทำแผนเสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน โดยกำหนดกิจกรรมให้ผู้นำมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง เช่น ในปี 2558 ได้กำหนดแผนงานที่ผู้นำต้องเข้าร่วมผ่านโครงการต่างๆ ได้แก่ โครงการเกี่ยวกับความอยู่ดีมีสุข (Well-Being : BE) เพื่อยกระดับปัจจัยด้านการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน เพื่อความสามัคคี มีความสุข และเกิดความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและการทำงาน โครงการเกี่ยวกับความรู้สึกรักภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging : BL) เพื่อตอบสนองปัจจัยผูกพันด้านการสนับสนุนการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร และการเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงาน และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และโครงการทุ่มเทกายใจในการทำงาน (Doing the Best : BS) เพื่อปัจจัยผูกพันด้านมุ่งเน้นการมอบหมายงานที่ท้าทาย และกำหนดความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคู่กับการพัฒนาระบบความก้าวหน้า เป็น ซึ่งจากมาตรฐานการทำงานที่ดีครบถ้วนจึงทำให้ กฟภ. มีผลคะแนนในหัวข้อดังกล่าวที่ 5.00 คะแนน

ในขณะที่ ธสน. และ กทท. นั้นแม้มีการสำรวจหาปัจจัยผูกพันของพนักงาน แต่เนื่องจากไม่มีการนำปัจจัยผูกพันมาใช้ในการจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นรูปธรรม จึงทำให้ผู้นำของรัฐวิสาหกิจทั้ง 2 แห่ง ขาดการมีส่วนร่วมสร้างความผูกพันอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกับปัจจัยผูกพันของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ จนส่งผลให้ระดับความผูกพันของพนักงาน ธสน. มีแนวโน้มลดลงตั้งแต่ปี 2555- 2558 โดยกิจกรรมที่ ธสน. จัดให้มี ได้แก่ การปรับปรุงระเบียบว่าด้วยการให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานของธนาคารในการต่อสู้คดี พ.ศ. 2559 การเข้าร่วมกิจกรรมหรือส่งมอบของขวัญเพื่ออวยพรวันเกิดให้แก่พนักงาน การตอบคำถามพนักงานในประเด็นต่างๆ และการจัดกิจกรรมกีฬา เป็นต้น สำหรับ กทท. มีกิจกรรมส่งเสริมความผูกพัน เช่น กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมเพื่อให้พนักงานยึดเป็นหลักในการใช้ปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิตเพื่อให้ครอบครัวมีความสุข เป็นต้น แต่เนื่องจากขาดการประเมินระดับความผูกพันของพนักงาน จึงทำให้ไม่สามารถแสดงผลแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระดับความผูกพันของพนักงานได้ และทำให้ ธสน. และ กทท. มีผลคะแนนในระดับที่เป็นมาตรฐานน้อยที่ 2.00 คะแนน

#### 5.1.4 ความพึงพอใจของพนักงานต่อระบบการสื่อสารของผู้นำและองค์กร

ความพึงพอใจของพนักงานต่อการสื่อสารของผู้นำและองค์กรนั้น พบว่ารัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง มีการสำรวจความพึงพอใจในระดับที่แตกต่างกัน โดย กทท. ไม่มีการสำรวจความพึงพอใจของระบบ

การสื่อสารทั้งของผู้นำและองค์กรในช่วงปี 2553-2558 ทำให้มีคะแนนในเกณฑ์ดังกล่าวที่ 1.00 คะแนน ในขณะที่ ธสน. มีการสำรวจเฉพาะความพึงพอใจต่อการสื่อสารของผู้นำระดับสูงตั้งแต่ปี 2556-2558 โดยมีค่าคะแนนเท่ากับร้อยละ 53.32 ร้อยละ 56.84 และร้อยละ 58.00 ซึ่งสะท้อนการสื่อสารที่ดีขึ้นเป็นลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากในช่วงปีดังกล่าว ธสน. ต้องเข้าร่วมรับการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจด้านการนำองค์กร (Leadership) ของ สคร. กระทรวงการคลัง จึงต้องมีการสำรวจเพื่อนำเสนอข้อมูลดังกล่าวประกอบการประเมินผลงานประจำปี โดยองค์กรได้มุ่งเน้นเพิ่มเติมทั้งช่องทางที่มีลักษณะการสื่อสารแบบ Face To Face และการใช้สื่อ online ในการเข้าถึงพนักงาน ร่วมกับการเพิ่มความถี่ในการให้ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อยกระดับคะแนนประเมินผลในแต่ละปี จึงส่งผลให้มีคะแนนการดำเนินงานในระดับที่เป็นมาตรฐานดีขึ้น 3 ปีติดต่อกันคิดเป็นคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน ในขณะที่ กพท. นั้นเริ่มจัดให้มีการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานต่อการสื่อสารขององค์กรในปี 2555 และปี 2557-2558 โดยต่อมาเมื่อต้องเข้ารับการประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจในปี 2556 ซึ่งเริ่มจัดให้มีการประเมินความพึงพอใจต่อการสื่อสารของผู้นำในปี 2557 รวมถึงมีการพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่ใช้สื่อ online เช่น การสร้าง line group และ line official เป็นต้น และลงพื้นที่เพื่อพบพนักงานในภูมิภาคทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ พร้อมทำการสำรวจและติดตามผลการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอทุกปี จึงส่งผลให้มีผลความพึงพอใจต่อการสื่อสารของผู้นำเพิ่มขึ้นจาก 3.13 คะแนนในปี 2557 เป็น 3.43 คะแนนในปี 2558 และมีคะแนนความพึงพอใจระดับองค์กรเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 67.40 ในปี 2555 เป็นร้อยละ 74.28 ในปี 2557 และร้อยละ 80.00 ในปี 2558 ซึ่งผลคะแนนที่เพิ่มขึ้นติดต่อกัน 2 ปี นี้ จึงทำให้ กพท. มีคะแนนในหัวข้อดังกล่าวเท่ากับ 2.00 คะแนน

ตารางที่ 65 สรุปผลกรณีศึกษาปัจจัยการกำหนดวิสัยทัศน์และเสริมสร้างความผูกพัน

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<b>1. การกำหนดวิสัยทัศน์และเสริมสร้างความผูกพันพนักงาน</b> 1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เห็นความสมดุลและรับผิดชอบต่อ 1.องค์กร 2. เศรษฐกิจ 3.สังคม/ 4.วัฒนธรรม และ 5.สิ่งแวดล้อม	วิสัยทัศน์มีสาระสำคัญครบถ้วน 1 มิติ	วิสัยทัศน์มีสาระสำคัญครบถ้วน 2 มิติ	วิสัยทัศน์มีสาระสำคัญครบถ้วน 4 มิติ	วิสัยทัศน์มีสาระสำคัญครบถ้วน 5 มิติ
1.2 ผู้ร่วมพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้รักษาอนาคตอย่างน้อย 3 ส่วนร่วมในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้รักษาอนาคต	3 ส่วน และ กทท. ผู้ในระดับสูง (ระดับที่ 1-3) มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้รักษาอนาคต	กทท. ผู้ในระดับสูง (ระดับที่ 1-3) มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้รักษาอนาคต 1 ตำแหน่งและผู้รักษาอนาคต 1 ตำแหน่ง	ผู้ในระดับสูง (ระดับที่ 1-3) มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้รักษาอนาคต 2 ตำแหน่ง	ผู้ในระดับสูง (ระดับที่ 1-3) มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้รักษาอนาคต 3 ตำแหน่ง
1.3 ผู้บริหารจัดการและผู้บริหารร่วมดำเนินการตามแผนเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน	กทท. และ 5 ส่วน. ผู้ในระดับสูง (ระดับที่ 1-3) จัดให้มีแผนเสริมสร้างความผูกพันกับบุคลากร แต่ไม่สามารถแสดงความเชื่อมโยงกับปัจจัยผูกพันขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ	กทท. และ 5 ส่วน. ผู้ในระดับสูง (ระดับที่ 1-3) จัดให้มีแผนเสริมสร้างความผูกพันกับบุคลากร ที่เชื่อมโยงกับปัจจัยผูกพันขององค์กร นำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ	ผู้ในระดับสูง (ระดับที่ 1-3) จัดให้มีแผนเสริมสร้างความผูกพันกับบุคลากร ที่เชื่อมโยงกับปัจจัยผูกพันขององค์กร ทั้งในแผนแม่บทต่างๆ กำหนดรายละเอียดเฉพาะ แผนงานโครงการระดับองค์กร แต่ยังไม่มีกระบวนการระดับสูง นำไปปฏิบัติ ในเชิงบูรณาการ	ผู้ในระดับสูง (ระดับที่ 1-3) จัดให้มีแผนเสริมสร้างความผูกพันกับบุคลากร ที่เชื่อมโยงกับปัจจัยผูกพันขององค์กร โดยเป็นแผนภาพโครงการทั้งสำหรับระดับองค์กร และผู้ในระดับสูงนำไปปฏิบัติ ในเชิงบูรณาการ
1.4 ความพึงพอใจของพนักงานต่อระบบการสื่อสารของผู้บริหาร	5 ส่วน และ กทท. ไม่มีการประเมินความพึงพอใจทุกปี / มีระดับความพึงพอใจลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป	5 ส่วน และ กทท. มีความพึงพอใจของบุคลากรมีระดับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 2 ปี ติดต่อกัน	5 ส่วน และ กทท. มีความพึงพอใจของบุคลากรมีระดับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 3 ปี ติดต่อกัน	5 ส่วน และ กทท. มีความพึงพอใจของบุคลากรมีระดับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 4 ปี ติดต่อกัน

## 5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความยั่งยืน

### 5.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลความสำเร็จตามภารกิจของรัฐวิสาหกิจอย่างยั่งยืนอย่างครบถ้วนทันกาล

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ที่เกี่ยวข้องกับด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมนั้น เป็นการพิจารณารวบรวมปัจจัยที่หลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เห็นว่ามีความสำคัญและสามารถส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรต่างๆ ได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้นเมื่อองค์กรต้องการเติบโตอย่างสมดุลในระยะยาวจึงจำเป็นต้องจัดเก็บและวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ อย่างรอบคอบ ก่อนตัดสินใจกำหนดทิศทางการดำเนินงานองค์กร ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ของแต่ละรัฐวิสาหกิจพบว่าทั้ง 3 แห่ง มีการรวบรวมข้อมูลปัจจัยทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำมาวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการดำเนินงานในมิติด้านเศรษฐกิจ เช่น กฟผ. มีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มราคาเชื้อเพลิง และการเปิดเสรีการค้า Asian Economic Community (AEC) และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะ Smart grid สภาพตลาด และสินค้าทดแทนพลังงานไฟฟ้าในอนาคต ในขณะที่ ธสน. มีการเก็บรวบรวม เช่น Digital Trade Finance แนวโน้มตลาดของบริการสินเชื่อเพื่อส่งออก การลงทุนในประเทศ และการลงทุนของไทยในต่างประเทศ และบริการประกันการส่งออก และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ Export Credit Agency (ECA) ชี้นำทั่วโลกที่ถูกคัดเลือกจำนวน 10 ประเทศ ประกอบด้วย ประเทศแคนาดา, ญี่ปุ่น, เกาหลี, ฝรั่งเศส, สวีเดน, สวิสเซอร์แลนด์, เยอรมัน อิตาลี, มาเลเซีย และเวียดนาม สำหรับ กทท. มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ภาวะอุตสาหกรรมท่าเรือและโลจิสติกส์ และผลิตภัณฑ์ของการท่าเรือฯ ทั้งด้านเรือ สินค้าและบริการ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่าเรือและโลจิสติกส์ เป็นต้น

ในขณะที่ด้านสังคม/วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมนั้น จะพบว่าทั้ง 3 รัฐวิสาหกิจมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้านสังคมครบถ้วน เช่น กฟผ. มีการวิเคราะห์การเติบโตและขยายตัวของเมือง ธสน. มีการวิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยด้านการกำกับดูแลธนาคารพาณิชย์ และสถาบันการเงินเฉพาะกิจ เช่น Basel II (Pillar II) และการทดสอบภาวะวิกฤต (Stress Test) เป็นต้น และ กทท. มีการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของชุมชนและสังคมรอบพื้นที่ปฏิบัติงาน เป็นต้น ในขณะที่ด้านสิ่งแวดล้อมนั้นมีเพียง กฟผ.

และ กทท. ที่จัดเก็บและพิจารณาประเด็นดังกล่าวเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองต่อวิกฤตด้านสิ่งแวดล้อมของ กฟผ. และความสามารถในการป้องกันและตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งภัยธรรมชาติและอื่นๆของ กทท. เป็นต้น สำหรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมนั้นยังไม่มีรัฐวิสาหกิจใดจัดเก็บและใช้ประโยชน์ข้อมูลดังกล่าวในการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจากความครบถ้วนของการดำเนินงานนี้ จึงทำให้ กฟผ. และ กทท. มีคะแนนการจัดเก็บข้อมูลปัจจัยทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมครบถ้วนเท่ากับ 3.00 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับที่ดีกว่า ธสน. ที่มีความครบถ้วนในการจัดเก็บด้านเศรษฐกิจและสังคม และทำให้มีคะแนนเท่ากับ 2.00 คะแนน

#### 5.2.2 การมี SWOT ที่ครอบคลุมประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็น ลายลักษณ์อักษรชัดเจน

จากข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สามารถส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ จนนำไปสู่การกำหนดจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ขององค์กร พบว่า รัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง มีการวิเคราะห์ SWOT ที่ครอบคลุมประเด็นด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคมเป็นหลัก โดย กฟผ. มีการระบุประเด็นด้านสังคมที่เกี่ยวกับการได้รับความเชื่อถือด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจจำหน่ายไฟฟ้าจากสังคมโดยรวมเป็นจุดแข็งขององค์กร สำหรับกทท. วิเคราะห์และระบุปัจจัยการเสียโอกาสในการใช้ประโยชน์พื้นที่เนื่องจากถูกครอบครองโดยชุมชนรอบ กทท. เป็นจุดอ่อน และ ธสน. ระบุให้การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคเป็นอุปสรรค ในขณะที่ด้านสิ่งแวดล้อมนั้นมีเฉพาะ กฟผ. ที่ทำการวิเคราะห์และระบุถึงว่าภัยพิบัติทางธรรมชาติเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จตามภารกิจ อย่างไรก็ตาม กทท. และ ธสน. ไม่มีการวิเคราะห์และกำหนดถึงประเด็นดังกล่าวใน SWOT องค์กรที่ชัดเจน สำหรับประเด็นด้านวัฒนธรรมนั้น ไม่พบว่ามีรัฐวิสาหกิจใดมีการวิเคราะห์และระบุเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร จากการวิเคราะห์และพิจารณานำประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมมาใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ครบถ้วน จึงทำให้ กฟผ. มีผลคะแนนเท่ากับ 3.00 ในขณะที่ ธสน. และ กทท. เนื่องจากพิจารณาและกำหนดครบถ้วน 2 ประเด็นด้านเศรษฐกิจและสังคมจึงมีระดับคะแนนต่ำกว่าที่ 2.00 คะแนน



5.2.3 การวิเคราะห์ และระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจที่ส่งผลความสำเร็จตามภารกิจของรัฐวิสาหกิจอย่างยั่งยืน โดยครอบคลุมมิติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม

จากการที่ SWOT ของทั้ง 3 รัฐวิสาหกิจเน้นให้ความสำคัญกับด้านเศรษฐกิจมากกว่าด้านสังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม เมื่อต้องนำข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้าต่างๆข้างต้นมาใช้ในการระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจที่ส่งผลต่อการสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืน จะพบว่ารัฐวิสาหกิจทุกแห่ง มีการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงความสามารถพิเศษขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านเศรษฐกิจเป็นหลัก ในขณะที่ด้านสังคมได้มีการวิเคราะห์และกล่าวถึงน้อย เช่น กทท. ที่ระบุว่าชุมชนรอบพื้นที่ กทท. เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการและใช้สินทรัพย์ของ กทท. ให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจึงเป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ กฟผ. ที่ระบุประเด็นการขยายตัวของเมืองเป็นความท้าทายที่ต้องนำมาดำเนินการวางแผนปรับปรุงและขยายโครงข่ายการจำหน่ายในอนาคต และ ธสน. ที่ระบุให้การขาดระบบสนับสนุน Export e-commerce ที่ดีเป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร สำหรับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมนั้น มีเฉพาะ กฟผ. ที่มีการวิเคราะห์โดยระบุว่าวิกฤตการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม เป็นความท้าทายที่ กฟผ. ต้องเริ่มให้ความสำคัญและบริหารจัดการอย่างมียุทธศาสตร์ ในขณะที่ด้านวัฒนธรรมจากการสัมภาษณ์ไม่พบว่ามีผู้นำระดับสูงของรัฐวิสาหกิจใดที่นำประเด็นดังกล่าวมาพิจารณาและวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นความท้าทาย ความได้เปรียบ หรือความสามารถพิเศษขององค์กร จากข้อมูลดังกล่าวมานี้จึงทำให้ กฟผ. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีการดำเนินงานที่ครบถ้วนใน 3 ประเด็น ครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม คิดเป็นระดับคะแนนเท่ากับ 3.00 คะแนน ในขณะที่ ธสน. และกทท. มีการกำหนดครบถ้วนเฉพาะด้านเศรษฐกิจและสังคมจึงทำให้มีคะแนนเท่ากับ 2.00 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 66 สรุปผลการนิเทศศึกษาปัจจัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความยั่งยืน

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p><b>2. การวิเคราะห์ SWOT และความท้าทายเพื่อบริหารความยั่งยืน</b></p> <p>2.1 การวิเคราะห์ 1. ปัจจัยภายในองค์กร และ 2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ 3. สังคม/วัฒนธรรม และ 5. สิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลตามภารกิจของรัฐวิสาหกิจอย่างยั่งยืนอย่างครบถ้วนทันกาล</p>	<p>มีการวิเคราะห์ครบถ้วน 3 ประเด็น</p>	<p>มีการวิเคราะห์ครบถ้วน 4 ประเด็น</p>	<p>มีการวิเคราะห์ครบถ้วน 5 ประเด็น</p>	<p>มีการวิเคราะห์ครบถ้วน 5 ประเด็น อย่างมีสาระสำคัญเพียงพอ</p>
<p>2.2 การมี SWOT ที่ครอบคลุมด้านประเด็นด้าน 1.เศรษฐกิจ 2.สังคม/ 3.วัฒนธรรม และ 4. สิ่งแวดล้อมอย่างเป็นสเกลลักษณะอักษรชัดเจน</p>	<p>มีการวิเคราะห์และจัดทำ SWOT ด้านความยั่งยืนอย่างเป็นหลายลักษณะอักษรชัดเจน ครอบคลุม 2 ประเด็น</p>	<p>มีการวิเคราะห์และจัดทำ SWOT ด้านความยั่งยืนอย่างเป็นหลายลักษณะอักษรชัดเจน ครอบคลุม 3 ประเด็น</p>	<p>มีการวิเคราะห์และจัดทำ SWOT ด้านความยั่งยืนอย่างเป็นหลายลักษณะอักษรชัดเจน ครอบคลุม 4 ประเด็น</p>	<p>มีการวิเคราะห์และจัดทำ SWOT ด้านความยั่งยืนอย่างเป็นหลายลักษณะอักษรชัดเจน ครอบคลุม 4 ประเด็น โดยด้านสังคมมีการระบุประเด็นด้านวัฒนธรรมที่ชัดเจน</p>
<p>2.3 การวิเคราะห์ และระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ หรือความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจที่ส่งผลตามภารกิจของรัฐวิสาหกิจอย่างยั่งยืน โดยครอบคลุมมิติทั้งด้าน 1.เศรษฐกิจ 2.สังคม/ 3.วัฒนธรรม และ 4. สิ่งแวดล้อม</p>	<p>มีการระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ หรือความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจที่ครอบคลุมมิติจำนวน 2 ประเด็น</p>	<p>มีการระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ หรือความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจที่ครอบคลุมมิติจำนวน 3 ประเด็น</p>	<p>มีการระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ หรือความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจที่ครอบคลุมมิติจำนวน 4 ประเด็น</p>	<p>มีการระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจที่ครอบคลุมมิติจำนวน 4 ประเด็น</p>
	รสน. และ กทท.	กฟภ. และ กทท.		

### 5.3 การจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืน

5.3.1 การวิเคราะห์และคัดเลือกทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ ที่ทำให้รัฐวิสาหกิจเป็นต้นแบบ และ/หรือมีความสามารถเหนือคู่แข่งหรือคู่แข่งในระยะยาวสำหรับการดำเนินงานตามภารกิจ

จากการสัมภาษณ์ร่วมกับข้อมูลที่เกิดขึ้นได้จากแบบสอบถาม “การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงดุลยภาพของรัฐวิสาหกิจ The Sustainable Balanced Scorecard Measurement Model (SSM) for State Own Enterprise in Thailand” พบว่ามีเฉพาะ กฟภ. ที่มีการวิเคราะห์และระบุทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ ตั้งแต่ปี 2556 โดยระบุว่าเป็น โครงข่ายและระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า (Electrical Distribution System) ทั่วประเทศ และความเชี่ยวชาญในงานเชิงวิศวกรรมและเทคโนโลยีด้านระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า (Electrical Distribution System) อย่างครบวงจร และนำทรัพยากรดังกล่าวไปเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดความสามารถพิเศษ รวมถึงใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ปี 2557-2566 ขององค์กรอย่างชัดเจน ในขณะที่ ธสน. และ กทท. ตอบว่าไม่มีการวิเคราะห์และคัดเลือกทรัพยากรที่มีคุณสมบัติดังกล่าว เพื่อนำมาบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรเป็นต้นแบบ หรือมีความสามารถเหนือคู่แข่งทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นนี้ จึงทำให้ กฟภ. มีการปฏิบัติงานที่ครบถ้วนและเป็นมาตรฐานที่ 5.00 คะแนน ในขณะที่ ธสน. และ กทท. มีคะแนนในระดับเท่ากันที่ 1.00 คะแนน

5.3.2 กำหนดช่องทางและการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการแก่พนักงาน และคู่ค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือในการประกอบกิจการตามภารกิจ

การกำหนดช่องทางและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้พนักงานที่เป็นผู้มีส่วนได้เสียภายใน และผู้มีส่วนได้เสียภายนอกที่เป็นกลุ่มบุคคลสำคัญในห่วงโซ่อุปทาน เช่น ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ เป็นต้น สามารถมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้น จากผลศึกษาแสดงให้เห็นว่าทั้ง 3 รัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการประจำปีแก่พนักงานเป็นหลัก โดยใช้ช่องทางผ่านการประชุมทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เช่น ธสน. ที่ถ่ายทอดผ่านการประชุมพนักงานประจำปี (Townhall

Meeting) หรือ กทท. ที่ใช้การแถลงผลการประชุมของฝ่ายบริหาร และ กฟภ. ที่ใช้การจัดประชุมถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ประจำปี เป็นต้น ในขณะที่กลุ่มลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือ ที่เป็นผู้สนับสนุนทรัพยากรทั้งด้านการเงิน ด้านบุคลากร และด้านที่ไม่ใช่การเงินภายนอกนั้น ผู้นำระดับสูงของรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง ต่างให้ความสำคัญน้อย โดยไม่มีการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวพร้อมสื่อสารและถ่ายทอดแผนงาน/โครงการสำคัญประจำปี เพื่อให้กลุ่มคนดังกล่าวร่วมดำเนินการและเสริมกำลังอย่างเป็นรูปธรรม จึงส่งผลให้ทั้ง 3 รัฐวิสาหกิจ มีคะแนนเท่ากันในหัวข้อดังกล่าวที่ 2 คะแนน

### 5.3.3 การประเมินและคาดการณ์ให้ทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินเพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความยั่งยืนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ด้านการประเมินและคาดการณ์ทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน เพื่อให้เพียงพอต่อการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวนั้น พบว่ามีเฉพาะ กฟภ. และ ธสน. ที่เริ่มพัฒนาและจัดให้มีระบบประเมินและคาดการณ์ความเพียงพอของทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินต่อการสร้างความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดตั้งแต่ปี 2557 สำหรับ กทท. นั้นตั้งแต่ปี 2553 ถึง 2558 พบว่าผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นประเมิน และติดตามความเพียงพอของทรัพยากรด้านการเงิน ผ่านการพิจารณาการเบิกจ่ายงบประมาณ งบดุล และงบกำไรขาดทุนเป็นรายเดือน ในขณะที่ทรัพยากรด้านที่ไม่ใช่การเงินยังไม่มีมีการประเมินและติดตามความเพียงพออย่างครบถ้วนและเป็นรูปธรรม ส่งผลให้ กฟภ. และ ธสน. มีคะแนนการดำเนินงานที่ดีครบถ้วนในระดับ 5 คะแนน ในขณะที่ กทท. ดำเนินการได้ในระดับต่ำกว่าที่ 3.00 คะแนน ตามลำดับ

### 5.3.4 พัฒนาระบบประเมินความยั่งยืนระดับองค์กรที่มีหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด และน้ำหนักที่สมดุลครอบคลุมความสำเร็จตามภารกิจ เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล

การพัฒนาให้องค์กรมีระบบประเมินผลความยั่งยืนภายในโดยมีหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดที่ครบถ้วนสอดคล้องกับมาตรฐานสากลด้านการประเมินความยั่งยืนที่ครอบคลุมทั้งผลสำเร็จตามภารกิจของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงผลด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลนั้น พบว่ารัฐวิสาหกิจทุกแห่งไม่มีการพัฒนาระบบประเมินความยั่งยืนเพื่อใช้ประเมินตนเององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำระดับสูงและบุคลากรของรัฐวิสาหกิจอยู่ระหว่างเสริมสร้างความรู้

ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการพัฒนาความยั่งยืน จึงทำให้ไม่สามารถผนวกและนำหลักการพัฒนาความยั่งยืนเชื่อมโยงเข้ากับการวางแผนยุทธศาสตร์และการประเมินความสำเร็จหรือความยั่งยืนขององค์กรได้อย่างแท้จริง นอกจากนั้นเนื่องจากรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง ถูกกำหนดให้เป็น ส่วนหนึ่งของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของ สคร. กระทรวงการคลังเป็นประจำทุกปี จึงทำให้ผู้นำองค์กรให้ความสำคัญและมุ่งประเมินผลการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่ สคร. กำหนดเป็นหลัก ซึ่งจากการให้ความสำคัญ ความรู้ความเข้าใจและพัฒนาจนเกิดระบบประเมินผลที่เป็นรูปธรรมได้สำเร็จจึงทำให้รัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง มีคะแนนประเมินผลในหัวข้อดังกล่าวเท่ากันที่ 1.00 คะแนน

#### 5.3.5 การเข้าร่วมรับการประเมินและได้รับการรับรองผลสำเร็จด้านความยั่งยืนจากองค์กรภาครัฐ เอกชน หรือองค์กรอิสระทั้งในและต่างประเทศ

การเข้าร่วมรับการประเมินความยั่งยืนจากภายนอกเป็นกระบวนการเพิ่มเติมเพื่อให้รัฐวิสาหกิจ และผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกมั่นใจ ได้ถึงคุณภาพการปฏิบัติและการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจว่าจะสามารถทำให้องค์กรเติบโตในระยะยาว โดยสร้างประโยชน์ให้เกิดแก่ระบบเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล อย่างไรก็ตามเนื่องจากผู้นำระดับสูงของรัฐวิสาหกิจทุกแห่งต่างให้ความสำคัญกับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของ สคร. กระทรวงการคลัง โดยเห็นว่าเป็นระบบประเมินผลโดยหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก ที่ผลประเมินประจำปีจะถูกนำไปผูกโยงกับแรงจูงใจของรัฐวิสาหกิจในแต่ละปี จึงทำให้รัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่งขาดการให้ความสำคัญและไม่มีการเข้าร่วมรับการประเมินความยั่งยืนจากหน่วยงานภายนอกอย่างเป็นทางการในระหว่างปี 2553-2558 ที่ดำเนินการศึกษา และทำให้มีคะแนนการดำเนินงานในระดับต่ำที่ 1.00 คะแนน

ตารางที่ 67 สรุปผลการนิเทศศึกษาปัจจัยการจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืน

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<p>3. การจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืน</p> <p>3.1 การวิเคราะห์และคัดเลือกทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ ที่ทำให้อุบัติภาพเป็นต้นแบบ และหรือมีความสามารถเหนือคู่แข่งหรือคู่เทียบในระยะเวลาการดำเนินงานตามภารกิจ</p>	<p>-</p>	<p>มีการวิเคราะห์ คัดเลือก และระบุทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ ที่ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถเหนือคู่แข่งหรือคู่เทียบในระยะเวลาการดำเนินงานตามภารกิจ</p>	<p>ผู้บริหารสูงสุดพิจารณาเห็นชอบทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ ที่ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถเหนือคู่แข่งหรือคู่เทียบในระยะเวลาการดำเนินงานตามภารกิจ</p>	<p>ทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ ที่ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถเหนือคู่แข่งหรือคู่เทียบในระยะเวลาการดำเนินงานตามภารกิจ</p>
<p>3.2 กำหนดช่องทางและการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการแก่งาน และคู่ค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือในการประกอบกิจการตามภารกิจ</p>	<p>กฟภ. และ กทท.</p>	<p>มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการประจำปี แก่บุคลากร และคู่ค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือ</p>	<p>มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการประจำปีครบถ้วน 3 กลุ่ม</p>	<p>กฟภ.</p> <p>มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการประจำปีครบถ้วน 4 กลุ่ม</p>
<p>3.3 การประเมินและคาดการณ์ให้ทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินเพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์เพื่อความยั่งยืนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย</p>	<p>กฟภ. ผลิต. และ กทท.</p>	<p>มีการประเมินและคาดการณ์เพื่อจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินหรือไม่ให้แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย</p>	<p>-</p>	<p>มีการประเมินและคาดการณ์เพื่อจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินและไม่ใช้การเงินเพียงพอ ทำให้แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย</p>
		กทท.		กฟภ. และ ผลิต.

3. การจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
3.4 พัฒนาระบบประเมินความยั่งยืนระดับองค์กรที่มีหลักการที่ชัดเจน และนำหน้าที่สมดุล ครอบคลุมความสำเร็จตามภารกิจ เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล	ไม่มีระบบประเมินความยั่งยืนระดับองค์กร	มีระบบประเมินความยั่งยืนระดับองค์กรที่มีการกำหนดกรอบหลักการ ตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างครบถ้วนเป็นระบบ แต่ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป	มีระบบประเมินความยั่งยืนระดับองค์กรที่มีการกำหนดกรอบหลักการ ตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างครบถ้วนเป็นระบบ และเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป	มีระบบประเมินความยั่งยืนระดับองค์กรและระดับหน่วยงานที่มีการกำหนดกรอบหลักการ ตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างครบถ้วน และเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป โดยทั้ง 2 ระดับยังสามารถเชื่อมโยงกันเชิงบูรณาการ	มีระบบประเมินความยั่งยืนระดับองค์กรและระดับหน่วยงานที่มีการกำหนดกรอบหลักการ ตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างครบถ้วน และเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป โดยทั้ง 2 ระดับสามารถเชื่อมโยงกันเชิงบูรณาการ
	กฟภ. 5 สท. และ กทท.			บูรณาการ	
3.5 การเข้าร่วมการประเมินและได้รับการรับรองผลสำเร็จด้านความยั่งยืนจากองค์กรภาครัฐ เอกชน หรือองค์กรอิสระทั้งในและต่างประเทศ	กฟภ. 5 สท. และ กทท. ไม่มีการเข้าร่วมรับการประเมินจากองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนด้านความยั่งยืนทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรอิสระทั้งในหรือต่างประเทศ				มีการเข้าร่วมรับการประเมินจากองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนด้านความยั่งยืนทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรอิสระทั้งในหรือต่างประเทศ

## 5.4 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

### 5.4.1 จัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่มีกรอบหลักการและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานสากล

การจัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลนั้น สคร. กระทรวงการคลังในฐานะหน่วยงานกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ได้ทำการศึกษาและจัดทำคู่มือหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจปี 2552 โดยอ้างอิงจาก OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprise ปี 2005 ซึ่งครอบคลุมหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้งสิ้น 6 ด้าน ได้แก่ 1. การดำเนินการของภาครัฐในฐานะเจ้าของ 2. สิทธิและความเท่าเทียมกันของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น 3. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ 4. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5. การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส และ 6. จรรยาบรรณ เผยแพร่เพื่อให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งนำไปปฏิบัติอย่างเป็นมาตรฐาน จากกรณีดังกล่าวจึงทำให้รัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง มีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และ สคร. กระทรวงการคลังเป็นพื้นฐาน โดยนอกจากหลักการดังกล่าว ธสน. ในฐานะที่เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจยังได้นำหลักการกำกับดูแลที่ดีของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) มาประกอบการพิจารณาเพิ่มเติมอีกส่วนหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ในการเผยแพร่นโยบายดังกล่าวเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติและสร้างการรับรู้แก่สาธารณชนภายนอกถึงกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดีนั้น เนื่องจากมีเฉพาะ กฟผ. และ ธสน. ที่ดำเนินการได้อย่างครบถ้วน โดย กฟผ. มีการเปิดเผยเฉพาะภายในองค์กรเป็นหลัก จึงทำให้ กฟผ. และ ธสน. มีการดำเนินงานที่ครบถ้วนและเป็นมาตรฐานที่ 5.00 คะแนน ในขณะที่ กทท. มีผลการดำเนินงานในระดับต่ำกว่าที่ 4.00 คะแนน

### 5.4.2 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อการส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งหากพิจารณาบทบาทของคณะกรรมการตามกรอบมาตรฐานสากล OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprise 2015 EDITION ที่ต้องครอบคลุม 1. การกำหนดให้มีแผน ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบายและเป้าหมายที่สำคัญ 2. การติดตามและทบทวนความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญในด้านการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากร



บุคคล 3. การดูแลติดตามผลการดำเนินงาน 4. การประเมินผลงานของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารสูงสุด 5. ประสิทธิภาพการประชุมของคณะกรรมการ 6. การส่งเสริมการดำเนินงานด้าน CG และ CSR 7. การประเมินตนเองของคณะกรรมการ และ 8. การส่งเสริมความรู้ความสามารถของกรรมการพบว่า ในการจัดให้รัฐวิสาหกิจมีทิศทางและแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและประจำปีที่ชัดเจนนั้น เนื่องจากคณะกรรมการของทั้ง 3 รัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญและเข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์กับฝ่ายจัดการเพิ่มเติมนอกเหนือจากการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีผ่านที่ประชุมคณะกรรมการ จึงทำให้รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งมีคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน อย่างไรก็ตามเนื่องจากมีเฉพาะ กทท. ที่คณะกรรมการขาดการทบทวนและเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์กร กทท. จึงมีคะแนนผลงานเท่ากับ 1.00 คะแนน ซึ่งต่ำกว่า กฟผ. และ ธสน. ที่มีคะแนนในระดับที่ดีที่ 5.00 คะแนน สำหรับการให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของทั้ง 3 แห่ง มีคะแนนเท่ากันที่ 5.00 คะแนน และในการติดตามความเพียงพอของระบบงานสำคัญทั้ง 5 ระบบ จากการที่ กฟผ. ให้ความเห็นชอบแผนงานประจำปีของทุกระบบได้ก่อนเริ่มปีบัญชี รวมถึงติดตามผลงานของระบบงานต่างๆได้อย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส จึงทำให้ กฟผ. มีคะแนนในหัวข้อดังกล่าวสูงสุดที่ 5.0000 คะแนน อย่างไรก็ตามเนื่องจาก ธสน. ขาดการให้ความเห็นชอบแผนควบคุมภายใน และ กทท. ขาดการให้ความเห็นชอบทั้งแผนการบริหารจัดการสนเทศและการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีขององค์กร ดังนั้นแม้ทั้ง 2 รัฐวิสาหกิจ จะมีการติดตามผลงานของทุกระบบงานอย่างสม่ำเสมอทั้งปี แต่ก็ส่งผลให้ ธสน. มีคะแนนเฉลี่ยรวม เท่ากับ 4.4545 คะแนน ในขณะที่ กทท. มีคะแนนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.9091 คะแนน ตามลำดับ

โดยนอกจากการติดตามความเพียงพอของ 5 ระบบงานข้างต้น คณะกรรมการทั้ง 3 แห่งยังได้ติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน เช่น ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ รายได้จากการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นต้น อย่างครบถ้วนโดยมีความถี่เป็นรายเดือน อย่างไรก็ตามรายงานผลการดำเนินงานที่น่าเสนอแก่คณะกรรมการพบว่าขาดการวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และนำเสนอแนวทางการแก้ไขเบื้องต้นแก่คณะกรรมการอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ในทุกรัฐวิสาหกิจส่งผลให้คณะกรรมการทั้ง 3 รัฐวิสาหกิจ มีคะแนนเฉลี่ยรวมในหัวข้อดังกล่าวที่ 4.0000 คะแนน ซึ่งเพื่อกำกับให้ผู้นำระดับสูงปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการ กฟผ. ธสน. และ กทท. ได้ทำการประเมินผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง 2

ตำแหน่งรองจากผู้บริหารสูงสุดโดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และเชื่อมโยงกับเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยประเมินของผู้นำที่ได้รับได้มีการนำไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีการดำเนินงานที่ครบถ้วนที่ 5.00 คะแนน สำหรับการบริหารจัดการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพนั้น พบว่า กฟผ. มีคะแนนสูงสุดที่ 4.3333 คะแนน รองลงมาได้แก่ ธสน. และ กทท. ตามลำดับที่ 3.6667 คะแนน และ 2.8550 คะแนน ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากทุกแห่งมีการจัดประชุมเป็นรายเดือน โดยมีแผนปฏิทินกำหนดการประชุมที่ชัดเจน อย่างไรก็ตามการดำเนินการตามแผนปฏิทินดังกล่าวยังมีความครบถ้วนน้อยกว่าร้อยละ 50 ทุกแห่ง สำหรับการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการพบว่ากรรมการ ธสน. และ กฟผ. มีส่วนร่วมเข้าประชุมที่ร้อยละ 96 และ ร้อยละ 93 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 90 ตามแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นหลักเกณฑ์ที่กำหนด ในขณะที่ กทท. กรรมการมีอัตราการเข้าประชุมต่ำกว่าที่ร้อยละ 86 รวมถึงเมื่อพิจารณาการดำเนินการตามวาระประชุมที่ได้กำหนดและแจ้งคณะกรรมการไว้ล่วงหน้า พบว่า กฟผ. ดำเนินการได้ครบถ้วนที่ 5.00 คะแนน รองลงมาได้แก่ ธสน. ที่ 3.00 คะแนน จากที่มีการถอนและเพิ่มวาระ รวมจำนวนทั้งสิ้น 2 วาระ และ กทท. ที่มีคะแนนเท่ากับ 1.00 คะแนน จากที่มีการเพิ่มและถอนวาระ รวมทั้งสิ้น 5 วาระ ซึ่งเกินกว่าจำนวน 3 วาระ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

ในการส่งเสริมการดำเนินงานด้าน CG และ CSR นั้น รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีการจัดทำนโยบาย CG ตามมาตรฐานที่ สคร. กำหนด ซึ่งอ้างอิงกับมาตรฐานสากล Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) ในขณะที่การจัดทำนโยบายด้าน CSR ที่มีสาระสำคัญสอดคล้องกับหลักการสากลเพื่อนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีนั้น มีเพียง กฟผ. ที่ดำเนินการได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้ กฟผ. สามารถจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติงานด้าน CSR ที่มีสาระสำคัญในรูปแบบการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมแบบในกระบวนการ (Corporate Social Responsibility in Process) ได้ตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับในขณะที่ ธสน. และ กทท. ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างชัดเจน ซึ่งสำหรับการนำนโยบาย CG สู่อำนาจปฏิบัติ นั้น เนื่องจาก กทท. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจทำให้แม้จะมีการกำหนดนโยบาย CG ตามกรอบแนวทางของ สคร. แต่ก็ไม่สามารถจัดทำแผนแม่บทระยะยาวด้าน CG ที่มีสาระสำคัญครบถ้วนตามมาตรฐานโดยมีเพียงแผนปฏิบัติการประจำปีที่เน้นกิจกรรมการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นจิตสำนึกพนักงานเป็นสำคัญ ซึ่งแตกต่างจาก กฟผ. และ ธสน. มีการจัดทำทั้งแผนระยะยาวและ

แผนงานประจำปีด้าน CG อย่างเป็นระบบครบถ้วนและเป็นมาตรฐานตามที่ สคร. กำหนด อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาเกี่ยวกับกำกับให้รัฐวิสาหกิจปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ พบว่า มีเพียง ธสน. ที่สามารถจัดให้มีหน่วยงาน Compliance เพื่อกำกับดูแลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เนื่องจากเป็นประเด็นที่ ธปท. ให้ความสำคัญ โดยผลการดำเนินงานด้าน CG และ CSR ดังกล่าว คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่งได้ทำการติดตามอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ซึ่งจากกรณีที่มีการส่งเสริมงานด้าน CG และ CSR ของรัฐวิสาหกิจมีระดับที่แตกต่างกันตามระดับความรู้และการพัฒนา จึงส่งผลให้ กฟภ. มีคะแนนการส่งเสริมงานด้าน CG และ CSR สูงที่สุดที่ 4.1333 รองลงมา ได้แก่ ธสน. และ กทท. ที่มีคะแนน 3.8000 และ 2.6333 คะแนน ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเพิ่มเติมถึงการประเมินตนเองเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและส่งเสริมความรู้ความสามารถของกรรมการนั้น พบว่าทุกแห่งคณะกรรมการได้จัดให้มีการประเมินตนเอง อย่างไรก็ตามเนื่องจากไม่มีแห่งใดที่สามารถนำผลประเมินไปใช้ประโยชน์จัดทำเป็นแผนพัฒนาศักยภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการได้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้รัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง มีคะแนนในระดับเดียวกันที่ 3.0000 คะแนน จากผลการดำเนินงานทั้งหมดข้างต้นทำให้สามารถสรุปคะแนนรวมเฉลี่ยด้านบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดย กฟภ. มีคะแนนสูงสุดเท่ากับ 4.2750 รองลงมา ได้แก่ ธสน. เท่ากับ 4.1375 คะแนน และ กทท. ที่มีคะแนนต่ำสุดที่ 3.3668 คะแนน ตามลำดับ

#### 5.4.3 การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส

การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศเป็นแนวทางที่สะท้อนความโปร่งใส โดยรัฐวิสาหกิจต้องมีการเปิดเผยข้อมูลทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล และเชื่อถือได้ ซึ่งเนื่องจากรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง ได้ถูกกำหนดให้เข้าร่วมรับการประเมินผลการดำเนินงานองค์กร ที่รวมถึงประเด็นด้านการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสอย่างสม่ำเสมอทุกปีจาก สคร. กระทรวงการคลัง จึงทำให้รัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่งมีการพัฒนาและเพิ่มเติมข้อมูลสารสนเทศที่ภาครัฐกำหนดให้รัฐวิสาหกิจต้องเปิดเผยผ่านรายงานประจำปี และเว็บไซต์ขององค์กร อย่างไรก็ตามในรายงานประจำปีพบว่า กทท. มีการรายงานคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (Management Discussion & Analysis) ไม่สมบูรณ์ โดยขาดการนำเสนอปัญหา/อุปสรรคแนวทางการแก้ไขเบื้องต้น และไม่มีการนำเสนอนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับนโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) มีเพียง ธสน. และ กทท. ที่ไม่มีการเปิดเผย

ได้ตามมาตรฐาน โดยสารสนเทศที่รัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง ไม่สามารถเปิดเผยได้อย่างครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ ข้อมูลการถือครองหลักทรัพย์ (หุ้น) ในสัดส่วนที่  $\geq$  ร้อยละ 10 ของจำนวนหุ้นที่บริษัทมีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของคณะกรรมการ และรายการที่เกี่ยวข้องกัน (Connected Transactions) สำหรับการเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์ขององค์กรนั้น พบว่า กทท. ขาดการเปิดเผยถึงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการแสวงหาทิศทางนโยบายในอนาคตของผู้นำองค์กร ในขณะที่รัฐวิสาหกิจอื่นสามารถเปิดเผยได้อย่างครบถ้วน จากกรณีดังกล่าวจึงทำให้ กฟผ. มีคะแนนรวมเฉลี่ยด้านการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสสูงกว่า ธสน. และ กทท. โดยมีคะแนนเท่ากับ 3.6667 คะแนน 3.5833 คะแนน และ 3.3333 คะแนน ตามลำดับ

#### 5.4.4 การควบคุมภายใน

รัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง มีการควบคุมภายในตามหลักการของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) โดยด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม นั้นทั้ง 3 รัฐวิสาหกิจ ได้จัดให้มีระบบบริหารจัดการข้อร้องเรียนที่มีช่องทางรับข้อร้องเรียนที่หลากหลาย เช่น ระบบ PEA Call Center 1129 ของ กฟผ. e-mail : info@exim.go.th และ Call Center 02-2712929 ของ ธสน. รวมถึง email: Info@Port.co.th และผู้รับเรื่องร้องเรียนภายใน กทท. โดยข้อร้องเรียนที่รวบรวมได้จะมีการประมวลผลและนำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอย่างสม่ำเสมอเป็นรายเดือน รายไตรมาส ราย 6 เดือน และรายปี นอกจากนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานต่างๆมีคุณภาพและปฏิบัติได้ในทิศทางที่เป็นมาตรฐานทั้ง 3 รัฐวิสาหกิจ ได้จัดให้มีคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานและคู่มือการควบคุมภายในเพื่อให้บุคลากรภายในนำไปปฏิบัติ ซึ่งจากการดำเนินงานที่ครบถ้วนและเป็นระบบจึงทำให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีคะแนนเท่ากับ 5.00 คะแนนในทุกมิติ สำหรับการสอบทานการมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นพบว่ามีเพียง ธสน. ที่ดำเนินการได้อย่างเป็นมาตรฐาน โดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการทบทวนปรับปรุงให้เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ทำให้มีระดับคะแนนที่ดีที่ 5.00 คะแนน สำหรับ กฟผ. นั้น ดำเนินการได้ครบถ้วนเป็นส่วนใหญ่ โดยพบว่ามีบางตำแหน่งงานที่มีพนักงานคนเดียวหรือกลุ่มเดียวปฏิบัติหลายหน้าที่ ซึ่งมักเป็นตำแหน่งงานที่อยู่ในส่วนงานภูมิภาค ซึ่งจากการที่เป็นประเด็นเชิงโครงสร้างที่มีนัยสำคัญน้อยจึงทำให้ กฟผ. มีผลคะแนนเท่ากับ 4.00 คะแนน เช่นเดียวกับ กทท. แม้จะมีการกำหนดขอบเขตอำนาจการ

อนุมัติครบถ้วนแต่เนื่องจากการอนุมัติการเบิกค่าล่วงเวลาไม่มีการระบุหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายการเบิกค่าล่วงเวลามีระดับสูงกว่าปกติ จึงสรุปได้ว่าการกำหนดขอบเขตระดับอำนาจครบถ้วนเป็นส่วนใหญ่ที่ 4.00 คะแนน สำหรับการสอบทานระบบการควบคุมภายใน และ/หรือระบบการตรวจสอบเกี่ยวกับการกระทำที่ไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงการเกิดกรณีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ พบว่าทั้ง 3 แห่ง มีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานซึ่งแสดงถึงการขาดจริยธรรมในการทำงานในระดับที่แตกต่างกัน โดย ธสน. พบเพียงประเด็นผู้ปฏิบัติงานขาดการดำเนินงานตามคู่มือปฏิบัติงานที่ธนาคารกำหนดซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่ กฟภ. พบกรณีที่พนักงานระดับปฏิบัติงานมีการนำเงินค่าธรรมเนียมการใช้ไฟฟ้าไปใช้ประโยชน์ส่วนตัวทำให้เกิดผลเสียหายต่อภาพลักษณ์องค์กร และเจ้าหน้าที่ กทท. เรียกเก็บเงินจากผู้ประกอบการขนส่งรถบรรทุกที่ใช้บริการท่าเรือกรุงเทพฯ โดยไม่มีการออกใบเสร็จรับเงิน มีการนำอุปกรณ์ของท่าเรือไปหาผลประโยชน์ให้กับพวกพ้อง รวมทั้งการเบิกค่าล่วงเวลาที่สูงเกินกว่าปกติ ซึ่งมีประเด็นความผิดที่หลากหลายและส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ระดับความเสียหายที่ต่างกัน กฟภ. จึงมีระดับคะแนนเท่ากับ 3.00 คะแนน ซึ่งสูงกว่า กทท. ที่มีคะแนนที่ 1.00 คะแนนดังกล่าว สำหรับการสอบทานรายงานทางการเงินและไม่ใช่การเงินโดยผู้บริหารสูงสุดนั้นพบว่าทุกรัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมอเป็นรายเดือน ทำให้มีคะแนนเท่ากับ 5.00 คะแนน และในการควบคุมดูแลป้องกันทรัพย์สินขององค์กรเนื่องจากทุกรัฐวิสาหกิจมีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สินและตรวจนับแล้วเสร็จ ซึ่งผลการตรวจไม่มีส่วนแตกต่างที่เป็นสาระสำคัญ ทำให้มีคะแนนเท่ากับ 4.00 คะแนน ในขณะที่การประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) รวมถึงการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระจากการที่รัฐวิสาหกิจทุกแห่งดำเนินงานได้อย่างครบถ้วนทุกหน่วยงานภายในองค์กร ทำให้มีค่าคะแนนระดับ 5.00 คะแนนในทุกองค์กร ซึ่งจากการดำเนินงานที่ครบถ้วนเป็นส่วนใหญ่ข้างต้น ทำให้สามารถสรุปความครบถ้วนและเป็นมาตรฐานด้านควบคุมภายในโดย ธสน. มีคะแนนสูงสุดที่ 4.4000 คะแนน รองลงมา ได้แก่ กฟภ. และ กทท. ที่ระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.2000 คะแนน 4.0000 คะแนน ตามลำดับ

#### 5.4.5 การตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายในนั้นรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง ปฏิบัติงานโดยอ้างอิงตามแนวทางมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน (International Standards for The

Professional Practice of Internal Auditing ) ของสถาบันผู้ตรวจสอบภายในของสหรัฐอเมริกา ( The Institute of Internal Auditors : IIA ) ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ สคร. กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งถือปฏิบัติ โดยพบว่ารัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่งจัดให้มีกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายในและมีการสอบทานเป็นประจำทุกปี ซึ่งการดำเนินงานได้มีโครงสร้างการปฏิบัติงานที่เป็นอิสระจากที่มีการรายงานผลการตรวจสอบโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารสูงสุดขององค์กร นอกจากนี้ยังไม่มีข้อกำหนดให้ผู้ตรวจสอบภายในไปปฏิบัติงานอื่นที่ไม่เกี่ยวกับงานตรวจสอบ ทำให้มีคะแนนในหัวข้อดังกล่าวในระดับเดียวกันที่ 5.00 คะแนน สำหรับด้านความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบนั้นพบว่าคณะกรรมการตรวจสอบของรัฐวิสาหกิจทุกแห่งจะเป็นผู้พิจารณาสอบทานแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ 5 ปี และแผนประจำปี แผนการฝึกอบรม รวมถึงพิจารณาการแต่งตั้งโยกย้ายหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายใน สำหรับแผนสรรหาบุคลากรและพิจารณาทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายในนั้น มีเพียง กฟผ. ที่ดำเนินการได้ครบถ้วน ทำให้ กฟผ. มีคะแนนในระดับที่ดีที่ 5.00 คะแนนซึ่งมากกว่า ธสน. และ กทท. ที่มีคะแนนเท่ากับ 4.00 คะแนน และในการดำเนินงานตรวจสอบของหน่วยตรวจสอบภายใน พบว่าทั้ง 3 แห่ง ได้ทำการตรวจสอบการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน เช่น การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ และการปฏิบัติงาน เป็นต้นอย่างครบถ้วนจึงมีระดับคะแนนเท่ากับ 5.00 คะแนน สำหรับการพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากรด้านการตรวจสอบภายใน เนื่องจากผู้ตรวจสอบภายในของ กฟผ. พบว่าขาดทักษะที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการดำเนินงาน เช่น วิศวกรรม, การก่อสร้าง และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ในขณะที่ กทท. ขาดทักษะด้านการตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์ และทักษะที่จำเป็นต่อภารกิจองค์กร เช่น พาณิชยศาสตร์ เป็นต้น มีเพียง ธสน. ที่ผู้ตรวจสอบมีทักษะความรู้ความสามารถที่ครบถ้วน จึงทำให้ ธสน. มีคะแนนผลการดำเนินงานที่ดีที่ 5.00 คะแนน ในขณะที่ กฟผ. และ กทท. มีคะแนนเท่ากับ 4.00 คะแนน ทั้งนี้หากพิจารณาถึงการวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ขององค์กรผลการศึกษาระบุว่ารัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ ยกเว้น กทท. ที่ไม่สามารถจัดทำแผนงานได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และความสำคัญขององค์กร จึงทำให้ กทท. มีคะแนนการดำเนินงานต่ำที่ 1.00 คะแนน ต่ำกว่า กฟผ. และ ธสน. ที่มีคะแนนเท่ากับ 5.00 คะแนน และเมื่อพิจารณาการรายงานผลการตรวจสอบพบว่าทุกแห่งมีรายงานที่มีองค์ประกอบครบถ้วนครอบคลุมทั้งวัตถุประสงค์ขอบเขตการตรวจ บทคัดย่อ ประเด็นที่ตรวจพบ สาเหตุหลัก และข้อสังเกตพร้อมแนวทางแก้ไข ทำให้ กฟผ. และ กทท. มีคะแนนเท่ากับในหัวข้อดังกล่าวที่ 5.00 คะแนน นอกจากนี้ในการประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน แม้ทั้ง 3 แห่ง จะมีการประเมินการปฏิบัติหน้าที้อย่างเป็นรูปธรรม แต่ไม่มีรัฐวิสาหกิจนำผลประเมินดังกล่าวมาจัดทำแผนปรับปรุงตามการประเมินคุณภาพอย่างชัดเจน จึงทำให้หัวข้อดังกล่าวทั้ง 3 รัฐวิสาหกิจ มีคะแนนต่ำที่ 2.00 คะแนน โดยเมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานภาพรวมทั้งหมด ทำให้สามารถสรุปความเป็นมาตรฐานของการตรวจสอบภายในที่ กฟภ. และ ธสน. มีระดับคะแนนเท่ากันที่ 4.5000 คะแนน ในขณะที่ กทท. มีระดับคะแนนต่ำกว่าที่ 3.8750 คะแนน ตามลำดับ

#### 5.4.6 การจัดทำกิจกรรมอบรมและสร้างบรรยากาศ เพื่อกระตุ้นการรับรู้ การยอมรับ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรมตามหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

การจัดกิจกรรมอบรมและสร้างบรรยากาศ จัดทำขึ้นเพื่อสร้างการรับรู้และกระตุ้นให้พนักงานยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้มีจริยธรรมตามหลักการที่องค์กรกำหนด ซึ่งเนื่องจากรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง มีระดับการพัฒนาและเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่จะนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืนแตกต่างกัน จึงทำให้ทั้ง 3 แห่ง มีรูปแบบการจัดอบรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระดับที่แตกต่างกัน โดย กฟภ. ที่มีการนำมาตรฐาน ISO 26000 มาใช้ในปี 2558 จึงทำให้มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศที่เน้นพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process) โดยนำกิจกรรมสร้างบรรยากาศไปเชื่อมโยงกับค่านิยมด้านจริยธรรมขององค์กรในหัวข้อ “คุณธรรม” เพื่อทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ เช่น การจัดทำและดำเนินงานตามแผนเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม (Soft Control) และผู้นำระดับสูงร่วมเป็นวิทยากรบรรยายเรื่อง PEA Excellence in Governance พร้อมจัดทำคู่มือระบบประเมินการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO 26000 เผยแพร่เพื่อให้หน่วยงานระดับภูมิภาค 12 เขตทั่วประเทศนำไปปฏิบัติ ซึ่ง กฟภ. จัดกิจกรรมสร้างบรรยากาศต่างๆ อย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส ในขณะที่ ธสน. และ กทท. นั้นเนื่องจากยังไม่มีการประยุกต์ใช้หลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล เช่น มาตรฐาน ISO 26000 เป็นต้น จึงส่งผลให้ ธสน. ยังมุ่งเน้นกิจกรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมนอกกระบวนการทำงาน (CSR after Process) เพื่อกระตุ้นจิตสำนึก เป็นหลัก เช่น โครงการเติมน้ำใจให้ชุมชน โครงการทุน EXIM เพื่อช่างฝีมือพระดาบส และโครงการทุนชีวิต เป็นต้น และ กทท. ดำเนินการจัดกิจกรรมที่เน้นตอบสนอง

ต่อประเด็นสำคัญหรือนโยบายที่ภาครัฐกำหนด เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับการต่อต้านทุจริตในการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยแผนงาน/โครงการของรัฐวิสาหกิจทั้ง 2 แห่ง ยังไม่สามารถเชื่อมโยงกิจกรรมที่จัดให้มีกับค่านิยมด้านจริยธรรมขององค์กรได้อย่างชัดเจน สำหรับการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการปฏิบัติงานนั้น เนื่องจากเป็นหลักปรัชญาใหม่ที่ต้องใช้เวลาศึกษาและทำความเข้าใจทั้ง 3 รัฐวิสาหกิจ จึงยังไม่มีจัดกิจกรรมสร้างบรรยากาศเกี่ยวกับหลักปรัชญาดังกล่าวอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม จากผลการดำเนินงานข้างต้น กฟผ. จึงมีระดับคะแนนที่ตีพอควรที่ 3.0000 คะแนนในขณะที่ ธสน. และ กทท. มีคะแนนเท่ากันที่ 2.0000 คะแนน ดังกล่าว

โดยผลการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปเป็นตารางได้ดังนี้





ตารางที่ 68 สรุปผลการนิเทศศึกษาร่วมกับดูแลกิจการที่ดี

ระดับ 5	ระดับ 4	ระดับ 3	ระดับ 2	ระดับ 1	ระดับ 1	ระดับ 1
มีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามมาตรฐานที่ยอมรับโดยทั่วไป โดยเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	มีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามมาตรฐานที่ยอมรับโดยทั่วไป โดยเผยแพร่ภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติ	มีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามมาตรฐานที่ยอมรับโดยทั่วไป	มีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ไม่สอดคล้องตามมาตรฐานที่ยอมรับโดยทั่วไป	ไม่มีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร	ไม่มีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ระดับ 1
กฟภ. และ ธสท.	กทท.					
ให้ความสำคัญขอทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวภายในปีที่ทำการประเมินผลอย่างน้อย 1 เดือน	ให้ความสำคัญขอทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวภายในสิ้นปีของการประเมินผล	ให้ความสำคัญขอทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวภายใน 1 เดือนแรกของปีต่อไป	ให้ความสำคัญขอทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวภายใน 2 เดือนแรกของปีต่อไป	ให้ความสำคัญขอทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวสำหรับใช้ต่อไป ในไตรมาสที่ 1 ของปีต่อไป	ให้ความสำคัญขอทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวสำหรับใช้ต่อไป ในไตรมาสที่ 1 ของปีต่อไป	ให้ความสำคัญขอทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (3-5ปี)
กฟภ. และ ธสท.				กทท.		
ให้ความสำคัญขอทบทวนแผนปฏิบัติการสำหรับใช้ต่อไปภายในปีทำการประเมินผล	ให้ความสำคัญขอทบทวนแผนปฏิบัติการสำหรับใช้ต่อไปภายในสิ้นปีทำการประเมินผล	ให้ความสำคัญขอทบทวนแผนปฏิบัติการสำหรับใช้ต่อไปภายใน 1 เดือนแรกของปีต่อไป	ให้ความสำคัญขอทบทวนแผนปฏิบัติการสำหรับใช้ต่อไปภายใน 2 เดือนแรกของปีต่อไป	ให้ความสำคัญขอทบทวนแผนปฏิบัติการสำหรับใช้ต่อไป ในไตรมาสที่ 1 ของปีต่อไป	ให้ความสำคัญขอทบทวนแผนปฏิบัติการสำหรับใช้ต่อไป ในไตรมาสที่ 1 ของปีต่อไป	แผนปฏิบัติการประจำปี
กฟภ. และ กทท.	กฟภ. ธสท. และ กทท.					
คณะกรรมการจัดให้มีคณะอนุกรรมการเพื่อกลั่นกรองทิศทางและเข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกับฝ่ายจัดการ	คณะกรรมการจัดให้มีคณะอนุกรรมการเพื่อกลั่นกรองทิศทางหรือเข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกับฝ่ายจัดการ	คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบทิศทางและยุทธศาสตร์ พร้อมมอบข้อสังเกตเพิ่มเติม	คณะกรรมการรับทราบทิศทางและยุทธศาสตร์พิจารณาโดยไม่มีข้อสังเกตเพิ่มเติม	คณะกรรมการมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและแผนงานดำเนินงาน	คณะกรรมการมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและแผนงานดำเนินงาน	ระดับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการกำหนดทิศทางและแผนงานดำเนินงาน
	กฟภ. ธสท. และ กทท.					

8. การกำกับดูแลกิจการที่ดี	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
1.2 บทบาทของคณะกรรมการในการจัดให้มีและทบทวนความเพียงพอของระบบบริหารจัดการองค์กรสำคัญ	จัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี และนำเสนอให้คณะกรรมการให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี 1	จัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี และนำเสนอให้คณะกรรมการให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี 2	จัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี และนำเสนอให้คณะกรรมการให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี 3	จัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี และนำเสนอให้คณะกรรมการให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี 4	จัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี และนำเสนอให้คณะกรรมการให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี 5
	ระบบ	ระบบ	ระบบ	ระบบ	ระบบ
			กพท.	รสน.	กพท.
การติดตามผลการดำเนินงานของระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ	มีการติดตามและทบทวนความเพียงพออย่างสม่ำเสมอจำนวน 1 ครั้งต่อปี	มีการติดตามและทบทวนความเพียงพออย่างสม่ำเสมอจำนวน 2 ครั้งต่อปี	มีการติดตามและทบทวนความเพียงพออย่างสม่ำเสมอจำนวน 3 ครั้งต่อปี	มีการติดตามและทบทวนความเพียงพออย่างสม่ำเสมอจำนวน 4 ครั้งต่อปี	มีการติดตามและทบทวนความเพียงพออย่างสม่ำเสมอจำนวน มากกว่า 4 ครั้งต่อปี
	ครั้งต่อปี	ครั้งต่อปี	ครั้งต่อปี	ครั้งต่อปี	ครั้งต่อปี
					กพท. รสน. และ กพท.
1.3 การจัดให้มีระบบการรายงานผลการดำเนินงานทั้งทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ					
ความครบถ้วนและความถี่ในการนำเสนอรายงานผลการดำเนินงาน	มีความถี่ในการนำเสนอประเด็นสำคัญ จำนวน 1 ครั้ง ครบถ้วน เฉพาะด้านการเงิน	มีความถี่ในการนำเสนอประเด็นสำคัญ จำนวน 1 ครั้ง ครบถ้วน เฉพาะด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	มีความถี่ในการนำเสนอประเด็นสำคัญ จำนวน 2 ครั้ง ครบถ้วน เฉพาะด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	มีความถี่ในการนำเสนอประเด็นสำคัญ จำนวน 3 ครั้ง ครบถ้วน เฉพาะด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	มีความถี่ในการนำเสนอประเด็นสำคัญ จำนวน 4 ครั้ง ครบถ้วน เฉพาะด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน
คุณภาพของรายงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	ไม่มีการวิเคราะห์ที่ละเอียดเพิ่มเติม	มีการเปรียบเทียบกับภายนอกหรือดำเนินงานกับเป้าหมายหรือผลงานในอดีต	มีการวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย	มีการวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย พร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรค	มีการวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย พร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรค ตลอดจนเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
			กพท. รสน. และ กพท.		กพท. รสน. และ กพท.

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
8. การกำกับดูแลกิจการที่ดี				
1.4 บทบาทของคณะกรรมการในการประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ	มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานแต่ไม่มีการประเมินผลงาน	มีการประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทน แต่ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน	มีการประเมินผลงานโดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน แต่ไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์	มีการประเมินผลงานโดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และนำไปใช้เชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ
การประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุด	มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานแต่ไม่มีการประเมินผลงาน	มีการประเมินผลงานแต่ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน	มีการประเมินผลงานโดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน แต่ไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์	กฟภ. สสท. และ กฟท. มีการประเมินผลงานโดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และนำไปใช้เชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ
การประเมินผลงานผู้บริหารระดับสูง	มีการกำหนดหลักเกณฑ์และไม่มีการประเมินผลงาน	มีการประเมินผลงานแต่ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน	มีการประเมินผลงานโดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน แต่ไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์	กฟภ. สสท. และ กฟท. มีการประเมินผลงานโดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และนำไปใช้เชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ
1.5 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการประชุมของคณะกรรมการ				
จำนวนครั้งที่มีการจัดประชุมคณะกรรมการ	จำนวน 12 ครั้ง และมีการจัดทำแผนการประชุมล่วงหน้าของคณะกรรมการ โดยดำเนินการตามแผนการประชุม (≥ ร้อยละ 25)	จำนวน 12 ครั้ง และมีการจัดทำแผนการประชุมล่วงหน้าของคณะกรรมการ โดยดำเนินการตามแผนการประชุม (≥ ร้อยละ 50)	จำนวน 12 ครั้ง และมีการจัดทำแผนการประชุมล่วงหน้าของคณะกรรมการ โดยดำเนินการตามแผนการประชุม (≥ ร้อยละ 75)	จำนวน 12 ครั้ง และมีการจัดทำแผนการประชุมล่วงหน้าของคณะกรรมการ โดยดำเนินการตามแผนการประชุม (≥ ร้อยละ 100)
การดำเนินการประชุมตามวาระที่กำหนดไว้	มีวาระการประชุมเพื่อพิจารณาที่มีได้แจ้งไว้ล่วงหน้าหรือวาระเกิน > 3 วาระ	กฟภ. สสท. และ กฟท. มีวาระการประชุมเพื่อพิจารณาที่มีได้แจ้งไว้ล่วงหน้าหรือวาระเกิน 2 วาระ โดยมีวาระจำนวนเร่งด่วน	มีวาระการประชุมเพื่อพิจารณาที่มีได้แจ้งไว้ล่วงหน้าหรือวาระเกิน 1 วาระ โดยมีวาระจำนวนเร่งด่วน	การดำเนินการประชุมเป็นไปตามวาระการประชุมที่ได้แจ้งไว้ล่วงหน้าทั้งหมด
การมีส่วนร่วมของกรรมการในการเข้าประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ	กฟท. ร้อยละ 60 ของจำนวนการประชุมคณะกรรมการ มีกรรมการเข้าประชุม ร้อยละ 80 ขึ้นไปของจำนวนกรรมการ	กฟภ. สสท. ร้อยละ 70 ของจำนวนการประชุมคณะกรรมการ มีกรรมการเข้าประชุม ร้อยละ 80 ขึ้นไปของจำนวนกรรมการ	กฟภ. ร้อยละ 80 ของจำนวนการประชุมคณะกรรมการ มีกรรมการเข้าประชุม ร้อยละ 80 ขึ้นไปของจำนวนกรรมการ	กฟภ. ร้อยละ 80 ของจำนวนการประชุมคณะกรรมการ มีกรรมการเข้าประชุม ร้อยละ 80 ขึ้นไปของจำนวนกรรมการ
			กฟท.	กฟภ. และ สสท.

8. การกำกับดูแลกิจการที่ดี	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
1.6 การส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG)	ไม่มีการแต่งตั้งหน่วยงาน Compliance Unit	มีการแต่งตั้งหน่วยงาน Compliance Unit อย่างไม่เป็นทางการ	มีการแต่งตั้งหน่วยงาน Compliance Unit โดยมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และเผยแพร่ให้พนักงานทราบทั่วทั้งองค์กร	มีการแต่งตั้งหน่วยงาน Compliance Unit โดยมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และเผยแพร่ให้พนักงานทราบทั่วทั้งองค์กร	มีการแต่งตั้งหน่วยงาน Compliance Unit โดยมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และเผยแพร่ให้พนักงานทราบทั่วทั้งองค์กร โดยหน่วยงานดังกล่าวมี การปฏิบัติงานตามหน้าที่ความ รับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรม
การกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแล ประจําปี	กฟภ. และ กทท.	มีการกำหนดกลยุทธ์ และ แผนงานด้านการกำกับดูแลที่ดี ประจําปี	มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และจัดทำแผนงานด้านการกำกับดูแลที่ดี ประจําปี อย่างไรก็ตาม การอบการดำเนินงานดังกล่าวยังไม่ สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และจัดทำแผนงานด้านการกำกับดูแลที่ดี ประจําปี โดยกรอบการดำเนินงานดังกล่าวสอดคล้องกับ มาตรฐานสากล	มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และจัดทำแผนงานด้านการกำกับดูแลที่ดี ประจําปี โดยกรอบการดำเนินงานดังกล่าวสอดคล้องกับ มาตรฐานสากล นำเสนอให้ คณะกรรมการพิจารณาและนำไป ปฏิบัติ
การติดตามผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	กฟภ. และ กทท.	คณะกรรมการมีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดี 2 ครั้ง/ปี	คณะกรรมการมีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดี 3 ครั้ง/ปี	คณะกรรมการมีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดี 4 ครั้ง/ปี	คณะกรรมการมีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดี > 4 ครั้ง/ปี
1.7 การส่งเสริมให้องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม	กฟภ. และ กทท.	มีการจัดทำนโยบายด้าน CSR แต่ ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	มีการจัดทำนโยบายด้าน CSR ที่ สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	มีการจัดทำนโยบายด้าน CSR ที่ สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และ นำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณา และ คณะกรรมการกำกับดูแล กิจการ	มีการจัดทำนโยบายด้าน CSR ที่ สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และ นำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณา และ คณะกรรมการกำกับดูแล กิจการ

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
8. การกำกับดูแลกิจการที่ดี				
1.6 การส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG)	มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และจัดทำแผนแม่บทหรือแผนการดำเนินงานด้าน CSR ประจำปี	มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และจัดทำแผนแม่บท รวมถึงแผนการดำเนินงานด้าน CSR ประจำปี อย่างไรก็ตามสาระสำคัญยังไม่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และจัดทำแผนแม่บท รวมถึงแผนการดำเนินงานด้าน CSR ประจำปีที่มีสาระสำคัญสอดคล้องกับมาตรฐานสากล	มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และจัดทำแผนแม่บท รวมถึงแผนการดำเนินงานด้าน CSR ประจำปีที่มีสาระสำคัญสอดคล้องกับมาตรฐานสากล นำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาและนำไปปฏิบัติ
การติดตามผลการดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจ (CSR) ของคณะกรรมการวิสาหกิจ	คณะกรรมการมีการติดตามผลการดำเนินงานด้าน CSR 1 ครั้ง/ปี	คณะกรรมการมีการติดตามผลการดำเนินงานด้าน CSR 3 ครั้ง/ปี	คณะกรรมการมีการติดตามผลการดำเนินงานด้าน CSR 4 ครั้ง/ปี	คณะกรรมการมีการติดตามผลการดำเนินงานด้าน CSR > 4 ครั้ง/ปี
1.8 การประเมินตนเอง และพัฒนาคุณภาพของคณะกรรมการ	ไม่มีการประเมินผลตนเองของคณะกรรมการ	มีการประเมินตนเอง โดยคณะกรรมการได้อภิปรายและมอบข้อสังเกตเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง แต่ยังไม่มีการนำผลประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม	มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการไปจัดทำเป็นแผนพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอย่างเป็นทางการ	คณะกรรมการมีการดำเนินการบรรลุได้ตามเป้าหมายของแผนพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอย่างเป็นรูปธรรม
		กฟภ. และ กฟท.	กฟภ.	กฟภ. 5 ส.น. และ กฟท.

8. การกำกับดูแลกิจการที่ดี	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
2) การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส					
2.1) รายงานประจำปี คำอธิบายและการวิเคราะห์ข้อจำกัดการ กิจการ ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน (Management Discussion & Analysis)	ไม่มีการเปิดเผย	การจัดทำและเปิดเผย แต่มีรายละเอียดน้อยมาก	มีการจัดทำและเปิดเผยและมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของตัวชี้วัดที่สำคัญ	มีการจัดทำและเปิดเผยและมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของตัวชี้วัดที่สำคัญ พร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ตลอดจนระบุแนวทางแก้ไข	มีการจัดทำและเปิดเผยและมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของตัวชี้วัดที่สำคัญ พร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ตลอดจนระบุแนวทางแก้ไข
คณะกรรมการหรือคณะกรรมการตรวจสอบถึงความรับผิดชอบของตนในการจัดทำรายงานทางการเงิน	ไม่มีการจัดทำและเปิดเผย	-	มีการจัดทำและเปิดเผยแต่ไม่มีการลงนามรับรอง	มีการจัดทำและเปิดเผยและมีการลงนามรับรองแต่มีรายละเอียดไม่ครบถ้วนชัดเจน	มีการจัดทำและเปิดเผยและมีการลงนามรับรอง
งบการเงิน ได้แก่ งบดุล / งบกำไรขาดทุน / งบกระแสเงินสด / หมายเหตุประกอบงบการเงิน	ไม่มีการเปิดเผย	มีการเปิดเผยแต่รายละเอียดไม่ครบถ้วน (1 ส่วน)	มีการเปิดเผยแต่รายละเอียดไม่ครบถ้วน (2 ส่วน)	มีการเปิดเผยรายละเอียดครบถ้วน แต่ไม่มีหมายเหตุประกอบ	มีการเปิดเผยรายละเอียดครบถ้วนทั้ง 4 ส่วน
ประวัติของคณะกรรมการ	ไม่มีการเปิดเผย	มีการเปิดเผย 1 ประเด็น	มีการเปิดเผย 2 ประเด็น	มีการเปิดเผย 3 ประเด็น	มีการเปิดเผย 4 ประเด็น
รายชื่อรัฐวิสาหกิจ และบริษัทที่กรรมการเข้าดำรงตำแหน่งในฐานะกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูง	ไม่มีการเปิดเผยรายชื่อรัฐวิสาหกิจ และบริษัท	เปิดเผยรายชื่อรัฐวิสาหกิจ และบริษัทครบถ้วน 50% ของกรรมการทั้งหมด	เปิดเผยรายชื่อรัฐวิสาหกิจ และบริษัทครบถ้วน 75% ของกรรมการทั้งหมด	เปิดเผยรายชื่อรัฐวิสาหกิจ และบริษัทครบถ้วน 100% ของกรรมการทั้งหมด	เปิดเผยรายชื่อรัฐวิสาหกิจ และบริษัทครบถ้วน 100% ของกรรมการทั้งหมด โดยข้อมูลเชื่อถือได้ ถูกต้อง และ ทันท่วงที
ข้อมูลหลักทรัพย์ (หุ้น) ที่สำคัญที่กรรมการถือครองระหว่างปีบัญชี	ไม่มีการเปิดเผยข้อมูลหลักทรัพย์ (หุ้น) ที่สำคัญ	เปิดเผยข้อมูลหลักทรัพย์ (หุ้น) ที่สำคัญครบถ้วน 50% ของกรรมการทั้งหมด	เปิดเผยข้อมูลหลักทรัพย์ (หุ้น) ที่สำคัญครบถ้วน 75% ของกรรมการทั้งหมด	เปิดเผยข้อมูลหลักทรัพย์ (หุ้น) ที่สำคัญครบถ้วน 100% ของกรรมการทั้งหมด	เปิดเผยข้อมูลหลักทรัพย์ (หุ้น) ที่สำคัญครบถ้วน 100% ของกรรมการทั้งหมด โดยข้อมูลเชื่อถือได้ ถูกต้อง ทันท่วงที และมีสาระสำคัญครบถ้วนสมบูรณ์
	กฟภ. ธสท. และ กฟท.		กฟท.		กฟภ. และ ธสท.

8. การทำกับดักอิเล็กทรอนิกส์	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
รายการที่เกี่ยวข้องกัน (Connected Transactions) ในระหว่างปีบัญชี (1 ประเด็น)	มีการเปิดเผยรายละเอียดครบถ้วนค่อนข้างน้อย (1 ประเด็น)	มีการเปิดเผยรายละเอียดครบถ้วนค่อนข้างน้อย (2 ประเด็น)	มีการเปิดเผยรายละเอียดครบถ้วนค่อนข้างน้อย (3 ประเด็น)	มีการเปิดเผยรายละเอียดครบถ้วนค่อนข้างน้อย (4 ประเด็น)	มีการเปิดเผยรายละเอียดครบถ้วนค่อนข้างน้อย (5 ประเด็น) หรือไม่มีรายการที่เกี่ยวข้องกันระหว่างปี
สภาพธุรกิจ แขนงทางธุรกิจและกลยุทธ์	กฟภ. รสท. และ กทท. ไม่มีการเปิดเผย	มีการเปิดเผย 1 ประเด็น	มีการเปิดเผย 2 ประเด็น	มีการเปิดเผย 3 ประเด็น	มีการเปิดเผย 4 ประเด็น
ข้อมูลด้านการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจ	มีการเปิดเผย 1 ประเด็น	มีการเปิดเผย 2 ประเด็น	กฟภ. รสท. และ กทท. มีการเปิดเผย 3 ประเด็น	มีการเปิดเผย 4 ประเด็น	มีการเปิดเผย 5 ประเด็น
ข้อมูลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของรัฐวิสาหกิจ	มีการเปิดเผย 1 ประเด็น	มีการเปิดเผย 2 ประเด็น	กทท. มีการเปิดเผย 3 ประเด็น	มีการเปิดเผย 4 ประเด็น	กฟภ. และ รสท. มีการเปิดเผย 5 ประเด็น
สารสนเทศเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้เสีย	ไม่มีการเปิดเผย	-	มีการเปิดเผยแต่ไม่ครบถ้วน	รสท. และ กทท. -	กฟภ. มีการเปิดเผยครบถ้วน
2.2) การเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญใน website	ไม่มีการเปิดเผย	มีการเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญค่อนข้างน้อย	มีการเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญพอควร	มีการเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญครบถ้วนเป็นส่วนใหญ่	มีการเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญครบถ้วนและทันกาล
			กทท.	กทท.	กฟภ. และ รสท.

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
8. การกำกับดูแลกิจการที่ดี				
3) การควบคุมภายใน				
ระบบข้อร้องเรียนโดยการจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในองค์กร นำเสนอผู้บริหารขององค์กร	มีการระบุช่องทางรับข้อร้องเรียน และมีการจัดทำรายงานสรุป นำเสนอเป็นรายปี	มีการระบุช่องทางรับข้อร้องเรียน และมีการจัดทำรายงานสรุป นำเสนอเป็นไตรมาส	มีการระบุช่องทางรับข้อร้องเรียน และมีการจัดทำรายงานสรุป นำเสนอเป็นรายเดือน	มีการระบุช่องทางรับข้อร้องเรียน และมีการจัดทำรายงานสรุป นำเสนอเป็นรายเดือนครบทุกเดือน
การกำหนดขอบเขตระดับอำนาจในการอนุมัติ 3 ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและสื่อสารให้พนักงานทราบทั้งองค์กร	มีการกำหนดขอบเขตระดับอำนาจในการอนุมัติอย่างไม่เป็นทางการโดยระบุเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน แต่ไม่ครบถ้วนทุกตำแหน่งงาน	มีการกำหนดขอบเขตระดับอำนาจในการอนุมัติอย่างเป็นทางการโดยระบุเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ครบถ้วนทุกตำแหน่งงานและปฏิบัติได้ครบถ้วน	มีการกำหนดขอบเขตระดับอำนาจในการอนุมัติอย่างเป็นทางการโดยระบุเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ครบถ้วนทุกตำแหน่งงานและปฏิบัติได้ครบถ้วน	มีการกำหนดขอบเขตระดับอำนาจในการอนุมัติอย่างเป็นทางการโดยระบุเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ครบถ้วนทุกตำแหน่งงานและปฏิบัติได้ครบถ้วน
การจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานในระบบงานที่สำคัญขององค์กร	ไม่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในระบบงานที่สำคัญ	มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในระบบงานที่สำคัญบางระบบ	มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในระบบงานที่สำคัญครบถ้วนทุกระบบ	มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในระบบงานที่สำคัญครบถ้วนทุกระบบ
การสอบทานและผลการสอบทานการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร	ไม่มีการสอบทานหรือมีการสอบทานและพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร	มีการสอบทานและพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ อย่างไรก็ตามมีข้อบกพร่อง (ระดับปฏิบัติการ)	มีการสอบทานและพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ อย่างไรก็ตามมีข้อบกพร่อง (ระดับปฏิบัติการ)	มีการสอบทานและพบผลการสอบทานว่าสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร
การสอบทานและผลการสอบทานที่ความชัดเจนของผลประโยชน์	กพท. กพท. และ กพท.	กพท.	กพท. และ กพท.	กพท. 5 ส.น. และ กพท.
ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรองมีการสอบทานรายงานทางการเงิน	ไม่มีการสอบทานรายงานทางการเงิน	มีการสอบทานรายงานทางการเงิน ไม่ครบทุกไตรมาส	มีการสอบทานรายงานทางการเงิน ไม่ครบทุกไตรมาส	มีการสอบทานรายงานทางการเงิน ครบทุกไตรมาส
				กพท. 5 ส.น. และ กพท.



8. การกำกับดูแลกิจการที่ดี	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรองมีการสอบทานรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน	ไม่มีการสอบทานรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน	มีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน และมีการตรวจนับทรัพย์สินแล้วเสร็จ โดยมีส่วนต่างอย่างมีนัยสำคัญมาก	มีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน และมีการตรวจนับทรัพย์สินแล้วเสร็จ โดยมีส่วนต่างอย่างมีนัยสำคัญพอควร	มีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน และมีการตรวจนับทรัพย์สินแล้วเสร็จ โดยมีส่วนต่างอย่างมีนัยสำคัญน้อย	มีการสอบทานรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงินเป็นรายเดือนครบ 12 เดือน กฟภ. ธสท. และ กทท.
การดูแลป้องกันทรัพย์สินขององค์กร	ไม่มี หรือ มีการจัดทำตรวจนับไม่แล้วเสร็จภายใน 90 วัน นับตั้งแต่วันที่สิ้นปีบัญชี	มีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน และมีการตรวจนับทรัพย์สินแล้วเสร็จ โดยมีส่วนต่างอย่างมีนัยสำคัญมาก	มีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน และมีการตรวจนับทรัพย์สินแล้วเสร็จ โดยมีส่วนต่างอย่างมีนัยสำคัญพอควร	มีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน และมีการตรวจนับทรัพย์สินแล้วเสร็จ โดยมีส่วนต่างอย่างมีนัยสำคัญน้อย	มีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน และมีการตรวจนับทรัพย์สินแล้วเสร็จ โดยมีส่วนต่างอย่างมีนัยสำคัญน้อย
การประเมินผลการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) ครบถ้วนทั้งองค์กร (ระดับฝ่าย/หน่วยงานภายใน)	ไม่มีการประเมิน CSA	มีการประเมิน CSA ไม่ครบถ้วนทั้งองค์กร	มีการประเมิน CSA ไม่ครบถ้วนทั้งองค์กร	มีการประเมิน CSA ครบถ้วนทั้งองค์กร	มีการประเมิน CSA ครบถ้วนทั้งองค์กร
การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระทั่วทั้งองค์กร (Independent Assessment : IA)	ไม่มีการประเมิน IA	มีการประเมิน IA เฉพาะบาง CSA	มีการประเมิน IA เฉพาะบาง CSA	มีการประเมิน IA ครบถ้วนทุก CSA	มีการประเมิน IA ครบถ้วนทุก CSA
				กฟภ. ธสท. และ กทท.	กฟภ. ธสท. และ กทท.

8. การกำกับดูแลกิจการที่ดี	1	2	3	4	5
(4) การตรวจสอบภายใน การจัดทำกฎบัตรของหน่วยงาน ตรวจสอบภายใน	การจัดทำกฎบัตรที่มีประเด็น สำคัญบางส่วน		มีการจัดทำกฎบัตรที่มีประเด็น สำคัญครบถ้วน		มีการจัดทำกฎบัตรที่มีประเด็น สำคัญครบถ้วน และนำเสนอคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ หรือ คณะกรรมการ ตรวจสอบ หรือผู้บริหารสูงสุดของ รัฐวิสาหกิจอนุมัติอย่างเป็นทางการ
โครงสร้างและความเป็นอิสระของ หน่วยงานตรวจสอบภายใน	ไม่มีโครงสร้างที่เป็นอิสระ	โครงสร้างและการปฏิบัติงานมี อิสระพอควร โดยมีการรายงานผล โดยตรงต่อทั้งคณะกรรมการ ตรวจสอบและผู้บริหารสูงสุด หรือ ได้รับมอบหมายงานอื่นที่มี นัยสำคัญกระทบต่อความเป็น อิสระน้อย	โครงสร้างและการปฏิบัติงานมี อิสระน้อย โดยมีการรายงานผล โดยตรงต่อทั้งคณะกรรมการ ตรวจสอบและผู้บริหารสูงสุด และ ได้รับมอบหมายงานอื่นที่มี นัยสำคัญกระทบต่อความเป็น อิสระน้อย	โครงสร้างและการปฏิบัติงานมี อิสระน้อย โดยมีการรายงานผล โดยตรงต่อทั้งคณะกรรมการ ตรวจสอบและผู้บริหารสูงสุด และ ไม่ได้รับมอบหมายงานอื่น	กฟภ. รสท. และ กทท. โครงสร้างและการปฏิบัติงานมี อิสระน้อย โดยมีการรายงานผล โดยตรงต่อทั้งคณะกรรมการ ตรวจสอบและผู้บริหารสูงสุด และ ไม่ได้รับมอบหมายงานอื่น
ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการ ตรวจสอบต่อหน่วยงานตรวจสอบภายใน	คณะกรรมการตรวจสอบกำกับ ดูแลระดับวัน 1 ประเด็น	คณะกรรมการตรวจสอบกำกับ ดูแลระดับวัน 2 ประเด็น	คณะกรรมการตรวจสอบกำกับ ดูแลระดับวัน 3 ประเด็น	คณะกรรมการตรวจสอบกำกับ ดูแลระดับวัน 4 ประเด็น	กฟภ. รสท. และ กทท. คณะกรรมการตรวจสอบกำกับ ดูแลระดับวัน 5 ประเด็น
มีบทบาทของหน่วยงานตรวจสอบ ภายในที่ครบถ้วนเพียงพอ	หน่วยงานตรวจสอบมีบทบาทใน การตรวจสอบเฉพาะด้านข้อมูล และรายงานทางการเงิน (Financial)	หน่วยงานตรวจสอบมีบทบาทใน การตรวจสอบด้านข้อมูลและ รายงานทางการเงิน (Financial) และ การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ต่างๆ (Compliance)	หน่วยงานตรวจสอบมีบทบาทใน การตรวจสอบ ที่ครบถ้วนทั้งด้านข้อมูลและ รายงานทางการเงิน (Financial) การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ (Compliance) และการดำเนินงาน ในทุกกิจกรรมองค์กร (Operation)	กฟภ.	กฟภ. หน่วยงานตรวจสอบมีบทบาทใน การตรวจสอบ ที่ครบถ้วนทั้งด้านข้อมูลและ รายงานทางการเงิน (Financial) การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ (Compliance) และการดำเนินงาน ในทุกกิจกรรมองค์กร (Operation)

8. การกำกับดูแลกิจการที่ดี	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
(4) การตรวจสอบภายใน					
ทักษะความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ	ขาดทักษะที่จำเป็นต้องงานตรวจสอบใน 5 ด้าน	ขาดทักษะที่จำเป็นต้องงานตรวจสอบใน 4 ด้าน	ขาดทักษะที่จำเป็นต้องงานตรวจสอบใน 3 ด้าน	ขาดทักษะที่จำเป็นต้องงานตรวจสอบใน 2 ด้าน	ไม่ขาดทักษะที่จำเป็นต้องกับงานตรวจสอบภายใน
				กฟภ. และ กฟท.	ธสท.
แผนการตรวจสอบประจำปีมีการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ	แผนการตรวจสอบประจำปีไม่มีการประเมินความเสี่ยง		แผนการตรวจสอบประจำปีมีการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ		แผนการตรวจสอบประจำปีมีการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
	กฟท.				กฟภ. และ ธสท.
รายงานการตรวจสอบมีองค์ประกอบครบถ้วน	รายงานการตรวจสอบมีองค์ประกอบครบถ้วน 2 ประเด็น	รายงานการตรวจสอบมีองค์ประกอบครบถ้วน 3 ประเด็น	รายงานการตรวจสอบมีองค์ประกอบครบถ้วน 4 ประเด็น	รายงานการตรวจสอบมีองค์ประกอบครบถ้วน 5 ประเด็น	รายงานการตรวจสอบมีองค์ประกอบครบถ้วน 6 ประเด็น
					กฟภ. ธสท. และ กฟท.
การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานและการควบคุมดูแล	ไม่มีการประเมินการปฏิบัติงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน	มีการประเมินการปฏิบัติงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน	มีการประเมินการปฏิบัติงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน และจัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานตามผลตอบรับ	ดำเนินการตามแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานตามผลตอบรับ	บรรลุได้ตามเป้าหมายแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานตามผลตอบรับ อย่างต่อเนื่อง อย่างครบถ้วนร้อยละ 100
		กฟภ. ธสท. และ กฟท.			
5) จัดทำกิจกรรมอบรมและสร้างบรรทัดฐานการรับรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรมตามหลัก CSR และส่งเสริมร่วมผลักดันปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	ไม่มีกิจกรรมอบรมและสร้างบรรทัดฐานการรับรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรมตามหลัก CSR และส่งเสริมร่วมผลักดันปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	มีการจัดทำกิจกรรมอบรมและสร้างบรรทัดฐานการรับรู้ การยอมรับ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรมตามหลัก CSR หรือปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยไม่เชื่อมโยงกับค่านิยมหรือแนวปฏิบัติที่ดีองค์กร	มีการจัดทำกิจกรรมอบรมและสร้างบรรทัดฐานการรับรู้ การยอมรับ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรมตามหลัก CSR หรือปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเชื่อมโยงกับค่านิยมหรือแนวปฏิบัติที่ดีองค์กร	มีการจัดทำกิจกรรมอบรมและสร้างบรรทัดฐานการรับรู้ การยอมรับ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรมตามหลัก CSR และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเชื่อมโยงกับค่านิยมหรือแนวปฏิบัติที่ดีองค์กร	มีการจัดทำกิจกรรมอบรมและสร้างบรรทัดฐานการรับรู้ การยอมรับ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรมตามหลัก CSR และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเชื่อมโยงกับค่านิยมหรือแนวปฏิบัติที่ดีองค์กร
		ธสท. และ กฟท.	กฟภ.		

## 5. การบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรม

5.5.1 การนำค่านิยมตามหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและ/หรือหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นกรอบการจัดทำคู่มือจริยธรรมธุรกิจขององค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

การนำค่านิยมมาจัดทำคู่มือจริยธรรมในที่นี้ มุ่งเน้นใช้ค่านิยมตามหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO 26000 และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่ครอบคลุมทั้งสิ้น 9 หลักการ ได้แก่ 1. การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม 2. เคารพต่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. รับผิดชอบต่อผลจากการกระทำ 4. โปร่งใส 5. พอประมาณ 6. พึ่งพิงตนเองได้ 7. มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 8. มุ่งเน้นพัฒนาปัญญาและความรู้ และ 9. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยเมื่อนำหลักการดังกล่าวมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับค่านิยมของ กฟภ. ได้แก่ “บริการดี มีคุณธรรม” ซึ่งผู้นำองค์กรระบุว่าได้กำหนดให้ “บริการดี” มีพฤติกรรมพึงประสงค์ คือ บริการด้วยใจ รวดเร็วเป็นธรรมชาติ สมัย ใส่ใจผู้รับบริการ ในขณะที่ “มีคุณธรรม” ไม่มีการกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ที่ชัดเจน โดยกำหนดเป็นเพียงหลักการ ได้แก่ ซื่อสัตย์สุจริต มีจิตรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ต่อต้านทุจริต ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มุ่งมั่นทำงานเป็นทีม มีน้ำใจ เปิดใจกว้าง แบ่งปันทักษะ รักองค์กร ทุ่มเท เสียสละ และทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผู้นำ กฟภ. แล้ว จึงระบุได้ว่า กฟภ. มีค่านิยมที่สอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นหลักการพึ่งพิงตนเอง ทำให้ กฟภ. มีผลคะแนนที่ดีที่ 4.00 คะแนน สำหรับ ธสน. ที่มีการกำหนดค่านิยม คือ

“Excellent Portfolio & Services : มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศทั้งด้าน Portfolio และการบริการ ที่มีการกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ ได้แก่

- มุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
- มองหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ และนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน
- หาโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ให้ทันต่อเหตุการณ์ อยู่เสมอ

eXporters' & Investors' top of mind : มุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ที่มีการกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ ได้แก่

- มีใจพร้อมให้บริการ
- เข้าใจความต้องการและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มาติดต่อ ลูกค้า และเพื่อนร่วมงานด้วยคุณภาพและความรวดเร็ว
- คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการ เพื่อให้บริการที่เป็นเลิศอย่างไม่หยุดยั้ง

Impressive human capital : มีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพและมุ่งมั่น เพื่อพัฒนาประเทศ ที่มีการกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ ได้แก่

- มีใจเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เคารพและให้เกียรติผู้อื่น
- เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล
- ให้ความร่วมมือร่วมใจกัน สื่อสารและประสานงาน และทำงานเป็นทีม

Most trusted government agency : เป็นองค์กรของรัฐที่ได้รับความไว้วางใจสูงสุด ทางด้านการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ

- ยึดมั่นในหลักคุณธรรมจริยธรรม และความโปร่งใสในการทำงาน
- สื่อสารอย่างเปิดเผย
- เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นร่วมวางแผน และร่วมดำเนินการ”

เมื่อนำค่านิยมมาวิเคราะห์ร่วมกับผู้นำของ ธสน. จึงสรุปได้ว่ามีความสอดคล้อง 9 หลักการ มาตรฐานตามหลักการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม การเคารพต่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โปร่งใส มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ มุ่งเน้นพัฒนาปัญญาและความรู้ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสิ้น 6 หลักการ คิดเป็นระดับคะแนนเท่ากับ 2.00 คะแนน ในขณะที่ กทท. จากการที่กำหนดค่านิยม ได้แก่ “ยึดมั่นธรรมาภิบาล บริการด้วยใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ใส่ใจสิ่งแวดล้อม พร้อมร่วมมือเพื่อองค์กร” ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบแล้ว กทท. ระบุว่าครอบคลุมค่านิยมตามมาตรฐานเฉพาะด้านการปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรมและความโปร่งใสซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาล 2 หลักการ เป็น สำคัญ จึงทำให้มีคะแนนที่ต่ำกว่า กฟผ. และ ธสน. ที่ 1.00 คะแนน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5.5.2 การแปลงค่านิยมเป็นสมรรถนะ (Competency) ที่มุ่งเน้นจริยธรรมด้านการแสดงความ รับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง เพื่อให้เกิดการนำค่านิยมสู่การปฏิบัติจริงในองค์กร

การแปลงค่านิยมด้านจริยธรรมเพื่อนำไปสู่การบริหารสมรรถนะ (Competency Management) ของบุคลากรที่ครอบคลุมทั้งพฤติกรรม ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติ นั้น เนื่องจากทั้ง 3 รัฐวิสาหกิจ แม้จะมีการกำหนดค่านิยมที่สอดคล้องกับหลักการจริยธรรมตามมาตรฐาน ความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000 และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แต่เนื่องจากทั้ง 3 แห่ง ขาดการกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ที่ชัดเจนในค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม จึงส่งผลให้ รัฐวิสาหกิจทุกแห่งยังไม่สามารถแปลงค่านิยมด้านจริยธรรมไปสู่การบริหารสมรรถนะของพนักงานได้ อย่างแท้จริง โดยสามารถแปลงได้เฉพาะค่านิยมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจ ซึ่งรัฐวิสาหกิจ ต่างๆ มีการกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ โดยมุ่งสื่อสารเพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็น

รูปธรรม เช่น “บริการดี” ของ กฟภ. ที่กำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ คือ บริการด้วยใจ รวดเร็วเป็นธรรม ทันสมัย ใส่ใจผู้รับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมตามมาตรฐานใน หลักการเคารพต่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และ ธสน. ที่กำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ของค่านิยม “ Excellent Portfolio & Services : มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศทั้งด้าน Portfolio และการบริการ eXporters' & Investors' top of mind : มุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และ Impressive human capital : มีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ และมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาประเทศ ที่สอดคล้องกับหลักมาตรฐานสากลในหัวข้อ เคารพต่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ มุ่งเน้นพัฒนาปัญญาและความรู้ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามมาตรฐาน ISO 26000 และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จึงทำให้ค่านิยมในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน กฟภ. และ ธสน. สามารถแปลงพฤติกรรมนำไปกำหนดเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะในการทำงาน (Functional Competency) และ/หรือสมรรถนะในการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ได้อย่างเป็นระบบ แต่เนื่องจากไม่สามารถแปลงค่านิยมที่เกี่ยวกับด้านจริยธรรมไปสู่การบริหารสมรรถนะได้ จึงทำให้ทั้ง 2 รัฐวิสาหกิจ มีผลคะแนนเท่ากับ 3.00 คะแนน ในขณะที่ กทท. จากที่ไม่มีการระบุพฤติกรรมพึงประสงค์ทั้งค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามภารกิจและค่านิยมด้านจริยธรรม ทำให้ไม่สามารถแปลงค่านิยมไปเป็นพฤติกรรมเพื่อการบริหารจัดการ ส่งผลให้มีคะแนนในระดับต่ำที่ 1.00 คะแนน

### 5.5.3 การประเมินสมรรถนะพนักงานด้านจริยธรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง

จากการที่รัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง ไม่มีการกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ในค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม โดยระบุพฤติกรรมเฉพาะค่านิยมที่ส่งผลต่อการดำเนินกิจการเป็นสำคัญ ดังนั้นเมื่อมีการนำพฤติกรรมตามค่านิยมไปผนวกเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน จากการบริหารสมรรถนะ (Competency Management) ที่ทำขึ้นอย่างเป็นระบบ จึงมีเพียง กฟภ. ที่สามารถประเมินสมรรถนะในหัวข้อหลักการเคารพต่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และ ธสน. สามารถประเมินหลักการการเคารพต่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ มุ่งเน้นพัฒนาปัญญาและความรู้ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ทำให้ ธสน. ที่มีคะแนนเท่ากับ 2.00 คะแนน ในขณะที่ กฟภ. มีคะแนนเท่ากับ 1.00 คะแนน สำหรับ กทท. เนื่องจากไม่มีการกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ทั้งค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและค่านิยมด้านจริยธรรมโดยตรง จึงทำให้ไม่มีการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านจริยธรรมและส่งผลให้มีคะแนนในระดับต่ำที่ 1.00 คะแนน

#### 5.5.4 การนำผลประเมินสมรรถนะด้านจริยธรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจ

การนำผลประเมินสมรรถนะตามหลักจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการกำหนดแรงจูงใจนั้น พบว่ามีเฉพาะ กฟภ. และ ธสน. ที่มีการบริหารสมรรถนะในพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และนำผลประเมินไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจ ในขณะที่การบริหารสมรรถนะในค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมจริยธรรมโดยตรงนั้น เนื่องจากยังไม่สามารถแปลงพฤติกรรมสู่การบริหารจัดการ จึงส่งผลให้ยังไม่มีผลการประเมินและนำผลประเมินไปผูกโยงกับแรงจูงใจทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างเป็นทางการ ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นนี้จึงส่งผลให้ กฟภ. และ ธสน. มีคะแนนเท่ากับ 3.00 คะแนน ในขณะที่ กทท. มีคะแนนในระดับต่ำที่ 1.00 คะแนน ตามลำดับ

จากภาพรวมการดำเนินงานข้างต้น จึงสามารถสรุปผลคะแนนการบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรม โดยเรียงลำดับจาก กฟภ. ที่มีคะแนนสูงสุดที่ 2.7500 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ธสน. มีคะแนนเท่ากับ 2.5000 คะแนน และ กทท. ที่มีคะแนนต่ำสุดที่ 1.0000 คะแนน ตามลำดับ





และเมื่อนำผลประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนทั้ง 5 ดัชนีชี้วัดข้างต้นนำมาเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ความยั่งยืนตามนิยามความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยที่สรุปได้จากการวิจัย โดยผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละมิติจะมีการแปรผลให้อยู่ในรูปคะแนนประเมิน เช่นเดียวกับผลคะแนนประเมินด้านการบริหารจัดการความยั่งยืนที่สรุปได้จาก 5 ดัชนีข้างต้น ในที่นี้จึงสรุปผลลัพธ์ความยั่งยืนของ 3 รัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

## 8.2 ความยั่งยืนด้านการเงิน

ผลลัพธ์ความยั่งยืนด้านการเงินที่พิจารณาผลสำเร็จย่อย ครอบคลุมทั้งด้านการสร้างรายได้จากการดำเนินงาน การไม่ประสพภาวะขาดทุนสุทธิในระยะยาวจากการขาดประสิทธิภาพดำเนินการ การไม่มีภาระหนี้สินผูกพันระยะยาวจากการขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และด้านสภาพคล่องทางการเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาว เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานของ กฟผ. พบว่าตั้งแต่ปี 2555 ถึงปี 2558 กฟผ. มีรายได้จากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องคิดเป็นคะแนนเท่ากับ 4.00 คะแนน จากการมีรายได้เท่ากับ 385,837 ล้านบาท 431,350 ล้านบาท 463,061 ล้านบาท และ 463,708 ล้านบาท ตามลำดับ ในขณะที่ด้านการไม่ประสพภาวะขาดทุนสุทธินั้น จากการที่ผู้บารระดับสูงระบุว่ามีการกำหนดแนวทางควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ กฟผ. มีกำไรสุทธิดีขึ้นจาก 20,397 ล้านบาท ในปี 2557 เป็น 21,072 ล้านบาท ในปี 2558 คิดเป็นระดับคะแนน 3.00 คะแนน ซึ่งผลด้านการเงินดังกล่าวทำให้ กฟผ. มีสภาพคล่องที่ดีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งหากพิจารณาอัตราส่วนสภาพคล่อง หรือ Current Ratio จะพบว่าอัตราส่วนดังกล่าวมีค่าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี จาก 1.12 เท่า ในปี 2555 เป็น 1.34 เท่า ในปี 2556 1.50 เท่ากับ ในปี 2557 1.60 เท่า และในปี 2558 ตามลำดับคิดเป็นผลคะแนนที่ดีเท่ากับ 4.00 คะแนน อย่างไรก็ตามเนื่องจาก กฟผ. มีการลงทุนและปรับปรุงโครงข่ายไฟฟ้าในระดับภูมิภาค จนทำให้ กฟผ. มีหนี้สินเพิ่มขึ้นจากปี 2555 ถึงปี 2558 เท่ากับ 196,753 ล้านบาท 205,690 ล้านบาท 216,273 ล้านบาท และ 227,541 ล้านบาท ตามลำดับ จึงทำให้ด้านหนี้สิน กฟผ. มีคะแนนในระดับต่ำที่ 1.00 คะแนน ดังนั้นเมื่อพิจารณาความยั่งยืนด้านการเงินในภาพรวมจึงส่งผลให้ กฟผ. มีผลความยั่งยืนด้านการเงินเท่ากับ 3.00 คะแนน

ในขณะที่เมื่อเปรียบเทียบกับ ธสน. และ กทท. จากการที่ กทท. ดำเนินการได้ดีที่สุดด้านการสร้างรายได้จากการดำเนินงาน โดยมีอัตราเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องติดต่อกันตั้งแต่ปี 2555 ถึงปี 2558 จาก 10,775.66 ล้านบาท ในปี 2555 เป็น 11,701.93 ล้านบาทในปี 2556 11,870.50 ล้านบาทในปี

2557 และ 12,470.31 ล้านบาท ในปี 2558 ซึ่งแตกต่างจาก ธสน. ที่มีรายได้จากการดำเนินงานเพิ่มลดในแต่ละปีไม่เท่ากัน จาก 3,683.59 ล้านบาท ในปี 2555 เป็น 2,584.42 ล้านบาทในปี 2556 3,282.97 ล้านบาทในปี 2557 และ 2,929.15 ในปี 2558 จึงทำให้ กทท. มีคะแนนในระดับ 4.00 คะแนน ซึ่งสูงกว่า ธสน. ที่มีคะแนนเท่ากับ 1.00 คะแนน และจากการที่ กทท. มีรายได้จากการดำเนินงานเพิ่มอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ กทท. มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นจากปี 2555 ถึงปี 2558 เท่ากับ 4,486.92 ล้านบาท 5,017.39 ล้านบาท 5,171.65 ล้านบาท 5,578.81 ล้านบาท ตามลำดับ ทำให้ กทท. มีคะแนนเท่ากับ 4.00 คะแนนในหัวข้อกำไรสุทธิ อย่างไรก็ตามแม้ ธสน. จะมีรายได้จากการดำเนินงานไม่คงที่ แต่เนื่องจากการบริหารจัดการค่าใช้จ่าย จึงส่งผลให้ตั้งแต่ปี 2555 ถึงปี 2558 ธสน. มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกับ กทท. จาก 1,100.09 ล้านบาท เป็น 1,316.29 ล้านบาท 1,516.08 ล้านบาท และ 1,520.16 ตามลำดับ ด้านการไม่ประสพภาวะขาดทุนสุทธิในระยะยาวจากการขาดประสิทธิภาพดำเนินการ กทท. และ ธสน. จึงมีคะแนนในระดับเดียวกันที่ 4.00 คะแนน

สำหรับด้านภาระหนี้และสภาพคล่อง แม้ กทท. และ ธสน. จะมีความสามารถในการสร้างรายได้จากการดำเนินงาน และมีกำไรสุทธิ แต่จากปัญหาภาระผูกพันที่เกี่ยวข้องกับพนักงานของ กทท. เช่น กองทุนสงเคราะห์พนักงานและคนงาน เป็นต้น และการมีภาระผูกพันจากการปฏิบัติงานตามภารกิจของ ธสน. เช่น ภาระผูกพันจากการรับประกันการส่งออกและการตั้งสำรอง เป็นต้น จนทำให้ต้องออกตราสารและเงินกู้ยืม จึงส่งผลให้รัฐวิสาหกิจทั้ง 2 แห่ง มีภาระหนี้เพิ่มขึ้นและลดลงในแต่ละปีไม่เท่ากัน คิดเป็นคะแนนเท่ากับ 1.00 คะแนน โดย กทท. มีภาระหนี้สินลดลงจาก 24,590.94 ล้านบาท ในปี 2555 เป็น 24,421.69 ล้านบาท ในปี 2556 และ 23,292.35 ล้านบาท ในปี 2557 ก่อนเพิ่มเป็น 23,873.28 ล้านบาท ในปี 2558 ในขณะที่ ธสน. มีภาระหนี้เพิ่มขึ้นจาก 58,354.66 ล้านบาทในปี 2555 เป็น 58,623.46 ล้านบาทในปี 2556 60,622.50 ล้านบาท ในปี 2557 ก่อนลดลงเป็น 59,453.83 ล้านบาท ในปี 2558 ในขณะที่ด้านสภาพคล่องนั้นเมื่อพิจารณาอัตราส่วนสภาพคล่อง หรือ Current Ratio จะพบว่า กทท. มีค่าอัตราส่วนไม่คงที่ โดยปี 2558 มีระดับสภาพคล่องที่ลดลงจากปี 2557 ซึ่งแสดงเป็นตัวเลขอัตราส่วน Current Ratio ตั้งแต่ปี 2555 ถึงปี 2558 เท่ากับ 2.26 เท่า 1.93 เท่า 2.34 เท่า และ 2.20 เท่า นอกจากนี้หากพิจารณากระแสเงินสดสุทธิที่เกิดจากกิจกรรมการดำเนินงาน การลงทุน และการจัดหาเงินจะพบว่ามียอดติดลบเท่ากับ 1,984.13 ล้านบาท ในปี 2555 ก่อนที่จะมีกระแสเงินสดเป็นบวกเท่ากับ 2,521.78 ล้านบาทในปี 2556 และเพิ่มขึ้นเล็กน้อยที่ 43.42 ล้านบาทในปี 2557 และกลับสู่ภาวะติดลบอีกครั้งในปี 2558 ที่ติดลบ 1,121 ล้านบาท ซึ่งจากแนวโน้มสภาพคล่องที่ลดลงจึงทำให้ กทท. มีระดับคะแนนเท่ากับ 1.00

คะแนน ในขณะที่สภาพคล่องของ ธสน. นั้นหากพิจารณาเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ แม้จะมีการเพิ่มลดในแต่ละปีไม่เท่ากัน แต่เนื่องจากมีค่าติดลบลดลงในปี 2558 เมื่อเทียบกับปี 2557 โดยแสดงค่าเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิตั้งแต่ปี 2555 ถึง 2557 เท่ากับ 0.10 ล้านบาท 0.24 ล้านบาท ติดลบที่ 0.30 ล้านบาท และติดลบลดลงที่ 0.08 ล้านบาท ตามลำดับ จึงทำให้ ธสน. มีคะแนนด้านสภาพคล่องในระดับที่ดีกว่า กทท. ที่ 3.00 คะแนน จากภาพรวมดังกล่าวจึงส่งผลให้ กฟภ. มีความยั่งยืนด้านการเงินสูงสุดที่ 3.0000 คะแนน ในขณะที่ กทท. และ ธสน. มีระดับคะแนนรองลงมาที่ 2.5000 คะแนน และ 2.2500 คะแนน ตามลำดับ





### 8.3 ความยั่งยืนด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจ

ผลลัพธ์ความยั่งยืนด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจ ที่พิจารณาจาก 1. ความสามารถในการสร้างผลสำเร็จตามภารกิจได้อย่างแท้จริงจนมีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยเฉพาะภาครัฐผู้ถือหุ้นและจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ และ 2. กระบวนการปฏิบัติงานหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของภารกิจมีคุณภาพและได้มาตรฐานจนได้รับการรับรองจากหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ พบว่าหากพิจารณาความสามารถในการสร้างผลสำเร็จตามภารกิจตามข้อ 1. จากผลประเมินในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปี 2559 ภายใต้การกำกับดูแลของ สคร. กระทรวงการคลัง จะพบว่า กฟภ. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินสูงสุดที่ 4.9331 คะแนน รองลงมาได้แก่ ธสน. และ กทท. ที่มีคะแนน 4.2387 และ 3.7016 คะแนน ตามลำดับ โดยตัวชี้วัดที่ใช้สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งนั้นพบว่ามีความครอบคลุมมิติความยั่งยืนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เช่น ตัวชี้วัดดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) 12 เมืองใหญ่ การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X) (ล้านบาท) การกำกับดูแลกิจการที่ดีและป้องปรามการทุจริตคอร์รัปชัน การจัดการระบบความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมท่าเรือ (Port Safety, Health and Environmental Management System : PSHE-MS) จำนวนรายสินค้า SMEs ที่อนุมัติใหม่ มูลค่าธุรกิจสะสมจากบริการสินค้า และผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย เป็นต้น จากผลงานดังกล่าวนี้ จึงทำให้ กฟภ. มีผลคะแนนการดำเนินงานสูงสุดที่ 4.00 คะแนน รองลงมาได้แก่ ธสน. และ กทท. ที่มีระดับคะแนนเท่ากับ 3.00 คะแนน และ 2.00 คะแนน ตามลำดับ ในขณะที่ข้อที่ 2. ด้านกระบวนการปฏิบัติงานหลักที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานนั้นพบว่าทั้ง 3 รัฐวิสาหกิจ ต่างๆได้รับการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานภายนอกที่เป็นที่ยอมรับ โดย กฟภ. ได้รับการรับรองมาตรฐาน ประกอบด้วย มาตรฐานการให้บริการศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center ชื่อย่อ GECC ) สำนักนายกรัฐมนตรี และ มาตรฐานการออกแบบและติดตั้งระบบไฟฟ้า โดยสำนักผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ในขณะที่ ธสน. และ กทท. ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการปฏิบัติงานจากองค์กรหลักธนาคารแห่งประเทศไทย และองค์การทางทะเลระหว่างประเทศ หรือ International Maritime Organization (IMO) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีบทบาททั้งการออกกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และกำกับดูแลให้หน่วยงานภายใต้สังกัดหรืออุตสาหกรรมต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพเทียบเท่าสากล จากการศึกษาที่แต่ละรัฐวิสาหกิจได้รับการรับรองจากหน่วยงาน

ภายในและภายนอกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไม่สะท้อนการได้รับการรับรองจากหน่วยงานที่เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ทั้ง 3 รัฐวิสาหกิจ มีคะแนนการดำเนินงานในระดับน้อยกว่ามาตรฐานที่ 2.00 คะแนน และทำให้ภาพรวมผลการดำเนินงานในหัวข้อดังกล่าว กฟผ. มีระดับคะแนนสูงสุดที่ 3.0000 คะแนน ในขณะที่ ธสน. และ กทท. มีคะแนนในระดับต่ำกว่ามาตรฐานที่ 2.5000 คะแนน และ 2.0000 คะแนนตามลำดับ



ตารางที่ 71 สรุปผลการนิเทศศึกษาความยั่งยืนด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจ

	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
7. ความยั่งยืนด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจ	มีผลสำเร็จของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระบบประเมินผล รัฐวิสาหกิจครอบคลุมไม่ครบถ้วน ทั้ง 3 มิติ โดยมีผลคะแนนมากกว่า 3.00	มีผลสำเร็จของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระบบประเมินผล รัฐวิสาหกิจครอบคลุม 3 มิติ โดยมีผลคะแนนมากกว่า 3.00	มีผลสำเร็จของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระบบประเมินผล รัฐวิสาหกิจครอบคลุมทุกมิติ โดยมีผลคะแนนที่ 4.00	มีผลสำเร็จของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระบบประเมินผล รัฐวิสาหกิจครอบคลุมทุกมิติ โดยมีผลคะแนนที่ 4.500	มีผลสำเร็จของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระบบประเมินผล รัฐวิสาหกิจครอบคลุมทุกมิติ โดยมีผลคะแนนที่ 4.500 และได้รับรางวัลด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจจากผู้ให้ทุนภาครัฐและหน่วยงานภาครัฐ เอกชน หรือองค์กรระหว่างประเทศที่เป็นที่ยอมรับ
	กทท.	กทท.	สสท.	กฟภ.	
7.2 คุณภาพและมาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงานตามภารกิจ	กระบวนการไม่เคยได้รับการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานภายในหรือภายนอกประเทศ (รวมการตรวจคุณภาพการปฏิบัติงานที่หน่วยงานกับ เช่น สปท ตรวจสอบว่า มีมาตรฐานการดำเนินงานตามที่กำหนด เพื่อให้ดำเนินการให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง)	กระบวนการเคยได้รับการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานภายในและภายนอกประเทศ	กระบวนการเคยได้รับการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานภายในและภายนอกประเทศติดต่อกันมากกว่า 3 ปี	กระบวนการเคยได้รับการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานภายในและภายนอกประเทศติดต่อกันมากกว่า 5 ปี	

#### 8.4 ความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและพอเพียงของรัฐวิสาหกิจ

ความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและพอเพียงของรัฐวิสาหกิจ เมื่อพิจารณาจากการที่รัฐวิสาหกิจสามารถแสดงอัตราการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรมของพนักงานตามหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง การที่รัฐวิสาหกิจมีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานในประเทศและ/หรือต่างประเทศว่าเป็นองค์กรต้นแบบที่การปฏิบัติงานตามภารกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วยความเป็นเลิศ และการมีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานในประเทศและ/หรือต่างประเทศว่าเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จากการศึกษาพบว่าเนื่องจาก กฟภ. สามารถแปลงค่านิยมองค์กรที่สอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ครอบคลุมทั้งสิ้น 9 ด้าน ได้แก่ 1. การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม 2. เคารพต่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. รับผิดชอบต่อผลจากการกระทำ 4. โปร่งใส 5. พอประมาณ 6. พึ่งพิงตนเองได้ 7. มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 8. มุ่งเน้นพัฒนาปัญญาและความรู้ และ 9. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ไปสู่การบริหารสมรรถนะของพนักงานได้จำนวน 2 หลักการ คือ เคารพต่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึง ธสน. สามารถแปลงค่านิยมได้จำนวน 4 หลักการคือ เคารพต่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ มุ่งเน้นพัฒนาปัญญาและความรู้ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้สามารถแสดงผลการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมพนักงานของแต่ละรัฐวิสาหกิจได้ตามค่านิยมที่กำหนดถึงข้างต้น ทำให้ กฟภ. และ ธสน. มีคะแนนเท่ากับ 1.00 และ 2.00 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม เนื่องจาก กทท. ไม่มีการแปลงค่านิยมสู่การบริหารและประเมินสมรรถนะดังกล่าวจึงทำให้ไม่สามารถแสดงผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทำให้มีคะแนนในระดับต่ำที่ 1.00 คะแนน

สำหรับการมีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานในประเทศและ/หรือต่างประเทศว่าเป็นองค์กรต้นแบบที่การปฏิบัติงานตามภารกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วยความเป็นเลิศ เนื่องจาก กฟภ. มีการผนวกหลักความรับผิดชอบต่อสังคมตามมาตรฐาน ISO 26000 เข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงาน กรณีดังกล่าวจึงทำให้ กฟภ. มีระบบและกระบวนการปฏิบัติงานที่ดีจนสามารถเป็นต้นแบบในการดำเนินงาน จนทำให้ได้รับรางวัลดีเด่นในรางวัลการดำเนินงานเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมดีเด่นจาก สคร. กระทรวงการคลัง ในปี 2554 กฟภ. จึงได้รับผลคะแนนในระดับที่ดีที่ 4.00 คะแนน อย่างไรก็ตามเนื่องจาก กฟภ. ไม่มีการดำเนินการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง



อย่างเป็นทางการจึงไม่สามารถแสดงตนเป็นต้นแบบในการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้และทำให้มีคะแนนในหัวข้อดังกล่าวที่ 1.00 คะแนน ในขณะที่ ธสน. และ กทท. เนื่องจากไม่มีการนำหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากลและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร รัฐวิสาหกิจทั้ง 2 แห่ง จึงไม่สามารถแสดงตนเป็นต้นแบบตามหลักการต่างๆ ได้อย่างชัดเจน และทำให้มีผลความยั่งยืนอยู่ในระดับต่ำที่ 1.00 คะแนน ซึ่งเมื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน จึงพบว่า กฟผ. มีผลคะแนนความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและพอเพียงของรัฐวิสาหกิจดีที่สุดในที่ 2.0000 คะแนน ในขณะที่ ธสน. และ กทท. มีระดับคะแนนรองลงมาเท่ากับ 1.3333 คะแนน และ 1.0000 คะแนน ตามลำดับ



ตารางที่ 72 สรุปผลการศึกษาคำถามยั่งยืนด้านจริยธรรมที่มีความรับผิดชอบและพอเพียงของ  
รัฐวิสาหกิจ

	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
8. ความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่มี ความรับผิดชอบต่อและพอเพียงของ รัฐวิสาหกิจ					
8.1 อัตราการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จริยธรรมของพนักงานตามหลักการ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและ ความพอเพียง	พนักงานมีพฤติกรรมสอดคล้องกับ หลักจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อ สังคมและความพอเพียงทั้งสิ้น 3 ด้าน / ไม่มีการประเมินการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรม	พนักงานมีพฤติกรรม สอดคล้องกับหลักจริยธรรม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และความพอเพียงทั้งสิ้น 4 ด้าน	พนักงานมีพฤติกรรม สอดคล้องกับหลักจริยธรรม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และความพอเพียงทั้งสิ้น 5 ด้าน	พนักงานมีพฤติกรรม สอดคล้องกับหลักจริยธรรม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และความพอเพียงทั้งสิ้น 7 ด้าน	พนักงานมีพฤติกรรม สอดคล้องกับหลักจริยธรรม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และความพอเพียงทั้งสิ้น 9 ด้าน
	กฟภ. และ กทท.	ธสน.			
8.2 การเป็นต้นแบบด้านการแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อมจนเป็นที่ยอมรับของ องค์กรทั้งในและหรือต่างประเทศ	ไม่มีการปฏิบัติตาม CSR in Process	อยู่ระหว่างพัฒนาการ ปฏิบัติตามมาตรการให้ เป็นไปตามหลักการ CSR in Process	ผนวกหลักการ CSR in Process เป็นส่วนหนึ่งของ การปฏิบัติงานประจำวันได้ สำเร็จ	ได้รับรางวัลด้าน CSR จาก หน่วยงานภายในหรือ ภายนอกประเทศ	ได้รับรางวัลด้าน CSR จาก หน่วยงานภายในและ ภายนอกประเทศ
	ธสน. และ กทท.			กฟภ.	
8.3 การเป็นต้นแบบด้านการนำหลัก ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติจน เกิดผลสำเร็จที่ยอมรับขององค์กรทั้ง ในและ/หรือต่างประเทศ	ไม่มีการดำเนินงานตามหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง	อยู่ระหว่างพัฒนาการ ปฏิบัติตามมาตรการให้ เป็นไปตามหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง	ผนวกหลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียงเป็นส่วนหนึ่งของการ ปฏิบัติงานประจำวันได้สำเร็จ	ได้รับรางวัลองค์กรต้นแบบ ด้านการประยุกต์ใช้หลัก ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจาก หน่วยงานภายในหรือ ภายนอกประเทศ	ได้รับรางวัลองค์กรต้นแบบ ด้านการประยุกต์ใช้หลัก ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจาก หน่วยงานภายในและ ภายนอกประเทศ
	กฟภ. ธสน. และ กทท.				

ซึ่งเมื่อนำผลคะแนนประเมินด้านการบริหารจัดการความยั่งยืนที่สรุปได้จาก 5 ดัชนี และ 22 ตัวชี้วัดย่อย มาพิจารณาร่วมกับผลลัพธ์ความยั่งยืนที่เกิดขึ้นจริงใน 3 รัฐวิสาหกิจ จะพบว่า กฟภ. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีคะแนนสูงสุดในการบริหารจัดการความยั่งยืน โดยมีคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 3.1463 คะแนน โดยลำดับรองลงมาได้แก่ ธสน. และ กทท. ที่มีคะแนนเฉลี่ยรวมของการบริหารจัดการ เท่ากับ 2.5800 คะแนน และ 2.0082 คะแนน ตามลำดับ ซึ่งลำดับคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าว มีความสอดคล้องและแสดงผลในทิศทางเดียวกับผลลัพธ์ความยั่งยืนทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินของทั้ง 3 รัฐวิสาหกิจ โดย กฟภ. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีระดับผลลัพธ์ความยั่งยืนโดยรวมทุกมิติสูงสุด เท่ากับ 2.7000 คะแนน ในขณะที่ ธสน. มีคะแนนเป็นลำดับสองที่ 2.0500 คะแนน และ กทท. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีคะแนนเป็นลำดับสามที่ 1.9000 คะแนน

และเมื่อพิจารณาเพิ่มเติมถึงดัชนีชี้วัดรายมิติ ผลประเมินที่ได้แสดงให้เห็นว่าจากการที่ทุก รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ยรวมในมิติด้านการบริหารจัดการสมรรถนะด้านจริยธรรมต่ำกว่า 3.0000 คะแนน เมื่อนำผลประเมินดังกล่าวมาเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ความยั่งยืนในมิติด้านจริยธรรมที่มุ่งเน้น ความรับผิดชอบและความพอเพียงที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละรัฐวิสาหกิจ จะพบข้อสรุปที่สอดคล้องไปใน ทิศทางเดียวกัน โดยทั้ง 3 รัฐวิสาหกิจ ต่างมีผลลัพธ์ความยั่งยืนด้านจริยธรรมต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ทางการเงินและการปฏิบัติงาน โดยมีผลประเมินของ กฟภ. ธสน. และ กทท. เท่ากับ 2.0000 คะแนน 1.3333 คะแนน และ 1.0000 คะแนน ตามลำดับ ซึ่งเมื่อพิจารณาเพิ่มเติมในกรณี กฟภ. และ กทท. ก็พบว่าสอดคล้องเช่นเดียวกัน โดยรัฐวิสาหกิจทั้ง 2 แห่ง มีผลคะแนนการบริหาร สมรรถนะด้านจริยธรรมต่ำกว่าการบริหารความยั่งยืนในมิติอื่นที่ 2.7500 คะแนนและ 1.0000 คะแนน ตามลำดับ และมีผลลัพธ์ความยั่งยืนด้านจริยธรรมอยู่ในระดับคะแนนต่ำที่สุดที่ 2.0000 คะแนน และ 1.000 คะแนน ตามลำดับ

ซึ่งผลสรุปที่ได้จากการจัดทำกรณีศึกษาดังกล่าวนี้ จึงสามารถสรุปได้ว่าดัชนีรวมที่กำหนดจาก ปัจจัยที่ผ่านการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสถิติ มีประสิทธิภาพในการอธิบายความยั่งยืนของ รัฐวิสาหกิจในมิติทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินได้อย่างสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการ ดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง ทำให้แบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ ไทยในเชิงคุณภาพนี้จึงมีความเที่ยงตรงและสามารถนำไปใช้ในการประเมินรัฐวิสาหกิจต่างๆได้จริง ในทางปฏิบัติ

## บทที่ 6

### การพัฒนาโปรแกรมประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทย

การพัฒนาและนวัตกรรมแบบจำลอง SSM ให้อยู่ในรูปของโปรแกรมปฏิบัติการ หรือ Web Application เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินและพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยทุกกลุ่ม สามารถนำแบบจำลอง SSM ไปใช้ได้โดยสะดวก เป็นระบบ มีมาตรฐาน และเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายของแบบจำลองที่กำหนด ซึ่งโปรแกรมที่ทำการพัฒนาขึ้นนี้กำหนดใช้ชื่อว่า “โปรแกรมประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทย (The Sustainable Balanced Scorecard Measurement Model (SSM) for State Own Enterprise in Thailand)” หรือ “โปรแกรม SSM” มีขั้นตอนดังนี้

#### 6.1 หลักการออกแบบระบบ

โปรแกรม SSM ถูกพัฒนาขึ้นภายใต้แนวคิดที่ต้องการใช้เทคโนโลยี เข้ามาสนับสนุนการจัดเก็บ ประเมิน ประมวล และรายงานผลสำเร็จของการบริหารความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยตามดัชนีชี้วัดความยั่งยืนที่สรุปได้จากผลการศึกษาวิจัย โดยโปรแกรม SSM นี้จะทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างสมดุล ตั้งแต่ภาวะผู้นำที่ต้องทำการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นความสมดุลและรับผิดชอบต่อองค์กร เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม พร้อมเข้าร่วมพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคต รวมถึงเสริมสร้างความผูกพันพนักงานจนถึงการบริหารความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ผ่านการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า (input) เพื่อนำมาวิเคราะห์ SWOT และระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จตามภารกิจของรัฐวิสาหกิจอย่างยั่งยืน โดยครอบคลุมมิติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม การวิเคราะห์ คัดเลือก และบริหารจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืนทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินของรัฐวิสาหกิจ การเสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้งในระดับคณะกรรมการ การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน จนถึงการจัดให้มีกิจการฝึกอบรมและสร้างบรรยากาศ เพื่อกระตุ้นการรับรู้ การยอมรับ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรมตามหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรมที่องค์กรต้องกำหนด

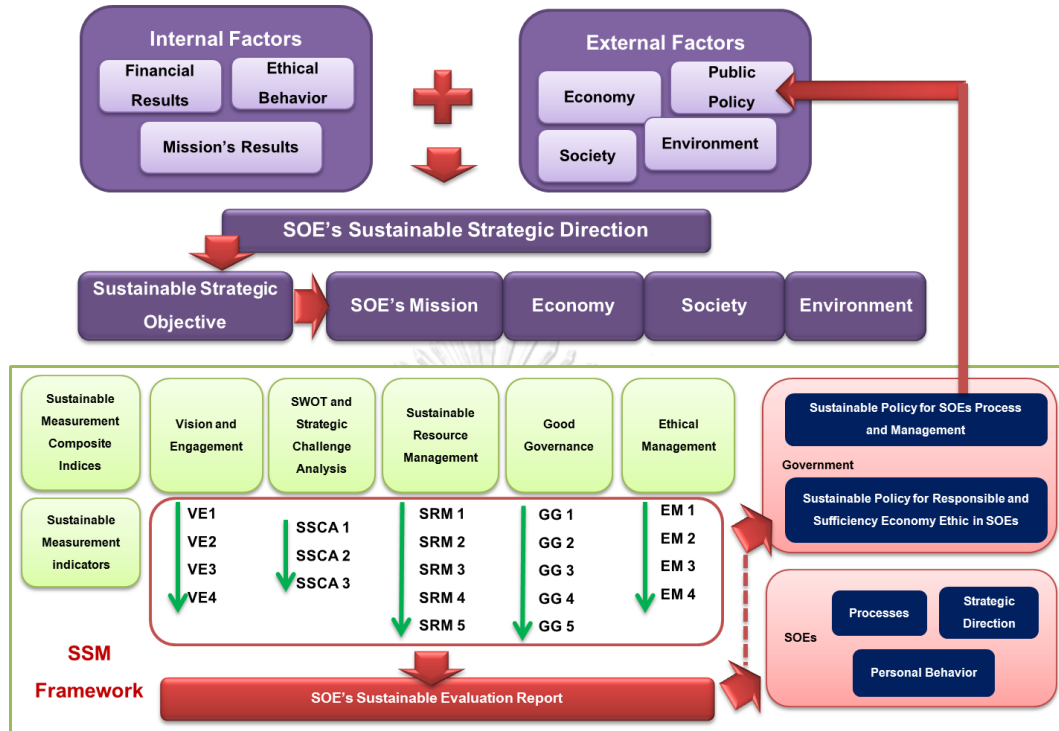
และแปลงค่านิยมด้านจริยธรรมเข้าสู่ขั้นตอนการบริหารสมรรถนะ (Competency Management) ของพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยผลสำเร็จของการบริหารจัดการดังกล่าวต้องนำไปสู่การเกิดผลลัพธ์ที่ดีทั้งในด้านการเงิน การปฏิบัติงานตามภารกิจ และด้านจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อความพอเพียงอย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งกรอบหลักเกณฑ์เพื่อประเมินผลการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยข้างต้น จะถูกแปลงไปเป็นระบบปฏิบัติการภายใต้โปรแกรม SSM ที่จะมีระบบสำคัญ ได้แก่

1. ระบบการรับข้อมูลผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่ครอบคลุม 5 มิติ การประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจที่สำคัญ ได้แก่ 1. การกำหนดวิสัยทัศน์และเสริมสร้างความผูกพันพนักงาน 2. การวิเคราะห์ SWOT และความท้าทายเพื่อบริหารความยั่งยืน 3. การจัดการทรัพยากรที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืน 4. การกำกับดูแลกิจการที่ดี และ 5. การบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรม
2. ระบบการประเมินผลความยั่งยืนเชิงของรัฐบาลวิสาหกิจไทยในเชิงคุณภาพ โดยแบ่งออกเป็น 5 กรอบการประเมินที่ครอบคลุมตาม 5 มิติในหัวข้อที่ 1
3. ระบบติดตาม ประมวลผลและรายงานผลความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยในเชิงคุณภาพ ตามกรอบการประเมิน 5 มิติ ในหัวข้อที่ 1 โดยจะแบ่งการรายงานผลออกเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่
  - 3.1 การรายงานผลความยั่งยืนแบบรายรัฐวิสาหกิจ
  - 3.2 การรายงานผลความยั่งยืนแบบรายสาขาของรัฐวิสาหกิจ
  - 3.3 การรายงานความยั่งยืนแบบภาพรวมของรัฐวิสาหกิจ
  - 3.4 การรายงานความยั่งยืนแบบรายหลักเกณฑ์การประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ
  - 3.5 การรายงานช่องว่างหรือโอกาสการพัฒนาความยั่งยืนจากผลประเมินความยั่งยืนที่เกิดขึ้นจริง
4. ระบบสนับสนุนการทบทวนและปรับปรุงตัวชี้วัดและรอบปีที่ทำการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

โดยในการรายงานผลนั้นจะจัดทำเป็นรายงานที่มีรูปแบบการนำเสนอที่หลากหลายทั้งแบบกราฟ แผนภาพ ตาราง และอื่นๆ รวมถึงการใช้สีเพื่อแสดงระดับความสำเร็จ เช่น สีเขียวแทนความสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายมาก สีเหลืองแทนความสำเร็จในระดับที่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือสีแดง

แทนความสำเร็จในระดับที่ต่ำกว่าเป้าหมายมาก เป็นต้น โดยแสดงแนวคิดข้างต้นเป็นแผนภาพ ดังนี้



รูปที่ 7 การใช้ประโยชน์โปรแกรมเพื่อการประเมินและพัฒนาความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทย

ระบบพัฒนาอยู่ในรูปของเว็บแอปพลิเคชันแบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่

1. ชุดคำสั่งพีเอชพี (PHP) ใช้สำหรับจัดทำเว็บไซต์และแสดงผลในรูปแบบ HTML
2. ระบบ DBMS ด้วย MySQL คือระบบการจัดการฐานข้อมูล หรือซอฟต์แวร์ที่ดูแลจัดการเกี่ยวกับฐานข้อมูล โดยอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้ทั้งด้านการสร้าง การปรับปรุงแก้ไข การเข้าถึงข้อมูล และการจัดการเกี่ยวกับระบบแฟ้มข้อมูลทางกายภาพ ผ่านชุดคำสั่งภาษา SQL ทุกคำสั่งที่ใช้กระทำกับฐานข้อมูลจะถูกโปรแกรม DBMS นำมาแปล (Compile) เป็นการกระทำต่างๆ ภายใต้อคำสั่งนั้นๆ เพื่อนำไปกระทำกับตัวข้อมูลในฐานข้อมูล

ระบบ SSM ทำงานในรูปแบบของเว็บไซต์ (Web Application) โดยมีระบบแม่ข่าย (Web Server) เป็นปัจจัยหลักในการดำเนินการ ซึ่งการดำเนินการใช้รูปแบบของการกำหนดสิทธิการเข้าใช้งานโดยแบ่งระดับของผู้ใช้งานออกเป็น 2 ระดับ ซึ่งได้แก่ เจ้าหน้าที่บริหารจัดการ และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในระบบประเมินผลการดำเนินงาน

## 6.2 ความสามารถของระบบ

ระบบ SSM นี้กำหนดให้มีความสามารถตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยที่ต้องการให้เป็นระบบเพื่อประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยในเชิงคุณภาพ สรุปได้ดังนี้

- 1) เป็นกลไกสำหรับประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรรัฐวิสาหกิจไทย ที่ครอบคลุมมิติที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรรัฐวิสาหกิจไทยอย่างครบถ้วนและสมดุลทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร กระบวนการและผลลัพธ์ ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมในเชิงพฤติกรรมจริยธรรม ปัจจุบันและอนาคต และความสมดุลระหว่างภารกิจของรรัฐวิสาหกิจ เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม
- 2) เป็นเครื่องมือของภาครัฐสำหรับติดตามความคืบหน้า และรายงานผลความยั่งยืนของรรัฐวิสาหกิจไทยในหลากหลายรูปแบบทั้งรายแห่ง สาขา ภาพรวม และรายหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน
- 3) เป็นระบบฐานข้อมูลเพื่อจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความยั่งยืนของรรัฐวิสาหกิจไทยในเชิงคุณภาพ โดยฐานข้อมูลดังกล่าวนี้จะสามารถสนับสนุนการตัดสินใจและเป็นข้อมูลสำหรับภาครัฐใช้เพื่อกำหนดนโยบายการพัฒนาและยกระดับความยั่งยืนของรรัฐวิสาหกิจไทย ทั้งในด้านภาวะผู้นำ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรมของพนักงานรรัฐวิสาหกิจ

## 6.3 รายละเอียดความสามารถของระบบ

ความสามารถของระบบ SSM มีรายละเอียด ดังนี้

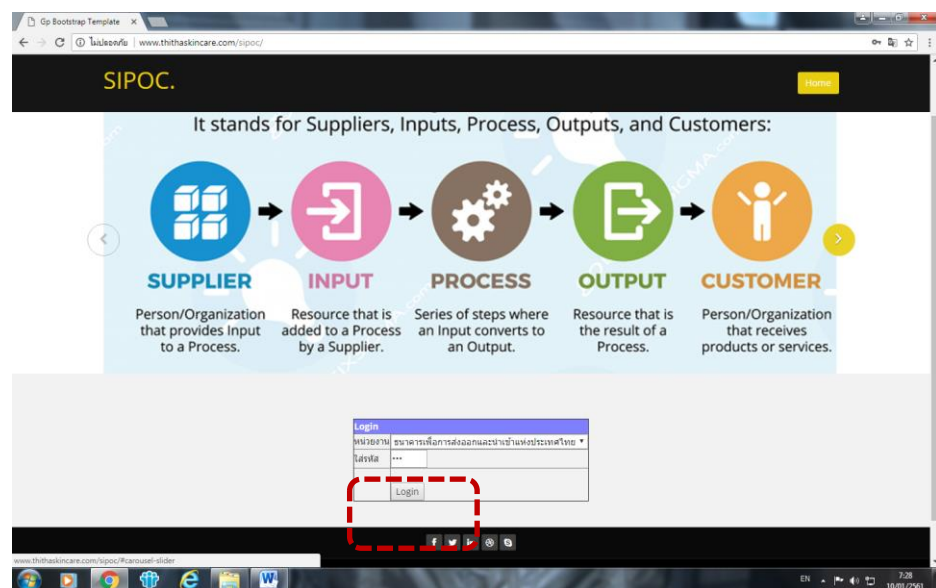
- 1) ความสามารถในการรับข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของรรัฐวิสาหกิจไทย เพื่อนำเข้าสู่การประเมินผลตามหลักเกณฑ์หรือดัชนีชี้วัดที่กำหนด

โดยมีระบบปฏิบัติการย่อย ได้แก่

- 1.1) การเข้าใช้งานระบบ ซึ่งเป็นขั้นตอนเริ่มต้นโดยกำหนดให้รรัฐวิสาหกิจในฐานะหน่วยงานที่ได้รับการประเมินความยั่งยืนเข้าสู่ระบบเพื่อจัดส่งข้อมูลผลการบริหารจัดการความยั่งยืนตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลที่กำหนดในรูปแบบของไฟล์เอกสาร บันทึกเข้าในฐานข้อมูลของระบบที่จัดเตรียมไว้ พร้อมประเมินตนเองเบื้องต้นก่อนบันทึกและนำส่งทั้งข้อมูลประกอบการ

ประเมินผล และผลประเมินตนเองแก่สำนักงานคณะกรรมการนโยบาย  
รัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบการประเมินการ  
ดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในแต่ละปี ซึ่งขั้นตอนการดำเนินงานมีดังนี้

- 1.1.1) รัฐวิสาหกิจเริ่มเข้าดำเนินการในระบบ โดยไปที่หัวข้อ “หน่วยงาน”  
เพื่อเลือกชื่อรัฐวิสาหกิจของตนเองจากรายชื่อที่จัดเตรียมไว้ทั้งหมด
- 1.1.2) รัฐวิสาหกิจไปที่หัวข้อ “ใส่รหัส” ระบุรหัสที่ได้รับจาก สคร. เป็นราย  
แห่ง และกดปุ่ม “log in” เพื่อเข้าใช้งานระบบฯ

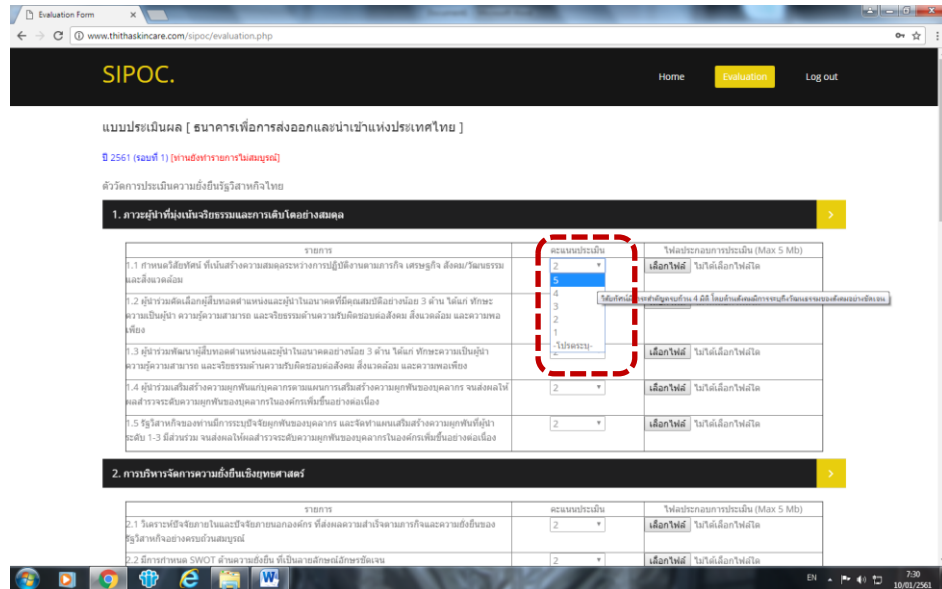


รูปที่ 8 การเข้าระบบเพื่อใช้งานโปรแกรม

- 1.1.3) รัฐวิสาหกิจเข้าสู่หน้าประเมินผลตนเอง (Evaluation) และเริ่ม  
ประเมินตนเองตามตัวชี้วัดย่อยของแต่ละกรอบหลักเกณฑ์การ  
ประเมินความยั่งยืนที่จัดเตรียมไว้ โดยหากจะดำเนินการประเมิน  
ตนเองในหัวข้อใด ให้จัดวางตัวชี้วัดตำแหน่งหรือเคอร์เซอร์ (Cursor)  
ไปที่ หัวข้อ “ผลคะแนน” ที่จะมีระดับคะแนนแยกเป็น 5 ระดับ  
ตั้งแต่ 1 คะแนน จนถึง 5 คะแนน โดยเมื่อเลื่อนตัวชี้วัดตำแหน่งไปที่  
ค่าระดับคะแนนใด จะมีการขึ้นเป้าหมายในค่าระดับคะแนนนั้น  
เพื่อให้รัฐวิสาหกิจพิจารณาเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของ

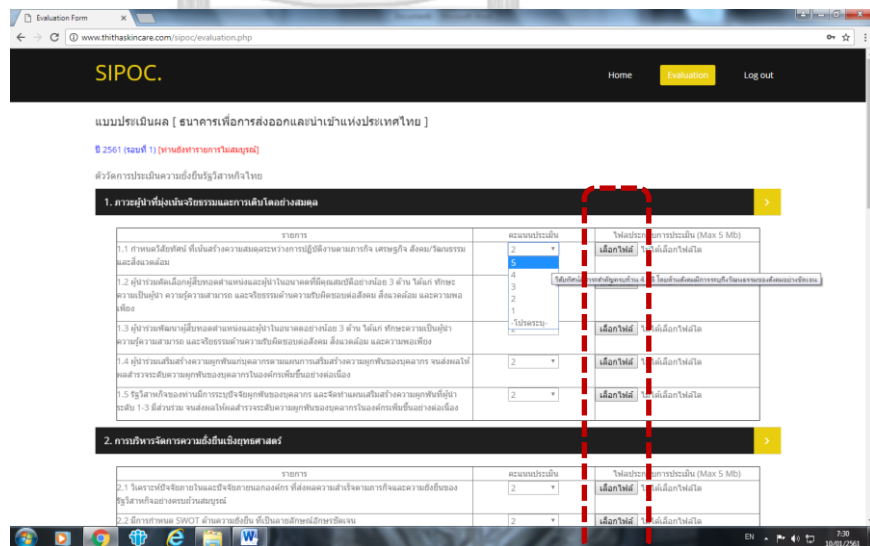


ตนเอง ก่อนที่รัฐวิสาหกิจจะทำการประเมินตนเองตามข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในรอบปี



รูปที่ 9 การประเมินความยั่งยืนด้วยตนเองของรัฐวิสาหกิจ

1.1.4) รัฐวิสาหกิจไปที่หัวข้อ “เลือกไฟล์” เพื่อแนบเอกสารและข้อมูลประกอบการประเมินผลการดำเนินงานรายตัวชี้วัด ตามระดับคะแนนประเมินตนเองที่รัฐวิสาหกิจได้เลือกไว้ในหัวข้อก่อนหน้า



รูปที่ 10 การแนบเอกสารข้อมูลผลการดำเนินงานเพื่อประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

1.1.5) รัฐวิสาหกิจดำเนินการประเมินตนเองพร้อมแนบเอกสารประกอบจนครบถ้วนทุกตัวชี้วัด ก่อนยืนยันผลการดำเนินงานภาพรวม โดยเลือกประโยค “ยืนยันแบบฟอร์ม เพื่อส่งประเมินผล” และ กด “Save” เพื่อบันทึกผลประเมินตนเองโดยรวมทั้งหมดเข้าระบบ

The screenshot shows a web browser window displaying the SIPOC evaluation form. The form is titled "SIPOC" and has a navigation bar with "Home", "Evaluation", and "Log out" buttons. The main content area contains several sections with dropdown menus for "ระดับประเมิน" (Evaluation Level) and "เลือกไฟล์" (Select File). A red dashed box highlights a "บันทึกข้อมูล โดยยังไม่ส่งประเมินผล" (Save data without submitting for evaluation) button.

รายการ	ระดับประเมิน	ไฟล์ประกอบภาพประเมิน (Max 5 Mb)
6.1 ตัวชี้วัดความพึงพอใจการปฏิบัติงานตามภารกิจตามเป็นเลิศ เพื่อสร้างประโยชน์แก่เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม	2	เลือกไฟล์
6.2 คุณภาพและมาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงานตามภารกิจ	2	เลือกไฟล์
<b>7. ผลสัมฤทธิ์รวมโดยรวม</b>		
7.1 สรรพการมีชื่อเสียงขององค์กรของหน่วยงานตามหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและ ความห่วงใย	2	เลือกไฟล์
7.2 เป็นต้นแบบด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเชิงที่ยั่งยืนขององค์กรใน และ/หรือต่างประเทศ	2	เลือกไฟล์
7.3 เป็นต้นแบบด้านการนำทรัพยากรขององค์กรเพื่อมาปฏิบัติงานกับผลสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กรทั้ง ในและ/หรือต่างประเทศ	2	เลือกไฟล์

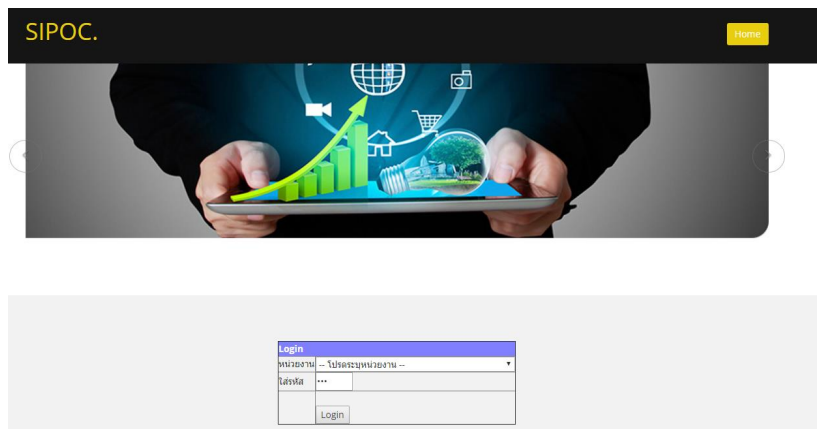
บันทึกข้อมูล โดยยังไม่ส่งประเมินผล  
Save

รูปที่ 11 การยืนยันผลประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

2) ความสามารถในการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยในเชิงคุณภาพ เป็นความสามารถเพื่อรองรับที่ปรึกษาด้านการประเมินผล คณะกรรมการประเมินผล และ สคร. ในฐานะหน่วยงานผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบและกำกับดูแลการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

โดยมีระบบปฏิบัติการย่อย ได้แก่

2.1) ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลฯ คณะกรรมการประเมินผล และ สคร. เข้าใช้ระบบ โดยไปที่หัวข้อ “ใส่รหัส” พร้อมระบุรหัส Admin หรือ ผู้ดูแลระบบ และกดปุ่ม “log in” เพื่อเข้าใช้งาน

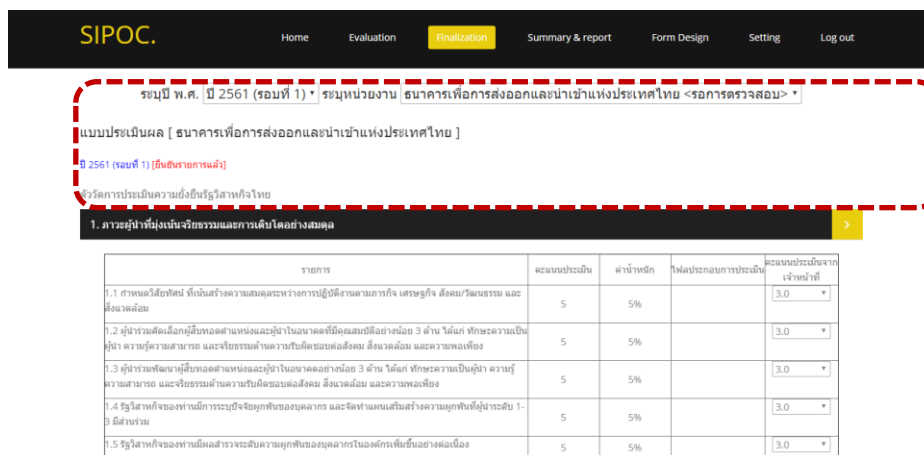


รูปที่ 12 การเข้าใช้งานโปรแกรมของผู้ประเมิน/ที่ปรึกษาเพื่อประเมินความยั่งยืนรัฐวิสาหกิจไทย

2.2) ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลฯ เข้าหน้าจอ “Finalization” เพื่อทำการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจเป็นรายแห่ง โดยดำเนินการดังนี้

2.2.1) ไปที่หัวข้อ “ระบุปี พ.ศ.” เพื่อเลือกปี และรอบการประเมินความยั่งยืน ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่โดยปกติจะแบ่งเป็น 2 รอบ ได้แก่ รอบครึ่งปี และ ณ สิ้นปีบัญชี ซึ่งในที่นี่ได้แสดงเป็นตัวอย่างข้อมูลได้แก่ “ปี 2561 (รอบที่ 1)”

2.2.2) ไปที่หัวข้อ “ระบุหน่วยงาน” เพื่อคัดเลือกชื่อรัฐวิสาหกิจที่จะทำการประเมิน



รูปที่ 13 การเลือกรอบระยะเวลาเพื่อประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

2.2.3) หน้าจอจะแสดง 4 กรอบหลักเกณฑ์การประเมิน พร้อมตัวชี้วัดย่อยเพื่อประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในแต่ละกรอบที่กำหนด โดยในแต่ละตัวชี้วัดนอกจากชื่อตัวชี้วัด จะแสดงข้อมูลทั้ง ผลประเมินเบื้องต้นที่รัฐวิสาหกิจประเมินตนเองผ่านหัวข้อ “คะแนนประเมิน” พร้อม น้ำหนักรายตัวชี้วัดในหัวข้อ “ค่าน้ำหนัก” และ “ไฟล์ประกอบการประเมิน” ที่เป็นแหล่งข้อมูลเอกสารผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่แนบมาเพื่อประกอบการพิจารณาประเมินผล ซึ่งที่ปรึกษาด้านการประเมินผลฯ จะทำการประเมินโดยไปที่หัวข้อ “คะแนนประเมินจากเจ้าหน้าที่” เพื่อประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจตามความเชี่ยวชาญของที่ปรึกษา โดยพิจารณาข้อมูลประเมินตนเองของรัฐวิสาหกิจ เอกสารแสดงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง เปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์และเป้าหมายการประเมินผลที่กำหนดไว้

SIPOC.

[Home](#)
[Evaluation](#)
[Finalization](#)
[Summary & report](#)
[Form Design](#)
[Setting](#)
[Log out](#)

รณปี พ.ศ.  รณหน่วยงาน

แบบประเมินผล [  ]

ปี 2561 (รอบที่ 1) [\[ยื่นต้นรายการแล้ว\]](#)

ตัววัดการประเมินความยั่งยืนรัฐวิสาหกิจไทย

**1. ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตอย่างสมดุล**

รายการ	คะแนนประเมิน	ค่าน้ำหนัก	ไฟล์ประกอบการประเมิน	คะแนนประเมินจากเจ้าหน้าที่
1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ ที่เน้นสร้างความสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานตามภารกิจ เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม	5	5%		3.0
1.2 ผู้บริหารคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคตที่มีความเหมาะสมอย่างน้อย 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ และจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และความพอเพียง	5	5%		3.0
1.3 ผู้บริหารพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคตอย่างน้อย 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ และจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และความพอเพียง	5	5%		3.0
1.4 รัฐวิสาหกิจของหน่วยงานมีการระบุปัจจัยผูกพันของบุคลากร และจัดทำแผนเสริมสร้างความรู้ความผูกพันที่ผู้ประเมิน 1-3 มีส่วนร่วม	5	5%		3.0
1.5 รัฐวิสาหกิจของหน่วยงานมีผลสำรวจระดับความผูกพันของบุคลากรในองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	5	5%		3.0

**2. การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์**

รายการ	คะแนนประเมิน	ค่าน้ำหนัก	ไฟล์ประกอบการประเมิน	คะแนนประเมินจากเจ้าหน้าที่
2.1 วิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามภารกิจและความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจอย่างครบถ้วนสมบูรณ์	5	6.25%		3.0
2.2 มีการกำหนด SWOT ด้านความยั่งยืน ที่เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน	5	6.25%		3.0
2.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามภารกิจด้วยความเป็นเลิศ เพื่อสร้างประโยชน์แก่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	5	6.25%		3.0
2.4 คุณภาพและมาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงานตามภารกิจ	5	6.25%		3.0

**3. การบริหารการเงินที่สมดุลกับพอเพียง**

รายการ	คะแนนประเมิน	ค่าน้ำหนัก	ไฟล์ประกอบการประเมิน	คะแนนประเมินจากเจ้าหน้าที่
3.1 การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อสร้างรายได้ให้เพียงพอตนเองได้ในระยะยาว / การบริหารทรัพย์สินให้เกื้อรายได้ในระยะยาว การควบคุมค่าใช้จ่าย และรักษา/เพิ่มสภาพคล่องทางการเงินให้เพียงพอต่อการดำเนินงานในระยะสั้นและระยะยาว	5	4%		3.0
3.2 มีการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) เพื่อสะท้อนความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ในการลงทุน	5	4%		3.0

**4. การเสริมสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง**

รายการ	คะแนนประเมิน	ค่าน้ำหนัก	ไฟล์ประกอบการประเมิน	คะแนนประเมินจากเจ้าหน้าที่
4.1 นำคำนิยามตามหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและ/หรือหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นกรอบการทำงานคู่มือจริยธรรมธุรกิจขององค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน	5	3.25%		3.0
4.2 แปลคำนิยามเป็น competency ที่มุ่งเน้นจริยธรรมด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง เพื่อให้เกิดการนำคำนิยามสู่การปฏิบัติงานในองค์กร	5	3.25%		3.0
4.3 ประเมินพฤติกรรมพนักงานตาม competency ที่มุ่งเน้นจริยธรรมด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง	5	3.25%		3.0
4.4 นำผลประเมิน competency ที่มุ่งเน้นจริยธรรมด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง ไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจทั้งด้านการเงินและไม่ทางการเงิน	5	3.25%		3.0
4.5 สัตราการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรมของพนักงานตามหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง	5	4%		3.0
4.6 เป็นต้นแบบด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและเป็นที่ยอมรับขององค์กรทั้งในและ/หรือต่างประเทศ	5	4%		3.0
4.7 เป็นต้นแบบด้านการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จที่ยอมรับขององค์กรทั้งในและ/หรือต่างประเทศ	5	4%		3.0

รูปที่ 14 การประเมินความยั่งยืน โดยผู้ประเมิน/ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

2.2.4) เมื่อประเมินครบถ้วนทุกตัวชี้วัด ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลฯ จะทำการบันทึกข้อมูลประเมินผลในขั้นสุดท้าย โดยเลือกประโยค “ยืนยันการประเมินเสร็จสมบูรณ์” ที่จัดเตรียมไว้ แต่หากต้องการแก้ไขผลการดำเนินงานใหม่ ให้เลือกประโยค “การประเมินไม่สมบูรณ์ ส่งกลับหน่วยงาน” สำหรับกรณีการประเมินยังไม่เสร็จสมบูรณ์และต้องรอข้อมูลประกอบเพิ่มเติมบางตัวชี้วัดให้เลือกประโยค “บันทึกผลการประเมิน “ยังไม่เสร็จสมบูรณ์”” พร้อมกด “Save”

The screenshot shows the SIPOC system interface. At the top, there is a navigation bar with the following items: Home, Evaluation, Finalization (highlighted in yellow), Summary & report, Form Design, Setting, and Log out. Below the navigation bar is a table with the following data:

ปัญหาของระบบแรงจูงใจทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	5	3.25%		
4.5 อัตราการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรมของพนักงานตามหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอใจ	5	4%		3.0 ▼
4.6 เป็นต้นแบบด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมจนเป็นที่ยอมรับขององค์กรทั้งในและ/หรือต่างประเทศ	5	4%		3.0 ▼
4.7 เป็นต้นแบบด้านการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จยอมรับขององค์กรทั้งในและ/หรือต่างประเทศ	5	4%		3.0 ▼

Below the table, there are three radio buttons for selection:

- ยืนยันการประเมินเสร็จสมบูรณ์
- การประเมินไม่สมบูรณ์ ส่งกลับหน่วยงาน
- บันทึกผลการประเมิน (ยังไม่เสร็จสมบูรณ์)

A "Save" button is located below the radio buttons.

At the bottom of the interface, there are social media icons for Facebook, Twitter, LinkedIn, and YouTube. In the bottom right corner, there are links for "My Profile", "SIPOC", and "FAQ".

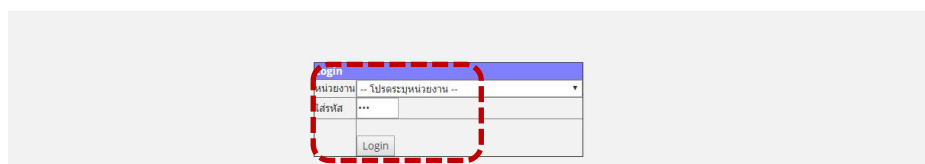
รูปที่ 15 การบันทึกผลประเมินความยั่งยืน โดยผู้ประเมิน/ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

2.2.5) คณะกรรมการประเมินผล และ สคร. เข้าใช้ระบบ สามารถเข้า สอบทานผลประเมินความยั่งยืนรายรัฐวิสาหกิจที่ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลฯ ได้ทำการประเมินไว้แล้ว เพื่อความโปร่งใส และเป็นการสอบทานซ้ำเพื่อเพิ่มความถูกต้องแม่นยำ และเชื่อถือได้

3) การติดตามและรายงานผลความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ เป็นความสามารถ เพื่อรองรับรัฐวิสาหกิจ ที่ปรึกษาด้านการประเมินผล คณะกรรมการประเมินผล และ สคร.

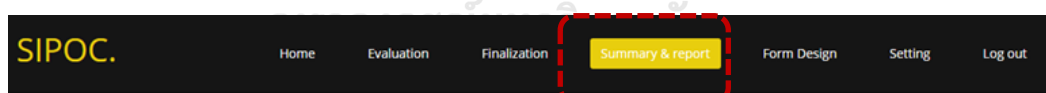
โดยมีระบบปฏิบัติการย่อย ได้แก่

- 3.1) รัฐวิสาหกิจ ที่ปรึกษาด้านการประเมินผล คณะกรรมการประเมินผล และ สคร. เข้าใช้งานระบบ โดยไปที่หัวข้อ “ใส่รหัส” และระบุรหัส ตามที่ตนเองได้รับสิทธิในการเข้าใช้

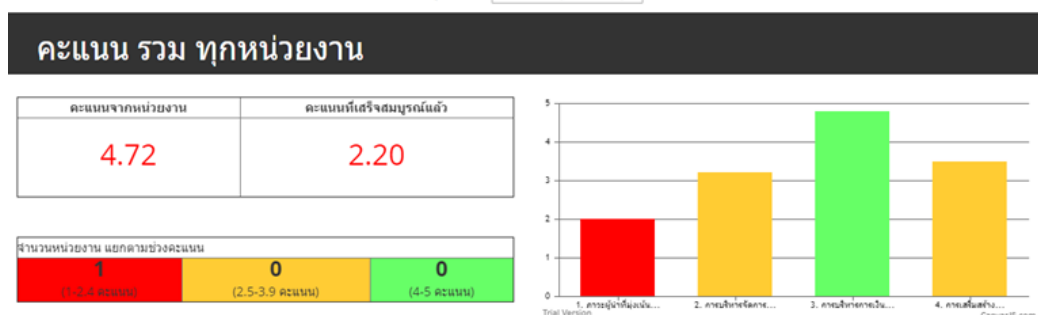


รูปที่ 16 การเข้าใช้งานโปรแกรม เพื่อเข้าติดตามประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

- 3.2) รัฐวิสาหกิจ ที่ปรึกษาด้านการประเมินผล คณะกรรมการประเมินผล และ สคร. เข้าสู่หน้าจอ “Summary & report” พร้อมเลือกปีที่ต้องการติดตามการประมวลผลและรายงานผล



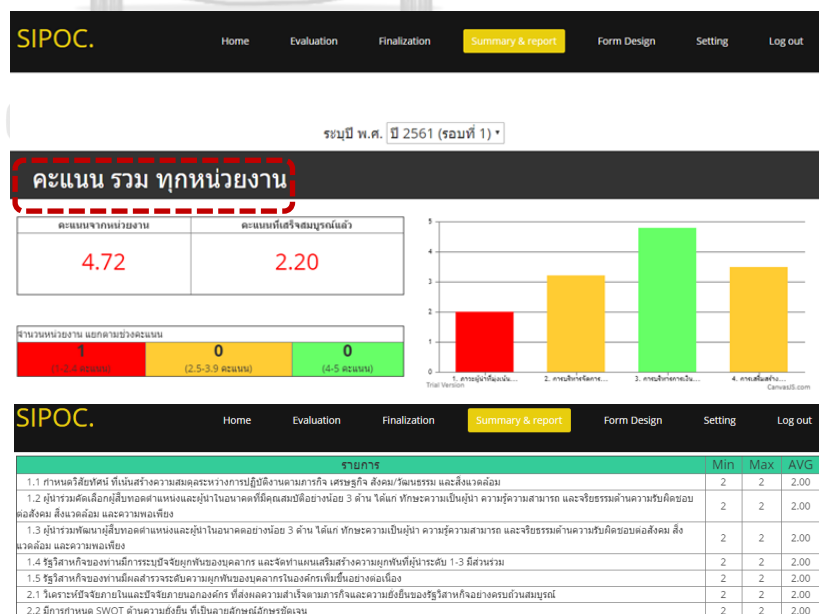
ระบุปี พ.ศ. ปี 2561 (รอบที่ 1) ▾



รูปที่ 17 การเลือกรอบปีเพื่อติดตามผลประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

- 3.3) ระบบติดตาม ประมวลผล และรายงานผลการดำเนินงานโดยแยกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

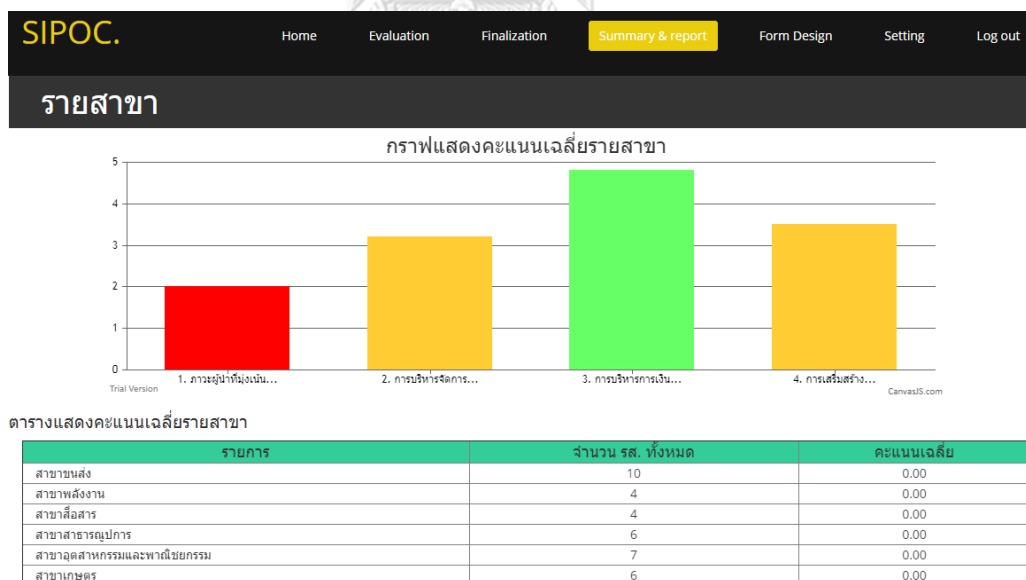
3.3.1) การติดตาม ประมวล และรายงานผลประเมินความยั่งยืน ภาพรวมของแต่ละรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเพื่อให้่ายในการติดตาม ความสำเร็จของการดำเนินงาน ระบบจะประมวลและ รายงานผลประเมินโดยแยกเป็น 3 กลุ่มย่อย ได้แก่ 1. ผล คະแนนที่รัฐวิสาหกิจประเมินตนเอง 2. ผลคะแนนที่อยู่ ระหว่างการประเมินและต้องรอเอกสารเพิ่มเติมเพื่อ ประกอบการประเมิน และ 3. ผลคะแนนสุดท้ายที่ที่ปรึกษา ด้านการประเมินผลทำการประเมินจนเสร็จสมบูรณ์ นอกจากนั้นระบบยังมีการประมวลและรายงานผลภาพรวม ที่แสดงออกเป็น 5 มิติตามกรอบการประเมินความยั่งยืน และใช้สี เพื่อง่ายต่อการรับรู้สำหรับทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง คือ ใช้สีเขียวแสดงผลคะแนนในระดับที่ดีเยี่ยม (สะท้อนระดับ คะแนน 4.0 – 5.0 คะแนน) สีเหลือง แสดงผลคะแนนใน ระดับที่ดีปานกลาง (สะท้อนระดับคะแนน 3.9 – 3.0 คะแนน) และสีแดง แสดงผลคะแนนในระดับต่ำ (สะท้อน คะแนน 2.9 – 1.0 คะแนน) สำหรับการรายงานผล



รูปที่ 18 การรายงานภาพรวมผลประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย



3.3.2) การติดตาม ประมวล และรายงานผลประเมินความยั่งยืน  
 รายสาขาของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 9 สาขา ได้แก่ 1.  
 สาขาขนส่ง 2. สาขาพลังงาน 3. สาขาสื่อสาร 4. สาขา  
 สาธารณูปการ 5. สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม 6.  
 สาขาเกษตร 7. สาขาสถาบันการเงิน 8. สาขาสังคมและ  
 เทคโนโลยี และ 9. สาขาทรัพยากรธรรมชาติ โดยเพื่อให้  
 รัฐวิสาหกิจ และ สคร. สามารถรับรู้และนำข้อมูลผล  
 ประเมินไปกำหนดแนวทางหรือนโยบายการพัฒนาความ  
 ยั่งยืนในระดับสาขาของรัฐวิสาหกิจได้อย่างเป็นระบบ การ  
 รายงานผลในที่นี้จึงได้กำหนดนำเสนอผลคะแนนจำแนก 5  
 กรอบหลักเกณฑ์ประเมินความยั่งยืนเชิงสมดุล โดยใช้สีเขียว  
 เหลือง และแดง ประกอบการรายงานเช่นเดียวกับการ  
 รายงานภาพรวมในหัวข้อข้างต้น

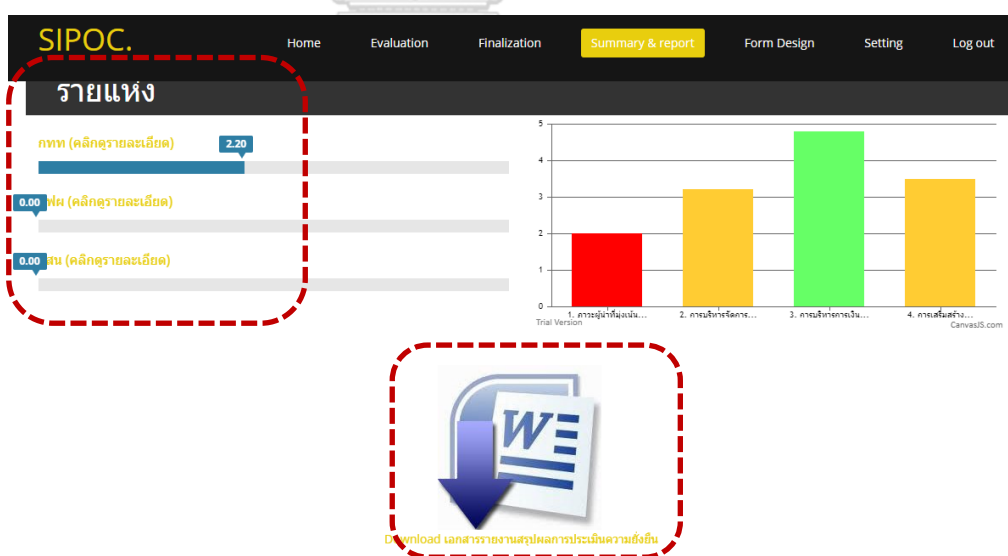


รูปที่ 19 การรายงานผลประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยรายสาขา

3.3.3) การติดตาม ประมวล และรายงานผลประเมินความยั่งยืน  
 รายรัฐวิสาหกิจ ซึ่งปัจจุบันมีจำนวนทั้งสิ้น 55 แห่ง เป็นการ

นำเสนอผลประเมินความยั่งยืนในระดับหน่วยงาน ที่จะทำ  
ให้รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งรับรู้ถึงมิติที่ตนต้องมุ่งเน้นให้  
ความสำคัญในการพัฒนา ให้เป็นมาตรฐานเพื่อยกระดับ  
ความยั่งยืนโดยรวมขององค์กร ซึ่งระบบกำหนดแสดงผล  
ประเมินเป็น 5 มิติความยั่งยืน พร้อมใช้สีเขียว เหลือง และ  
แดงประกอบการรายงานเช่นเดียวกับรายสาขา และราย  
ภาพรวม

3.3.4) การรายงานช่องว่าง (GAP) ของกระบวนการตามหลักเกณฑ์  
หรือตัวชี้วัดด้านการประเมินผลที่มีคะแนนต่ำและ  
รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานกำกับดูแลต้องนำไปวิเคราะห์  
และกำหนดนโยบาย แนวทางหรือแผนการดำเนินงานเพื่อ  
ปรับปรุงและพัฒนา ที่จัดทำในรูปเอกสาร Word ให้  
รัฐวิสาหกิจสามารถเลือกโหลดได้โดยไปที่หัวข้อ “คลิกดู  
รายละเอียด”



รูปที่ 20 การรายงานผลประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยรายแห่ง

4) ระบบสนับสนุนการทบทวนและปรับปรุงตัวชี้วัดและรอบปีที่ทำการประเมินความยั่งยืน  
ของรัฐวิสาหกิจ เป็นความสามารถเพื่อสนับสนุนที่ปรึกษาด้านการประเมินผล

คณะกรรมการประเมินผล และ สคร. สำหรับการทบทวนและปรับปรุงตัวชี้วัดเพื่อประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจให้มีความทันกาล และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ทั้งด้านนโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ หรือกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่ภาครัฐต้องการให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนทั้งต่อรัฐวิสาหกิจ เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมภายนอก พร้อมเปลี่ยนแปลงรอบปีสำหรับการประเมินผลในแต่ละปีที่เปลี่ยนแปลงไป

โดยมีระบบปฏิบัติการย่อย 2 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่

4.1) การทบทวนและปรับปรุงตัวชี้วัดเพื่อประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ มีระบบคือ

4.1.1) ที่ปรึกษาด้านการประเมินผล คณะกรรมการประเมินผล และ สคร. เข้าสู่ระบบผ่านการระบุรหัสของผู้ดูแลระบบเข้าในหัวข้อ “ใส่รหัส” พร้อมกด “Log in”

4.1.2) ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลไปที่หน้า “Form Design” โดยหน้าจอจะแสดงรายละเอียดกรอบหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดภาพรวมสำหรับการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในปัจจุบัน ผ่านหัวข้อ

- “รายการ” ที่แสดงรายชื่อตัวชี้วัดต่างๆ
- “การใช้งาน” ที่แสดงเครื่องหมายถูก “√” ซึ่งสะท้อนว่าตัวชี้วัดดังกล่าวถูกใช้สำหรับการประเมินผลในปัจจุบัน
- “ค่าน้ำหนัก” ที่แสดงน้ำหนักการประเมินรายตัวชี้วัด
- “เกณฑ์การให้คะแนน” ที่แสดงเป้าหมายการให้คะแนน
- “หมายเหตุ” ที่แสดงคำอธิบายเพิ่มเติมในแต่ละตัวชี้วัด

**SIPOC.** Home Evaluation Finalization Summary & report **Form Design** Setting Log out

ออกแบบประเมินผล

ลำดับที่	แบบสอบถาม	รายละเอียด	คำสั่ง
1	Template Sipoc	Template Thailand 4.0	บริหารจัดการ   Save As...

ตัววัดการประเมินความยั่งยืนรัฐวิสาหกิจไทย

ตั้งชื่อไปยังแบบฟอร์มใหม่ : Template Sipoc (Copy 20180120)

คำอธิบายแบบฟอร์มใหม่ :

รายการ	การใช้งาน	ค่าน้ำหนัก	เกณฑ์ให้คะแนน	หมายเหตุ
1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ ที่เป็นสร้างความสมดุลระหว่างภารกิจด้านตามภารกิจ เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม	<input checked="" type="checkbox"/>	5 %	(1) วิสัยทัศน์มีสาระสำคัญครบถ้วน 1 มิติ (2) วิสัยทัศน์มีสาระสำคัญครบถ้วน 2 มิติ (3) วิสัยทัศน์มีสาระสำคัญครบถ้วน 3 มิติ (4) วิสัยทัศน์มีสาระสำคัญครบถ้วน 4 มิติ (5) วิสัยทัศน์มีสาระสำคัญครบถ้วน 4 มิติ โดยด้านสิ่งแวดล้อม	สาระสำคัญของวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1. ด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจ / 2. ด้านเศรษฐกิจ / 3. ด้านสังคม / 4. ด้านสิ่งแวดล้อม
1.2 ผู้บริหารคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคตที่มีคุณสมบัติอย่างน้อย 3 ด้าน ได้แก่ ทัศนคติความเป็นผู้นำ ความรู้ความ	<input checked="" type="checkbox"/>	5 %	(1) ไม่มีกำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวทางการคัดเลือกผู้ (2) มีหลักเกณฑ์เพื่อคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำไป (3) มีหลักเกณฑ์เพื่อคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำไป (4) มีหลักเกณฑ์เพื่อคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำไป (5) ผู้ที่มีส่วนร่วมโดยใช้หลักเกณฑ์ฯ ทั้ง 3 ด้านในการคัดเลือก	หลักเกณฑ์ด้านคุณสมบัติ กำหนดครอบคลุม 1.ทัศนคติความเป็นผู้นำ 2. ความรู้ความสามารถของงานตามภารกิจ และ 3. จริยธรรมด้านความซื่อ

รูปที่ 21 หน้าจอแสดงตัวชี้วัดเพื่อการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

4.1.3) การปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มตัวชี้วัดสามารถดำเนินการได้ ให้กด “Save as” ในหัวข้อ “คำสั่ง” ในตอนท้ายของตารางตัวชี้วัด จะแสดงประโยค “เพิ่มหัวข้อใหม่” ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลความยั่งยืนจะสามารถเพิ่มจำนวนตัวชี้วัดตามต้องการ เช่น 5 หรือ 6 รายการ เป็นต้น และกด “Save” ระบบจะทำการเพิ่มตารางเพื่อให้กรอกตัวชี้วัดใหม่พร้อมรายละเอียดเพิ่มเติมเพื่อการประเมินผลในรอบปีนี้นั้นๆ

**SIPOC.** Home Evaluation Finalization Summary & report **Form Design** Setting Log out

ออกแบบประเมินผล

ลำดับที่	แบบสอบถาม	รายละเอียด	คำสั่ง
1	Template Sipoc	Template Thailand 4.0	บริหารจัดการ   Save As...

ตัววัดการประเมินความยั่งยืนรัฐวิสาหกิจไทย

ตั้งชื่อไปยังแบบฟอร์มใหม่ : Template Sipoc (Copy 20180120)

คำอธิบายแบบฟอร์มใหม่ :

รายการ	การใช้งาน	ค่าน้ำหนัก	เกณฑ์ให้คะแนน	หมายเหตุ
1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ ที่เป็นสร้างความสมดุลระหว่างภารกิจด้านตามภารกิจ เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม	<input checked="" type="checkbox"/>	5 %	(1) วิสัยทัศน์มีสาระสำคัญครบถ้วน 1 มิติ (2) วิสัยทัศน์มีสาระสำคัญครบถ้วน 2 มิติ (3) วิสัยทัศน์มีสาระสำคัญครบถ้วน 3 มิติ (4) วิสัยทัศน์มีสาระสำคัญครบถ้วน 4 มิติ (5) วิสัยทัศน์มีสาระสำคัญครบถ้วน 4 มิติ โดยด้านสิ่งแวดล้อม	สาระสำคัญของวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1. ด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจ / 2. ด้านเศรษฐกิจ / 3. ด้านสังคม / 4. ด้านสิ่งแวดล้อม
1.2 ผู้บริหารคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคตที่มีคุณสมบัติอย่างน้อย 3 ด้าน ได้แก่ ทัศนคติความเป็นผู้นำ ความรู้ความ	<input checked="" type="checkbox"/>	5 %	(1) ไม่มีกำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวทางการคัดเลือกผู้ (2) มีหลักเกณฑ์เพื่อคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำไป (3) มีหลักเกณฑ์เพื่อคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำไป (4) มีหลักเกณฑ์เพื่อคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำไป (5) ผู้ที่มีส่วนร่วมโดยใช้หลักเกณฑ์ฯ ทั้ง 3 ด้านในการคัดเลือก	หลักเกณฑ์ด้านคุณสมบัติ กำหนดครอบคลุม 1.ทัศนคติความเป็นผู้นำ 2. ความรู้ความสามารถของงานตามภารกิจ และ 3. จริยธรรมด้านความซื่อ

รูปที่ 22 คำสั่งการเพิ่มตัวชี้วัดเพื่อการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

SIPOC	Home	Evaluation	Finalization	Summary & report	Form Design	Setting	Log out
4.6 เป็นต้นแบบด้านการแสดงความรัก กตัญญูต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมจนเป็นที่ ยอมรับขององค์กรทั้งในและ/หรือต่าง ประเทศ	<input checked="" type="checkbox"/>	4 %	(1) ไม่มีการปฏิบัติด้าน CSR In Process (2) อยู่ระหว่างพัฒนาการปฏิบัติงานตามภารกิจให้เป็นไป (3) หมวกเหล็กการ CSR In Process เป็นส่วนหนึ่งขององการ (4) ได้รับรางวัลด้าน CSR จากหน่วยงานภายในหรือภายนอก (5) ได้รับรางวัลด้าน CSR จากหน่วยงานภายในและภายนอก				
4.7 เป็นต้นแบบด้านการนำหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติจนเกิดผล สำเร็จยอมรับขององค์กรทั้งในและ/ หรือต่างประเทศ	<input checked="" type="checkbox"/>	4 %	(1) ไม่มีการดำเนินงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (2) อยู่ระหว่างพัฒนาการปฏิบัติงานตามภารกิจให้เป็นไป (3) หมวกหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นส่วนหนึ่งของ (4) ได้รับรางวัลองค์กรต้นแบบด้านการประยุกต์ใช้หลักปรัชญา (5) ได้รับรางวัลองค์กรต้นแบบด้านการประยุกต์ใช้หลักปรัชญา				

เพิ่มหัวข้อใหม่  รายการ

f t in @ s

My Profile SIPOC FAQ

รูปที่ 23 การบันทึกผลการเพิ่มตัวชี้วัดเพื่อการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

4.1.4) สำหรับกรณีปรับลดตัวชี้วัดให้มีจำนวนน้อยลงกว่าเดิมนั้น ให้ดำเนินการเช่นเดียวกับหัวข้อข้างต้น แต่การปรับลดนั้นให้ไปที่หัวข้อ “การใช้งาน” ที่แสดงเครื่องหมาย “√” ซึ่งสะท้อนการใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวสำหรับการประเมินผลความยั่งยืนในปัจจุบัน โดยหากลบเครื่องหมาย “√” ออก ตัวชี้วัดดังกล่าวก็จะถูกดึงออกจากกรอบการประเมินผล และจะไม่มี การประเมินประเด็นนั้นในรอบปีที่ทำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเช่นเดียวกับกรณีเพิ่มตัวชี้วัดคือ เมื่อทำการกด “Save” ระบบจะบันทึกรายการตัวชี้วัดใหม่ที่ทำกรปรับลดเพื่อใช้ในการประเมินผลในรอบปีต่อไป

The screenshot shows the SIPOC system interface. At the top, there is a navigation bar with the following items: Home, Evaluation, Finalization, Summary & report, Form Design (highlighted in yellow), Setting, and Log out. Below the navigation bar is a table with two rows of evaluation criteria. The first row is for criterion 4.6, and the second row is for criterion 4.7. Both rows have a '4' in a box and a '%' sign. To the right of the table, there are several red dashed boxes highlighting specific areas: one around the '4' and '%' in the first row, one around the '4' and '%' in the second row, and one around the 'Save' button. Below the table, there is a 'เพิ่มหัวข้อใหม่' (Add new item) button and a 'Save' button. At the bottom of the page, there are social media icons (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube) and a footer with 'My Profile SIPOC FAQ'.

Criteria	Value	Percentage	Notes
4.6 เป็นต้นแบบด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นที่ยอมรับขององค์กรทั้งในและ/หรือต่างประเทศ	4	%	1) ไม่มีการมีผู้ดำเนิน CSR in Process 2) อยู่ระหว่างพัฒนาการผู้ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามหลัก CSR in Process เป็นส่วนหนึ่งของการ 3) ได้ริเริ่มรณรงค์ CSR จากหน่วยงานภายในหรือภายนอก 4) ได้ริเริ่มรณรงค์ CSR จากหน่วยงานภายในและภายนอก
4.7 เป็นต้นแบบด้านการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จที่ยอมรับขององค์กรทั้งในและ/หรือต่างประเทศ	4	%	1) ไม่มีการดำเนินงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2) อยู่ระหว่างพัฒนาการผู้ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นส่วนหนึ่งของ 3) ได้ริเริ่มรณรงค์รณรงค์ต้นแบบด้านการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 4) ได้ริเริ่มรณรงค์รณรงค์ต้นแบบด้านการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

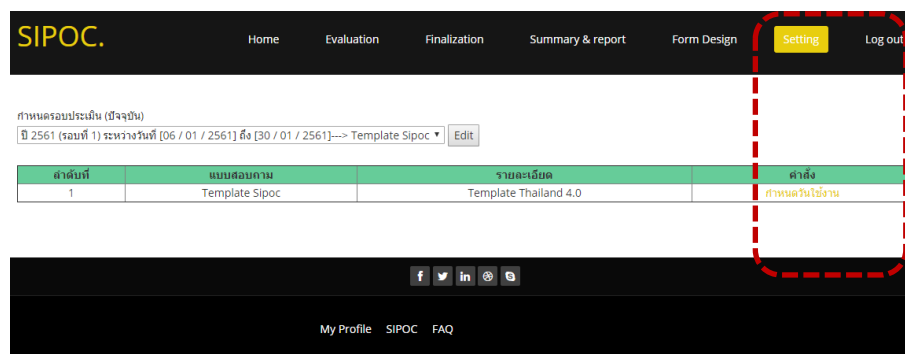
รูปที่ 24 การบันทึกผลการลดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

4.1.5) คณะกรรมการประเมินผล และ สคร. เข้าตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดเพื่อความถูกต้อง แม่นยำ และพิจารณาความสอดคล้องของการกำหนดตัวชี้วัดตามกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงและคาดหวังให้กำหนดเป็นตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลสำเร็จของการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

4.2) การเปลี่ยนแปลงรอบปีสำหรับการประเมินผล มีระบบคือ

4.2.1) ที่ปรึกษาด้านการประเมินผล และ สคร. เข้าสู่ระบบผ่านการกรอกรหัสในหัวข้อ “ใส่รหัส” พร้อมกด “Log in”

4.2.2) ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลไปหัวข้อ “Setting” และไปที่รายการ “คำสั่ง” จะพบหัวข้อ “กำหนดวันใช้งาน” ให้กดหัวข้อดังกล่าวเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงรอบและปีที่จะทำการประเมิน

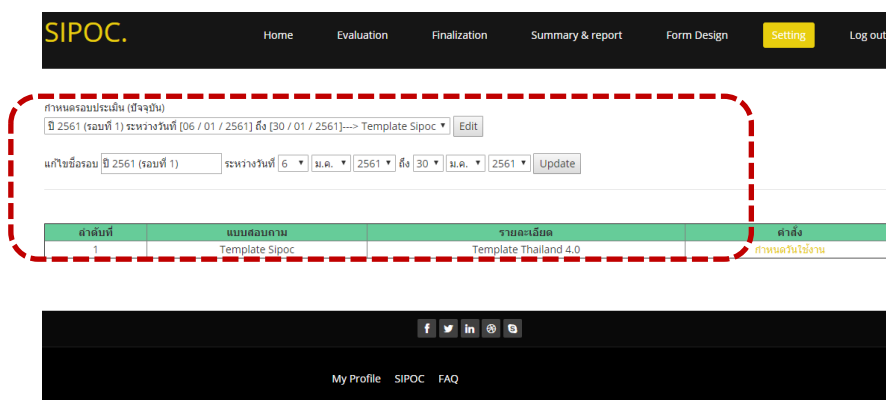


รูปที่ 25 การออกจากโปรแกรม เพื่อยุติการใช้ระบบประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

4.2.3) ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลไปที่รายการ “แก้ไขข้อรอบ” ให้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงข้อมูลในช่องว่าง โดยสามารถแก้ไข 3 รูปแบบได้แก่

- รูปแบบที่ 1 : เปลี่ยนแปลงรอบประเมิน ที่แบ่งเป็น 2 รอบ ได้แก่ รอบที่ 1 (ครึ่งปีหรือ 6 เดือน) และรอบที่ 2 (เต็มปี หรือ 12 เดือน)
- รูปแบบที่ 2 : เปลี่ยนระยะเวลาประเมิน กรณีดังกล่าวให้แก้ไขเปลี่ยนแปลงวัน เดือน ปี ที่จะทำการประเมินผลใหม่
- รูปแบบที่ 3 : เปลี่ยนแปลงทั้งรอบปี และระยะเวลาประเมิน

4.2.4) กดปุ่ม “Update” เพื่อให้ข้อมูลรอบ และระยะเวลาที่เปลี่ยนแปลงมีการบันทึกและนำไปใช้ประเมินได้ต่อไป



รูปที่ 26 การแก้ไขรอบระยะเวลาการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

#### 6.4 คำอธิบายเพิ่มเติม

ระบบ SSM นี้ นอกเหนือจากวัตถุประสงค์หลักเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย ตามกรอบหลักเกณฑ์ที่เกิดสะท้อนแนวคิดการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแล้ว ระบบนี้ยังจะเป็นกลไกสำคัญเพิ่มเติมเพื่อให้รัฐวิสาหกิจ และสำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง รวมถึงหน่วยงานต้นสังกัดของรัฐวิสาหกิจ สามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลดังกล่าว ย้อนกลับสู่การพัฒนาและออกแบบนโยบายสำหรับพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยทั้งในระดับกระบวนการ และพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ และในระดับรายแห่ง รายสาขา และรายภาพรวม รวมถึงระดับรายหลักเกณฑ์ หรือกลุ่มหลักเกณฑ์การพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย โดยเฉพาะจากการที่ระบบ SSM นี้พัฒนาขึ้นจากการใช้หลักการประเมินความยั่งยืนอย่างสมดุล หรือหลักการ Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) เป็นพื้นฐาน ก็จะทำให้การพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยที่จะเกิดขึ้นจากการใช้ระบบ SSM นี้สามารถเกิดการพัฒนาดังตั้งแต่วุฒุนโยบาย ก่อนนำลงสู่ระดับกระบวนการ และพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานตามลำดับ ที่เรียกกันว่าโดยทั่วไปว่าเป็นการพัฒนาในรูปแบบของ Double-Loop Learning ซึ่งถือเป็นรูปแบบการพัฒนาที่สำคัญยิ่งต่อองค์กรภาครัฐ ที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายและยุทธศาสตร์ที่มีการถ่ายทอดลงมาเป็นลำดับขึ้นตั้งแต่ในระดับภาครัฐ กระทรวงต้นสังกัด สู่การปฏิบัติงานจริงในระดับรัฐวิสาหกิจ



## บทที่ 7

### การยอมรับการใช้โปรแกรมประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐบาลไทย

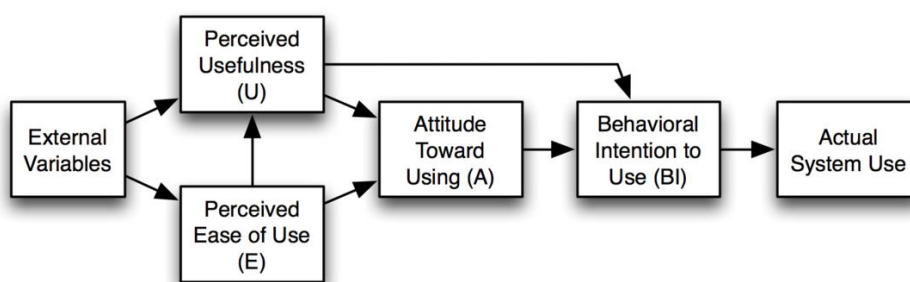
#### 7.1 การยอมรับการใช้เทคโนโลยี

การสำรวจการยอมรับโปรแกรมประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐบาลไทยเชิงคุณภาพ (The Sustainable Balanced Scorecard Measurement Model (SSM) for State Own Enterprise in Thailand) ในที่นี้ ได้ประยุกต์ใช้หลักการและแนวคิดของแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี หรือ Technology Acceptance Model (TAM) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดย Fred Davis และ Richard Bagozzi ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1989 โดยเป็นแบบจำลองที่มีพื้นฐานจากทฤษฎีการกระทำที่เป็นเหตุเป็นผลหรือ Theory of reasoned action (TRA) ที่มีสมมติฐานว่าบุคคลต่างๆจะพิจารณาถึงผลของการกระทำที่สามารถเกิดขึ้นได้ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผลว่าจะกระทำสิ่งนั้นหรือไม่ ดังนั้น TAM จึงเป็นแบบจำลองที่สะท้อนถึงแนวคิดที่ว่าบุคคลทั่วไปจะเกิดความต้องการและยอมรับที่จะนำเทคโนโลยีที่ได้รับการพัฒนา ขึ้นใหม่มาใช้ประโยชน์ ก็ต่อเมื่อบุคคลหรือผู้ใช้งานดังกล่าวรับรู้หรือเล็งเห็นถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใน 2 ประเด็นที่สำคัญ (Davis, Bagozzi et al. 1989) ได้แก่

- 1) การรับรู้ถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีที่จะได้รับ (Perceived usefulness (PU) ที่แสดงถึงระดับการรับรู้เกี่ยวกับประโยชน์ของเทคโนโลยีที่จะมีแก่ผู้ใช้บริการทั้งในด้านการปฏิบัติงาน หรือการดำรงชีวิตโดยทั่วไป ซึ่งประโยชน์ของเทคโนโลยีสามารถเกิดได้อย่างหลากหลาย เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพในการติดตามและปรับปรุงการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บังคับการ การลดระยะเวลาการปฏิบัติงานและการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ การเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตรวจสอบการปฏิบัติงานองค์กร การลดต้นทุนการดำเนินงาน รวมถึงการเพิ่มช่องทางการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลหรือองค์กร เป็นต้น

- 2) การรับรู้หรือเห็นได้ถึงความง่ายและสะดวกในการใช้เทคโนโลยีดังกล่าว หรือ Perceived Ease-of-Use (PEOU) ที่หมายถึงผู้ใช้เทคโนโลยีนั้นต้องเกิดการรับรู้และเข้าใจถึงความง่ายและไม่เกิดความยุ่งยากในการนำเทคโนโลยีนั้นไปปฏิบัติ

โดยการรับรู้ทั้งสองประเภทนี้จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจหรือทัศนคติ ที่ผู้ใช้งานนั้นๆจะมีต่อเทคโนโลยีที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาใหม่ จนส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมที่จะปฏิเสธหรือยอมรับเทคโนโลยีดังกล่าวในที่สุด โดยแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี นี้สามารถแสดงในรูปแบบภาพ ได้ดังนี้



รูปที่ 27 แบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี

### 7.1.1 การสำรวจการยอมรับเทคโนโลยี

การสำรวจการยอมรับระบบ SSM ที่ได้ประยุกต์นำหลักการและแนวคิดของแบบจำลอง TAM มาใช้นี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน ผ่านการออกแบบสอบถามเพื่อสำรวจการยอมรับเทคโนโลยีโปรแกรมประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงดุลยภาพของรัฐวิสาหกิจไทย The Sustainable Balanced Scorecard Measurement Model (SSM) for State Own Enterprise in Thailand ที่มีสาระสำคัญครบถ้วนตามกรอบแนวคิดของแบบจำลอง TAM ก่อนนำไปดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างตามระเบียบวิธีวิจัยที่ได้กำหนดให้มีการคัดเลือกด้วยวิธีเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าได้เก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มที่เกี่ยวข้องและมีความรู้ความเข้าใจในระบบประเมินผลความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจอย่างครบถ้วนแล้ว ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนของรัฐวิสาหกิจ จำนวน 9 ราย ที่ครอบคลุมรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลังซึ่งถูกจัดแบ่งออกเป็น 9 สาขา ตามวัตถุประสงค์จัดตั้ง ผู้บริหารระดับกลางของ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลังที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2553-2558 จำนวน 1 ราย และผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและพัฒนาการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไทยทั้ง 9 สาขา ที่ได้รับการแต่งตั้งต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2553-2558 จำนวน 7 ราย ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กล่าวถึงทั้งหมดนี้ต่างเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและเข้าใจถึงระบบการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย จากการที่มีฐานะเป็นผู้ได้รับการประเมิน และผู้ประเมินที่ได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมายจากภาครัฐให้ทำหน้าที่แทน

### 7.1.2 แบบสำรวจเพื่อสอบความการยอมรับเทคโนโลยี

การสำรวจการยอมรับโปรแกรม SSM ดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจการยอมรับเทคโนโลยีโปรแกรมประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทย The Sustainable Balanced Scorecard Measurement Model (SSM) for State Own Enterprise in Thailand ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดยมีหลักการพื้นฐาน ดังนี้

1. กำหนดประเด็นการสำรวจที่ครอบคลุมทุกกิจกรรมการประเมินความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจและระบบปฏิบัติการย่อยต่างๆ ของโปรแกรม SSM เพื่อให้มั่นใจว่าทุกกิจกรรมหรือระบบปฏิบัติการย่อยได้ถูกสอบถามถึงการยอมรับอย่างครบถ้วนแล้ว
2. แบบสอบถามการยอมรับโปรแกรม SSM นี้ จะถูกออกแบบให้มีความน่าเชื่อถือ โดยยึดหลักการและแนวคิดตามแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยีที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งได้แก่แบบจำลอง TAM ที่สามารถอ้างอิงได้ตามหลักการทางวิชาการ และการปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

จากหลักการข้างต้น จึงทำให้แบบสอบถามเพื่อสำรวจการยอมรับโปรแกรม SSM ที่พัฒนาขึ้นนี้มีประเด็นสำคัญที่กำหนดให้สอบถามกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย

1. ชุดคำถามที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการประเมินความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจและระบบปฏิบัติการย่อยต่างๆ ภายในโปรแกรม SSM ซึ่งครอบคลุมทั้ง
  - 1.1 การจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไทยที่เป็นปัจจัยนำเข้า (input) เพื่อการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ ที่ครอบคลุม

5 มิติสำคัญ ได้แก่ 1. การกำหนดวิสัยทัศน์และเสริมสร้างความผูกพันพนักงาน  
2. การวิเคราะห์ SWOT และความท้าทายเพื่อบริหารความยั่งยืน 3. การ  
จัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืน 4. การกำกับดูแลกิจการที่ดี และ 5.  
การบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรม

1.2 การประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดและ  
จำแนกเป็น 5 มิติ ตามหัวข้อ 1.1 ซึ่งสะท้อนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ  
กระบวนการประเมินผล (Process) ของโปรแกรม SSM

1.3 การติดตามและรายงานผลความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจเชิงคุณภาพ ที่สะท้อน  
ผลลัพธ์ (Output) จากการประเมินความยั่งยืนตามโปรแกรม SSM ที่มีการ  
แสดงผลความยั่งยืนในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

1.3.1 การรายงานผลความยั่งยืนแบบรายรัฐวิสาหกิจ

1.3.2 การรายงานผลความยั่งยืนแบบรายสาขาของรัฐวิสาหกิจ

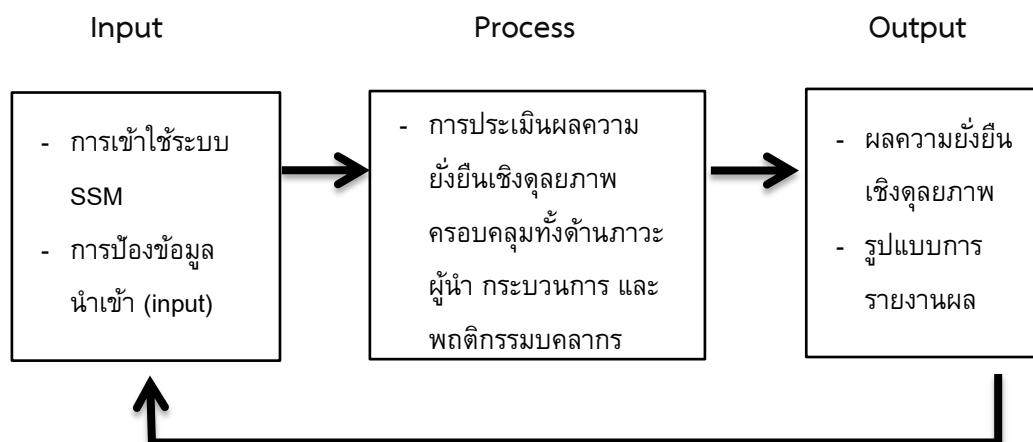
1.3.3 การรายงานความยั่งยืนแบบภาพรวมของรัฐวิสาหกิจ

1.3.4 การรายงานความยั่งยืนแบบรายหลักเกณฑ์การประเมินความ  
ยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

1.3.5 การรายงานช่องว่างหรือโอกาสการพัฒนาความยั่งยืนจากผล  
ประเมินความยั่งยืนที่เกิดขึ้นจริง

โดยสามารถสรุปกิจกรรมหรือระบบปฏิบัติการย่อยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรม SSM ได้

ดังนี้



รูปที่ 28 ระบบปฏิบัติการย่อยในการประเมินความยั่งยืนเชิงคุณภาพของระบบ SSM

2. สำหรับการพัฒนาให้แบบสอบถามการยอมรับโปรแกรม SSM มีความน่าเชื่อถือตามหลักวิชาการนั้น ในที่นี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้กรอบหลักการและแนวคิดของแบบจำลอง TAM ที่ Davis และ Richard Bagozzi ขึ้นในปี ค.ศ. 1989 เป็นหลักในการอ้างอิง (Davis 1993) อย่างไรก็ตามเนื่องจากโปรแกรม SSM ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นนี้ถือเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศด้านการบริหารจัดการความยั่งยืน ดังนั้นนอกเหนือจากแบบสอบถามตามแนวทาง Davis และ Richard Bagozzi (1989) แล้ว ในที่นี้ยังได้นำแบบสอบถามการยอมรับเทคโนโลยีตามแนวทาง TAM ของ Fred D. Davis (1993) (Davis 1993) นำมาเป็นกรอบแนวทางอ้างอิงเพิ่มเติมอีกทางหนึ่ง โดยประเด็นคำถามที่นำเสนอ นั้นจะถูกกำหนดเป็นประโยคบอกเล่า เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยแต่ละระดับได้กำหนดคำอธิบายระดับการยอมรับ และหลักเกณฑ์การแปลความหมายของค่าระดับการยอมรับที่เป็นไปตามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 73 ระดับและความหมายการยอมรับนวัตกรรม

ระดับการยอมรับ	หลักเกณฑ์การแปล ความหมาย	คำอธิบายระดับการ ยอมรับ
ระดับ 5	4.21-5.00 คะแนน	เห็นด้วยมาก
ระดับ 4	3.41-4.20 คะแนน	เห็นด้วย
ระดับ 3	2.61-3.40 คะแนน	เห็นด้วยปานกลาง
ระดับ 2	1.81-2.60 คะแนน	เห็นด้วยน้อย
ระดับ 1	1.00-1.80 คะแนน	ไม่เห็นด้วย

ซึ่งสามารถสรุปคำถามของแบบสอบถามทั้งในส่วนของประโยชน์ที่ผู้ใช้เห็นว่าจะได้รับจากโปรแกรม SSM (Perceived Usefulness หรือ PU) และความง่ายในการนำโปรแกรม SSM ไปใช้จริงในทางปฏิบัติ (Perceived Ease of Use หรือ PEOU) (Davis, Bagozzi et al. 1989) ที่อ้างอิงตามมาตรฐานและแนวทางของ Davis และ Richard Bagozzi (1989) และ ที่กล่าวถึงข้างต้น Fred D. Davis (1993) สรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 : การยอมรับประโยชน์จากการนำโปรแกรม SSM ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Perceived Usefulness หรือ PU) ประกอบด้วย 5 คำถาม ได้แก่

- คำถามที่ 1 : โปรแกรมช่วยพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการปฏิบัติงานของ รัฐวิสาหกิจ
- คำถามที่ 2 : โปรแกรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกระบวนการพัฒนา ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ
- คำถามที่ 3 : โปรแกรมทำให้สามารถติดตามและประเมินผลสำเร็จด้านยั่งยืนได้โดยง่าย
- คำถามที่ 4 : โปรแกรมส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจบรรลุผลสำเร็จด้านความยั่งยืนอย่างสมดุล
- คำถามที่ 5 : ในภาพรวม โปรแกรม SSM มีประโยชน์ต่อการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

ส่วนที่ 2 : ความง่ายในการนำโปรแกรม SSM ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Perceived Ease of Use หรือ PEOU) ประกอบด้วย 5 คำถาม ได้แก่

- คำถามที่ 1 : โปรแกรมเรียนรู้และทำความเข้าใจได้โดยง่าย
- คำถามที่ 2 : โปรแกรมง่ายต่อการใช้ประเมินและรายงานผล
- คำถามที่ 3 : โปรแกรมยืดหยุ่นใช้ได้กับรัฐวิสาหกิจทุกประเภท
- คำถามที่ 4 : โปรแกรมมีรูปแบบการแสดงผลที่ง่ายต่อความเข้าใจ
- คำถามที่ 5 : ในภาพรวม โปรแกรม SSM สามารถใช้งานได้ง่าย

โดยในการคำนวณผลความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับโปรแกรม SSM นี้ จะกำหนดน้ำหนักของประเด็นคำถามทั้งสองส่วนโดยกำหนดให้ส่วนที่ 1 การยอมรับประโยชน์จากการนำโปรแกรม SSM มีน้ำหนักมากกว่า ส่วนที่ 2 ความง่ายในการนำโปรแกรม SSM ไปใช้ในทางปฏิบัติ ที่ 1.5 เท่า (Sauro, 2011) ในขณะที่แบ่งผลคะแนนการยอมรับโปรแกรมออกเป็น 5 ระดับ (Likert Scale) ตั้งแต่ ระดับที่ 1 “น้อย” ระดับที่ 2 “ค่อนข้างน้อย” ระดับที่ 3 “ปานกลาง” ระดับที่ 4 “ค่อนข้างมาก” และระดับที่ 5 “มาก”

### 7.1.3 ผลสำรวจการยอมรับเทคโนโลยีโปรแกรม SSM

ผลการยอมรับโปรแกรม SSM ที่ได้จัดเก็บได้โดยการใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจการยอมรับเทคโนโลยีโปรแกรมประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจไทย ร่วมกับการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเป็นรายบุคคล สามารถแสดงผลทั้งในระดับภาพรวม และจำแนกตามกลุ่มตัวอย่างที่แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้ดังนี้

#### 1) กลุ่มตัวอย่างโดยรวม

- ส่วนที่ 1 : การยอมรับประโยชน์จากการนำโปรแกรม SSM ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Perceived Usefulness หรือ PU) สรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 74 สรุปผลความคิดเห็นโดยรวมในการยอมรับประโยชน์ของโปรแกรม

ประเด็นคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
1. โปรแกรมช่วยพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจ	3.94	เห็นด้วย
2. โปรแกรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกระบวนการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ	4.06	เห็นด้วย
3. โปรแกรมทำให้สามารถติดตามและประเมินผลสำเร็จด้านยั่งยืนได้โดยง่าย	4.38	เห็นด้วยมาก
4. โปรแกรมส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจบรรลุผลสำเร็จด้านความยั่งยืนอย่างสมดุล	4.06	เห็นด้วย
5. ในภาพรวม โปรแกรม SSM มีประโยชน์ต่อการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ	4.06	เห็นด้วย
ผลคะแนนรวมเฉพาะคำถามที่ 1-4	4.11	เห็นด้วย

- ความง่ายในการนำโปรแกรม SSM ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Perceived Ease of Use หรือ PEOU) สรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 75 สรุปผลความคิดเห็นโดยรวมด้านความง่ายของโปรแกรม

ประเด็นคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
1. โปรแกรมเรียนรู้และทำความเข้าใจได้โดยง่าย	4.69	เห็นด้วยมาก
2. โปรแกรมง่ายต่อการใช้ประเมินและรายงานผล	4.50	เห็นด้วยมาก



ประเด็นคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
3. โปรแกรมยืดหยุ่นใช้ได้กับรัฐวิสาหกิจทุกประเภท	4.56	เห็นด้วยมาก
4. โปรแกรมมีรูปแบบการแสดงผลที่ง่ายต่อความเข้าใจ	4.44	เห็นด้วยมาก
5. ในภาพรวม โปรแกรม SSM สามารถใช้งานได้ง่าย	4.50	เห็นด้วยมาก
ผลคะแนนรวมเฉพาะคำถามที่ 1-4	4.55	เห็นด้วยมาก

## 2) รัฐวิสาหกิจ

- ส่วนที่ 1 : การยอมรับประโยชน์จากการนำโปรแกรม SSM ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Perceived Usefulness หรือ PU) สรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 76 สรุปผลความคิดเห็นการยอมรับประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจ

ประเด็นคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
1. โปรแกรมช่วยพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจ	4.00	เห็นด้วย
2. โปรแกรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกระบวนการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ	4.17	เห็นด้วย
3. โปรแกรมทำให้สามารถติดตามและประเมินผลสำเร็จด้านยั่งยืนได้ง่าย	4.39	เห็นด้วยมาก
4. โปรแกรมส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจ	4.06	เห็นด้วย

ประเด็นคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
บรรลุผลสำเร็จด้านความยั่งยืนอย่างสมดุล		
5. ในภาพรวม โปรแกรม SSM มีประโยชน์ต่อการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ	4.06	เห็นด้วย
ผลคะแนนรวมเฉพาะคำถามที่ 1-4	4.15	เห็นด้วย

- ความง่ายในการนำโปรแกรม SSM ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Perceived Ease of Use หรือ PEOU) สรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 77 สรุปผลความคิดเห็นด้านความง่ายของรัฐวิสาหกิจ

ประเด็นคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
1. โปรแกรมเรียนรู้และทำความเข้าใจได้โดยง่าย	4.61	เห็นด้วยมาก
2. โปรแกรมง่ายต่อการใช้ประเมินและรายงานผล	4.44	เห็นด้วยมาก
3. โปรแกรมยืดหยุ่นใช้ได้กับรัฐวิสาหกิจทุกประเภท	4.56	เห็นด้วยมาก
4. โปรแกรมมีรูปแบบการแสดงผลที่ง่ายต่อความเข้าใจ	4.44	เห็นด้วยมาก
5. ในภาพรวม โปรแกรม SSM สามารถใช้งานได้ง่าย	4.50	เห็นด้วยมาก
ผลคะแนนรวมเฉพาะคำถามที่ 1-4	4.51	เห็นด้วยมาก

## 3) ผู้บริหารของ สคร.

- ส่วนที่ 1 : การยอมรับประโยชน์จากการนำโปรแกรม SSM ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Perceived Usefulness หรือ PU) สรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 78 สรุปผลความคิดเห็นการยอมรับประโยชน์ของผู้บริหารของ สคร.

ประเด็นคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
1. โปรแกรมช่วยพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจ	4.00	เห็นด้วย
2. โปรแกรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกระบวนการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ	4.00	เห็นด้วย
3. โปรแกรมทำให้สามารถติดตามและประเมินผลสำเร็จด้านยั่งยืนได้โดยง่าย	4.00	เห็นด้วย
4. โปรแกรมส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจบรรลุผลสำเร็จด้านความยั่งยืนอย่างสมดุล	4.00	เห็นด้วย
5. ในภาพรวม โปรแกรม SSM มีประโยชน์ต่อการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ	4.00	เห็นด้วย
ผลคะแนนรวมเฉพาะคำถามที่ 1-4	4.00	เห็นด้วย

- ความง่ายในการนำโปรแกรม SSM ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Perceived Ease of Use หรือ PEOU) สรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 79 สรุปผลความคิดเห็นด้านความง่ายของผู้บริหารของ สคร.

ประเด็นคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
1. โปรแกรมเรียนรู้และทำความเข้าใจได้โดยง่าย	5.00	เห็นด้วยมาก
2. โปรแกรมง่ายต่อการใช้ประเมินและรายงานผล	5.00	เห็นด้วยมาก
3. โปรแกรมยืดหยุ่นใช้ได้กับรัฐวิสาหกิจทุกประเภท	5.00	เห็นด้วยมาก
4. โปรแกรมมีรูปแบบการแสดงผลที่ง่ายต่อความเข้าใจ	4.00	เห็นด้วย
5. ในภาพรวม โปรแกรม SSM สามารถใช้งานได้ง่าย	5.00	เห็นด้วยมาก
ผลคะแนนรวมเฉพาะคำถามที่ 1-4	4.75	เห็นด้วยมาก

4) ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและพัฒนาการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไทย

- ส่วนที่ 1 : การยอมรับประโยชน์จากการนำโปรแกรม SSM ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Perceived Usefulness หรือ PU) สรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 80 สรุปผลความคิดเห็นการยอมรับประโยชน์ของผู้ทรงคุณวุฒิฯ

ประเด็นคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
1. โปรแกรมช่วยพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจ	3.83	เห็นด้วย
2. โปรแกรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกระบวนการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ	4.33	เห็นด้วยมาก

ประเด็นคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
3. โปรแกรมทำให้สามารถติดตามและประเมินผลสำเร็จด้านยั่งยืนได้ง่าย	4.00	เห็นด้วย
4. โปรแกรมส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจบรรลุผลสำเร็จด้านความยั่งยืนอย่างสมดุล	4.17	เห็นด้วย
5. ในภาพรวม โปรแกรม SSM มีประโยชน์ต่อการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ	3.83	เห็นด้วย
ผลคะแนนรวมเฉพาะคำถามที่ 1-4	4.08	เห็นด้วย

- ความง่ายในการนำโปรแกรม SSM ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Perceived Ease of Use หรือ PEOU) สรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 81 สรุปผลความคิดเห็นด้านความง่ายของผู้ทรงคุณวุฒิฯ

ประเด็นคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
1. โปรแกรมเรียนรู้และทำความเข้าใจได้ง่าย	4.50	เห็นด้วยมาก
2. โปรแกรมง่ายต่อการใช้ประเมินและรายงานผล	4.50	เห็นด้วยมาก
3. โปรแกรมยืดหยุ่นใช้ได้กับรัฐวิสาหกิจทุกประเภท	4.67	เห็นด้วยมาก
4. โปรแกรมมีรูปแบบการแสดงผลลัพธ์ที่ง่ายต่อความเข้าใจ	4.33	เห็นด้วยมาก

ประเด็นคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
5. ในภาพรวม โปรแกรม SSM สามารถใช้งานได้โดยง่าย	4.67	เห็นด้วยมาก
ผลคะแนนรวมเฉพาะคำถามที่ 1-4	4.50	เห็นด้วยมาก

## 7.2 ทรัพย์สินทางปัญญาและการประยุกต์ในเชิงพาณิชย์

### 7.2.1 ทรัพย์สินทางปัญญา

การบริหารทรัพย์สินทางปัญญาในที่นี้ เนื่องจากโปรแกรม SSM เป็นซอฟต์แวร์ หรือชุดคำสั่งที่ใช้เพื่อประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย จึงได้รับสิทธิคุ้มครองตามกฎหมายลิขสิทธิ์ โดยผู้วิจัยมีสิทธิในการกระทำการใดๆต่อโปรแกรม SSM ดังกล่าว ทั้ง การทำซ้ำ ดัดแปลง และพัฒนาต่อยอดเพื่อนำออกจำหน่ายในวงกว้าง หรือหากพิจารณาจำแนกประเภทซอฟต์แวร์แล้วจะพบว่าโปรแกรม SSM เป็นซอฟต์แวร์ประยุกต์ (Application Software) ประเภทซอฟต์แวร์สำเร็จรูป (Software Package) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อจำหน่ายสำเร็จรูปให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ สคร. กระทรวงการคลัง และรัฐวิสาหกิจไทยสามารถนำไปใช้งานได้ทันที จากกรณีดังกล่าวเมื่อต้องกำหนดแนวทางการนำโปรแกรม SSM ไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ในที่นี้จึงได้ดำเนินการรวบรวมแนวทางที่มีความเป็นไปได้ พร้อมวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละแนวทาง รวมถึงวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ที่ผู้วิจัยเผชิญในปัจจุบัน เพื่อนำไปสรุปเป็นแนวทางใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ที่เหมาะสม สรุปได้ดังนี้

- ทางเลือกที่ 1 : การขายสิทธิแบบเด็ดขาด เป็นการขายโปรแกรม SSM ให้แก่ สคร. กระทรวงการคลัง และรัฐวิสาหกิจไทยที่เป็นลูกค้าเป้าหมายแบบเด็ดขาดทั้งโปรแกรมที่ประกอบด้วยเนื้อหาสาระสำคัญของดัชนีประเมินความยั่งยืนพร้อมชุดคำสั่งการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยหรือการขายพร้อมซอร์สโค้ด ซึ่งจะทำให้ลูกค้าสามารถนำโปรแกรม SSM ไปทำซ้ำ ดัดแปลงหรือปรับปรุงแก้ไขทั้งดัชนีประเมินผลและระบบปฏิบัติการย่อยภายในโปรแกรมได้

ทั้งหมดด้วยตนเอง กรณีดังกล่าวจึงทำให้ทางเลือกที่ 1 มีจุดเด่นที่ผู้พัฒนาโปรแกรมจะได้รับประโยชน์ในรูปของตัวเงินโดยทันที และไม่มีค่าใช้จ่ายด้านการตลาดการประชาสัมพันธ์ และค่าใช้จ่ายในการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมโปรแกรม SSM ให้มีมูลค่าเพิ่มตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลาได้ในอนาคต อย่างไรก็ตามทางเลือกดังกล่าวพบว่ามีข้อเสียจากการที่ลูกค้าเป้าหมายได้รับสิทธิในการทำซ้ำ ปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรมได้เอง จึงทำให้ผู้วิจัยเสียโอกาสในการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อไม่สามารถสร้างรายได้จากโปรแกรม SSM ในระยะยาว และไม่สามารถรักษาสถานะการเป็นผู้นำในการพัฒนาดัชนีประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจได้ในอย่างต่อเนื่องในอนาคต

- ทางเลือกที่ 2 : การเก็บรักษาสิทธิในการใช้งาน การทำซ้ำ ดัดแปลง หรือพัฒนาต่อยอดโปรแกรมไว้ที่ผู้วิจัยพัฒนา ซึ่งกรณีดังกล่าวนี้ผู้วิจัยจะให้สิทธิลูกค้าเป้าหมายในการนำโปรแกรมไปใช้ โดยยังคงรักษาสิทธิในการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาโปรแกรม SSM ไว้กับผู้วิจัย จากการไม่ขายซอร์สโค้ดให้แก่ สคร. กระทรวงการคลัง และรัฐวิสาหกิจ ทางเลือกดังกล่าวนี้จึงมีจุดเด่นที่ทำให้ผู้วิจัยสามารถสร้างรายได้จากนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องทั้งในปัจจุบันและอนาคต เนื่องจากลูกค้าเป้าหมายไม่สามารถปรับเปลี่ยนชุดคำสั่งหรือระบบปฏิบัติการย่อยภายในโปรแกรมได้เอง ต้องพึ่งพิงผู้วิจัยในการแก้ไขรายละเอียดต่างๆของ โปรแกรมโดยรวม นอกจากนั้นแนวทางดังกล่าวนี้ยังจะทำให้ผู้วิจัยมีโอกาสพัฒนานวัตกรรมหรือบริการเสริมอื่นๆ นำเสนอให้แก่ลูกค้าเป้าหมายเดิมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเปิดโอกาสให้สามารถพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมให้มีคุณค่าเพียงพอต่อการเข้าสู่ตลาดเป้าหมายใหม่ในอนาคตได้อีกทางหนึ่ง อย่างไรก็ตามทางเลือกที่ 2 พบว่ามีข้อเสียจากการที่ผู้วิจัยต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการทำการตลาดประชาสัมพันธ์และการให้บริการหลังการขาย รวมถึงมีค่าใช้จ่ายในการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมให้มีความทันสมัยเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดในแต่ละช่วงเวลา นอกจากนั้นอาจต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากการถูกลอกเลียนแบบโปรแกรมจากคู่แข่งในตลาดที่ทำได้โดยง่าย

โดยเมื่อนำผลการวิเคราะห์แนวทางที่เป็นไปได้ข้างต้นมาพิจารณาพร้อมกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่ผู้วิจัยมีหรือเผชิญในปัจจุบัน ได้แก่

- จุดแข็ง (Strength : S) :

1. มีภาพลักษณ์การเป็นที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างต่อเนื่องมากกว่า 10 ปี
2. มีทักษะ ความรู้ความสามารถด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้สามารถพัฒนานวัตกรรมทั้งผลิตภัณฑ์และบริการที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนได้อย่างรวดเร็ว
3. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับ สคร. กระทรวงการคลัง และรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงาน ทำให้หน่วยงานต่างๆ ให้ความร่วมมือและสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่างๆ
4. มีความสามารถในการเข้าถึงฐานข้อมูลผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไทยที่เก็บสะสมมามากกว่า 10 ปี จากการเป็นที่ปรึกษาด้านการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของ สคร. กระทรวงการคลัง ทำให้สามารถวิเคราะห์ความต้องการที่หน่วยงานกำกับดูแลและรัฐวิสาหกิจ และศึกษานวัตกรรมเพื่อพัฒนารัฐวิสาหกิจได้โดยง่าย
5. โปรแกรม SSM ใช้งบประมาณในการพัฒนานวัตกรรมต่ำ

- จุดอ่อน (Weakness : W) :

1. ขาดทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการตลาด
2. มีงบประมาณจำกัดสำหรับการพัฒนา และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ
3. โปรแกรม SSM ลอกเลียนแบบได้ง่าย

- โอกาส (Opportunity : O) :

1. ผู้แทน สคร. กระทรวงการคลังในฐานะผู้กำกับและดูแลระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และผู้แทนรัฐวิสาหกิจ ให้ความสนใจและต้องการเครื่องมือเพื่อประเมินและพัฒนาตนเองได้ตามหลักการพัฒนาความยั่งยืนที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
2. รัฐบาลให้ความสำคัญและมุ่งนำหลักการพัฒนาความยั่งยืนมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานภาครัฐทุกประเภท
3. ปัจจุบันยังขาดระบบประเมินผลการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงสมดุล เพื่อนำมาประยุกต์ใช้สำหรับกลุ่มรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นรูปธรรม



4. คู่แข่งที่มีทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการประเมินการพัฒนาความยั่งยืนปัจจุบันมีจำนวนจำกัด

- อุปสรรค (Threat : T) :

1. หลักการพัฒนาความยั่งยืนเป็นแนวทางการประเมินและพัฒนาองค์กรรูปแบบใหม่ ซึ่งรัฐวิสาหกิจหลายแห่งยังขาดความรู้ความเข้าใจเพื่อให้เกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การแข่งขันในตลาดที่ใช้เทคโนโลยีเป็นพื้นฐานต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องหากต้องการคงความเป็นผู้นำตลาดในผลิตภัณฑ์และบริการที่คิดค้นและนำออกวางจำหน่ายเป็นรายแรก

ซึ่งเมื่อนำข้อดีและข้อด้อยของแต่ละทางเลือก มาพิจารณาร่วมกับผลการวิเคราะห์ SWOT ของผู้วิจัยตามที่ระบุข้างต้น จึงทำให้พบว่าทางเลือกที่ 2 ซึ่งได้แก่ การเก็บรักษาสิทธิในการใช้งาน การทำซ้ำ ดัดแปลง หรือพัฒนาต่อยอดโปรแกรมไว้ที่ผู้วิจัย เป็นทางเลือกที่จะสร้างรายได้และประโยชน์เชิงพาณิชย์ที่คุ้มค่าแก่ผู้วิจัยในระยะยาว เนื่องจาก

- ผู้วิจัยมีจุดแข็งด้านความรู้ความเชี่ยวชาญในการประเมินผลองค์กร และการพัฒนาความยั่งยืนของภาครัฐและเอกชน รวมถึงมีฐานข้อมูลรัฐวิสาหกิจมากกว่า 10 ปี เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับการที่ปัจจุบันคู่แข่งที่มีทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการประเมินและพัฒนาความยั่งยืนมีจำนวนจำกัด กรณีดังกล่าวการที่ผู้วิจัยเก็บสิทธิในการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมไว้กับตนเอง จึงเป็นโอกาสให้สามารถสร้างรายได้ได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว โดยใช้ความเชี่ยวชาญในการพัฒนาและต่อยอดโปรแกรมให้เนื้อหาการประเมินผล เช่น ดัชนีชี้วัด และค่าเป้าหมายการประเมินผลที่สะท้อนมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น ที่หลากหลาย นำเสนอผู้ใช้บริการเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งการนำเสนอเนื้อหาการประเมินรูปแบบใหม่นี้ นอกจากจะทำให้ผู้ใช้บริการเล็งเห็นถึงคุณค่า (Value) ใหม่ที่ได้รับอย่างสม่าเสมอแล้ว ยังจะทำให้ได้รับประโยชน์จากดัชนีวัดใหม่ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างสอดคล้องกับมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลา จนทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ และผูกพันที่จะใช้บริการกับผู้วิจัยในระยะยาว

- ปัจจุบันประเทศไทยขาดระบบประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ ในขณะที่ภาครัฐได้ออกนโยบายการพัฒนาความยั่งยืนในรัฐวิสาหกิจ จึงเป็นโอกาสในการพัฒนา Software แบบสำเร็จรูป นำออกจำหน่ายทั้งในกลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและรัฐวิสาหกิจ
- ผู้วิจัยมีจุดแข็งด้านภาพลักษณ์และความสัมพันธ์ที่ดีแก่ สคร. กระทรวงการคลังและรัฐวิสาหกิจที่เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จึงสามารถแก้ไขจุดอ่อนด้านการขาดทักษะและความเชี่ยวชาญด้านการตลาดของผู้วิจัย
- ผู้วิจัยมีจุดอ่อนด้านงบประมาณจำกัด แต่เนื่องจาก Software มีงบประมาณพัฒนาต่ำจึงไม่ส่งผลกระทบต่อผู้วิจัยอย่างมีนัยสำคัญ

### 7.2.2 การประยุกต์ในเชิงพาณิชย์

การนำโปรแกรม SSM ออกจำหน่ายในเชิงพาณิชย์ได้จริงนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยใช้การสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ทางการตลาดจากกลุ่มตัวอย่าง 17 ราย ตามระเบียบวิธีวิจัยที่ครอบคลุมทั้ง สคร. กระทรวงการคลัง รัฐวิสาหกิจ และผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยตั้งประเด็นคำถามที่ครอบคลุม 4 มุมมองทางการตลาด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Products) ราคา (Pricing) ช่องทางการจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) (Kotler, 1967) ซึ่งมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อให้โปรแกรม SSM มีคุณสมบัติที่ดียิ่งขึ้นเพื่อการจำหน่าย ท่านเห็นว่าโปรแกรมควรได้รับการพัฒนาฟังก์ชันใดเพิ่มเติม (Product)
  2. ระดับราคาในการจำหน่ายโปรแกรม SSM ที่เหมาะสมคือราคาใด (Price)
  3. โปรแกรม SSM นี้ ท่านเห็นว่าควรถูกพัฒนาให้ใช้งานได้จริงผ่านช่องทางใด ในคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล / โทรศัพท์มือถือ หรือ แท็บเล็ต (Place)
  4. หากจะทำให้โปรแกรม SSM เป็นที่รู้จัก และถูกนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้างเห็นว่าควรดำเนินการอย่างไร (Promotion)
- ซึ่งผลจากการสอบถามทำให้ได้ข้อสรุป ดังนี้

1. เพื่อให้โปรแกรม SSM มีคุณสมบัติที่ดียิ่งขึ้นเพื่อการจำหน่าย ท่านเห็นว่าโปรแกรมควรได้รับการพัฒนาฟังก์ชันใดเพิ่มเติม (Product)

- 1) การพัฒนาเพิ่มศักยภาพจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของธุรกิจ ในรูปแบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ที่สามารถนำไปประมวลผลและกำหนดแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนของธุรกิจได้อย่างแท้จริง
- 2) การพัฒนาให้ปรับใช้กับโทรศัพท์ เครื่องมือ หรืออุปกรณ์พกพาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ควรเพิ่มการจัดทำคู่มือการใช้งานระบบ เพื่อให้การใช้งานเป็นไปอย่างกว้างขวางและเป็นมาตรฐาน
- 4) การเชื่อมต่อกับระบบฐานข้อมูลของธุรกิจ ทำให้สามารถติดตามและจัดเก็บผลการดำเนินงานของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด ได้โดยอัตโนมัติ โดยไม่ต้องให้ธุรกิจนำส่งเป็นรายครึ่งปี หรือรายปี
- 5) รูปแบบฟอร์มของโปรแกรมสามารถพัฒนาให้มีความสวยงาม และน่าดึงดูดใจมากขึ้น

2. ระดับราคาในการจำหน่ายโปรแกรม SSM ที่เหมาะสมคือราคาใด (Price)

การกำหนดราคาโปรแกรม SSM ที่สอดคล้องกับแนวทางที่ 2 การเก็บรักษาสิทธิในการแก้ไข ด้ดแปลง หรือพัฒนาต่อยอดโปรแกรมไว้ที่ผู้วิจัยพัฒนา โดยไม่ขายชุดคำสั่งหรือซอร์สโค้ด กลุ่มตัวอย่างมีความยินดีจ่ายสูงสุดที่ระดับราคา 3 ล้านบาท ในขณะที่กำหนดให้ราคาต่ำสุดที่ 0.30 ล้านบาท คิดเป็นราคาเฉลี่ยของโปรแกรม SSM ทั้งสิ้นเท่ากับ 0.91 ล้านบาท

ตารางที่ 82 สรุปผลความคิดเห็นเพื่อกำหนดราคาโปรแกรม

กลุ่มตัวอย่าง	ราคาต่ำสุด (ล้านบาท)	ราคาสูงสุด (ล้านบาท)	ราคาเฉลี่ย (ล้านบาท)
1. รัฐวิสาหกิจ	2.00	0.50	0.97
2. ผู้บริหารของ สคร.	0.80	0.80	0.80
3. ผู้ทรงคุณวุฒิฯ	3.00	0.30	0.80
4. กลุ่มตัวอย่างโดยรวม	3.00	0.30	0.91

3. โปรแกรม SSM นี้ ท่านเห็นว่าควรถูกพัฒนาให้ใช้งานได้จริงผ่านช่องทางใด (Place)

ตารางที่ 83 สรุปผลความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำโปรแกรมไปใช้ประโยชน์

ช่องทาง	ความคิดเห็น (ร้อยละ)
คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล	94.44
โทรศัพท์มือถือ	72.22
แท็บเล็ต	44.44

4. หากจะทำให้โปรแกรม SSM เป็นที่รู้จัก และถูกนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้างเห็น ว่าควรดำเนินการอย่างไร (Promotion)

ตารางที่ 84 สรุปผลความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการนำโปรแกรมไปใช้ประโยชน์ในวงกว้าง

ประเด็นข้อเสนอแนะ	ความคิดเห็น (ร้อยละ)
การจูงใจให้ สคร. และกระทรวงต้นสังกัดของรัฐวิสาหกิจ เห็นประโยชน์ เกิดการยอมรับ และบังคับใช้ โดยกำหนด เป็นนโยบายรวมถึงมีการประกาศใช้อย่างเป็นทางการ	42.11
การพัฒนาให้ระบบฯ สามารถประยุกต์ใช้กับเครื่องมือ อิเล็กทรอนิกส์ หรืออุปกรณ์เทคโนโลยีดิจิทัลหลากหลาย รูปแบบ เพื่อเพิ่มโอกาสในการนำไปใช้ประโยชน์ เช่น ผ่าน ทั้งคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล โทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต (Tablet) และอุปกรณ์พกพาอื่นๆ เป็นต้น	42.11

ประเด็นข้อเสนอแนะ	ความคิดเห็น (ร้อยละ)
การจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ และแนะนำการใช้ระบบ อย่างเป็นทางการ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจรับรู้ถึงความง่าย และ สะดวกในการเข้าใช้ระบบฯ	21.05
การจัดทำ pilot project เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถ ทดลองใช้งาน ทำให้รัฐวิสาหกิจกลุ่มเป้าหมายเกิดความ ไว้วางใจระบบฯ และเห็นประโยชน์ที่จะสามารถนำไปใช้ งานได้จริง โดยการทดลองควรมีการกำหนดและคัดเลือก รัฐวิสาหกิจที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อเป็นต้นแบบและ ให้รัฐวิสาหกิจเกิดความเชื่อมั่น และต้องการเข้าร่วมนำ ระบบไปใช้ในทางปฏิบัติ	10.53
การจัดให้มีระบบแรงจูงใจ ในเชิงคะแนนประเมิน เพื่อให้ รัฐวิสาหกิจเกิดแรงจูงใจ และทดลองนำไปใช้ประโยชน์	10.53
การมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการรับรู้เกี่ยวกับ ระบบฯ ในวงกว้าง	10.53
การพัฒนาตัวชี้วัดให้ง่ายต่อความเข้าใจ และใช้สำหรับการ ประเมินและพัฒนาความยั่งยืนได้อย่างดี	10.53
การทำให้ผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจยอมรับ ก็จะทำให้ ให้การจัดซื้อระบบฯ เพื่อนำมาประเมินและพัฒนาตนเอง ทำได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น	5.26
ต้องสามารถชี้แจงข้อดี และความแตกต่างเชิงคุณค่าจาก ระบบประเมินผลในรูปแบบเดิมเพื่อให้รัฐวิสาหกิจเกิดความ เข้าใจและยอมรับ	5.26
ความครอบคลุมของเกณฑ์ประเมินความยั่งยืน และข้อมูล เกี่ยวกับความยั่งยืนที่ต้องจัดเก็บได้อย่างครบถ้วนจาก รัฐวิสาหกิจ โดยหากรัฐวิสาหกิจไม่มีการจัดเก็บหรือแสดง ข้อมูลดังกล่าวได้ครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้ การประเมินตามระบบมีประสิทธิภาพลดลง	5.26

จากการวิเคราะห์ข้างต้น ทำให้สามารถสรุปแนวทางการประยุกต์ใช้โปรแกรม SSM ในเชิงพาณิชย์ ได้ดังนี้

- แนวทางการบริหารทรัพย์สินทางปัญญา กำหนดใช้แนวทางการเก็บรักษาสิทธิในการแก้ไข ดัดแปลง หรือพัฒนาต่อยอดโปรแกรมไว้ที่ผู้วิจัย โดยจะกำหนดขอบเขตระยะเวลาการใช้ โปรแกรมเป็นรายปี และผู้วิจัยจะจัดทำสัญญาที่กำหนดสิทธิของผู้ให้บริการ ให้มีสิทธิในการ ใช้โปรแกรมคอมและเอกสารคู่มือการใช้งานที่เกี่ยวข้อง โดยไม่มีสิทธิที่จะให้เช่า ทำซ้ำ ดัดแปลง นำออกโฆษณา แก้ไขชื่อ เลข รหัส หรือเรียบเรียงใหม่ เว้นแต่ผู้วิจัยจะให้ความ ยินยอมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร
- โปรแกรม SSM นี้ กำหนดพัฒนาให้สามารถใช้งานได้หลากหลายช่องทาง โดยเฉพาะ คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Personal Computer) และ โทรศัพท์มือถือ ที่ผลการสัมภาษณ์ พบว่าเป็นช่องทางที่มีระดับความต้องการสูงสุดที่ร้อยละ 94.44 และร้อยละ 72.22 ตามลำดับ
- กำหนดบริการเสริมระบุเป็นส่วนหนึ่งในการให้บริการร่วมกับการให้สิทธิในการใช้โปรแกรม SSM ได้แก่ การเป็นที่ปรึกษาเพื่อนำผลประโยชน์ที่ได้จากการประเมินตามโปรแกรม SSM นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในเชิงยุทธศาสตร์
- กำหนดราคาการให้บริการโปรแกรม SSM พร้อมบริการเสริมในการเป็นที่ปรึกษาเพื่อพัฒนา ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจโดยจำแนกเป็น ราคาให้สิทธิการใช้โปรแกรม SSM เท่ากับ 1 ล้าน บาท และราคาการเป็นที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ โดยใช้ผลประโยชน์จาก โปรแกรม SSM เท่ากับ 4 ล้านบาท รวมเป็น ราคาทั้งสิ้น 5 ล้านบาท
- โปรแกรม SSM นี้จะถูกเผยแพร่ให้เป็นที่รู้จัก และทำให้เกิดการนำไปใช้ในวงกว้างอย่าง ต่อเนื่อง ผ่านกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้
  1. กลยุทธ์การพัฒนาโปรแกรม SSM ให้มีองค์ประกอบ คุณสมบัติ และรูปแบบการ นำเสนอ ที่น่าสนใจและตรงกับความต้องการของ สคร. กระทรวงการคลัง และ รัฐวิสาหกิจกลุ่มเป้าหมาย (Product) โดยเน้นพัฒนาองค์ประกอบและคุณสมบัติของ กรอบหลักเกณฑ์ ดัชนีรวมเพื่อประเมินความยั่งยืน และชุดคำสั่งปฏิบัติการย่อย ให้มี ความหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและมาตรฐานการพัฒนา

ความยั่งยืนที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะเป็นการสะท้อนการพัฒนาโปรแกรมรุ่นใหม่ที่มีความทันสมัย ง่ายต่อการใช้งาน และตอบสนองทุกความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา

2. กลยุทธ์การกำหนดราคาที่เหมาะสม เพื่อจูงใจให้หน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐและ สคร. กระทรวงการคลัง รวมถึงรัฐวิสาหกิจเห็นความคุ้มค่า และต้องการนำไปใช้จริง ในทางปฏิบัติ (Price) ซึ่งราคาในอนาคตจะสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามจำนวนกรอบ หลักเกณฑ์และดัชนีชี้วัด รวมถึงความหลากหลายของคำสั่งปฏิบัติการย่อยภายใน โปรแกรม
3. กลยุทธ์การพัฒนาโปรแกรมให้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับเครื่องมือ และอุปกรณ์ เทคโนโลยีดิจิทัลที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มช่องทางการใช้โปรแกรมและตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริการในรัฐวิสาหกิจ ทั้งระดับผู้ปฏิบัติงานที่ต้องดำเนินการ ประเมินตนเองและนำส่งข้อมูลจำนวนมากเพื่อยืนยันผลการดำเนินงาน และระดับ ผู้บริหารระดับสูงที่มีบทบาทสำคัญในการติดตามและกำกับดูแลความสำเร็จของการ พัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ (Place)
4. กลยุทธ์การสร้างประชาสัมพันธ์และสร้างแรงจูงใจให้ผู้กำกับดูแลภาครัฐของ รัฐวิสาหกิจ ทั้ง สคร. กระทรวงการคลัง และกระทรวงต้นสังกัดของรัฐวิสาหกิจเห็น ประโยชน์เกิดการยอมรับ และประกาศใช้เป็นระบบการประเมินและพัฒนาความ ยั่งยืนด้วยระบบการจัดการแบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างเป็นทางการครั้งแรกใน รัฐวิสาหกิจ (Promotion)
5. กลยุทธ์การส่งเสริมศักยภาพผู้ใช้โปรแกรม ผ่านการให้บริการหลังการขายทั้งการจัด อบรมให้ความรู้ และการให้คำปรึกษาแนะนำการใช้ระบบ ซึ่งจะทำให้รัฐวิสาหกิจ ได้รับประโยชน์สูงสุด และเกิดความผูกพันในการใช้งานโปรแกรม SSM ในระยะยาว (Promotion)
6. กลยุทธ์การตลาดและประชาสัมพันธ์ระบบฯ ในรัฐวิสาหกิจกลุ่มเป้าหมาย เช่น การ จัดโครงการทดลองใช้งานระบบ SSM เพื่อพัฒนาความยั่งยืนเชิงคุณภาพ เป็นต้น (Promotion)

ซึ่งนอกจากกลยุทธ์การพัฒนาต่างๆ ข้างต้นแล้ว เมื่อนำมาคำนวณผลลัพธ์ทางการเงิน จึงทำให้สามารถแสดงรายละเอียดการประมาณการรายได้ ต้นทุนการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และผลตอบแทนสุทธิที่จะเกิดขึ้นจากการนำโปรแกรม SSM ไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ สรุปได้ดังนี้

- รายได้จากการให้บริการโปรแกรม SSM ร่วมกับการเป็นที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาความยั่งยืนของ รัฐวิสาหกิจโดยใช้ผลประโยชน์จากโปรแกรม SSM จำนวนเท่ากับ 5,000,000 บาท
- ต้นทุนโดยรวมของโปรแกรม SSM มีค่าเท่ากับ 2,345,000 บาท โดยพิจารณาจากองค์ประกอบที่ใช้ในการพัฒนาโปรแกรม SSM ซึ่งประกอบไปด้วย
  1. ต้นทุนค่าสำนักงาน (รายปี) เท่ากับ 360,000 บาท
  2. ต้นทุนค่าใช้จ่ายพนักงาน เท่ากับ 1,600,000 บาท ได้แก่
    - 2.1 ค่าจ้างนักออกแบบและเขียนโปรแกรม (Programmer) ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและการวิเคราะห์ระบบคอมพิวเตอร์ตลอดระยะเวลาการผลิตโปรแกรม SSM ทั้งสิ้น 2 เดือน เดือนละ 20,000 บาท จึงคิดเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 40,000 บาท
    - 2.2 ค่าพนักงานบริหารและปฏิบัติงานทั่วไป (รายปี) เท่ากับ 600,000 บาท
    - 2.3 ค่าผู้เชี่ยวชาญการให้บริการการเป็นที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาความยั่งยืน (รายปี) เท่ากับ 960,000 บาท
  3. ต้นทุนค่าโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในเครื่องคอมพิวเตอร์ของนักเขียนโปรแกรม (Programmer) ซึ่งรวมโปรแกรมเพื่อการพัฒนาและโปรแกรมสำหรับฐานข้อมูล (Application SQL) เท่ากับ 200,000 บาท
  4. ต้นทุนค่าออกแบบบรรจุภัณฑ์เพื่อนำโปรแกรม SSM ออกจำหน่าย เท่ากับ 5,000 บาท
  5. ต้นทุนค่าจัดทำบรรจุภัณฑ์ของโปรแกรม SSM เท่ากับ 3,000 บาท
  6. ค่าติดตั้งเพื่อให้สิทธิเข้าใช้โปรแกรม SSM (ค่า Implement) (รายปี) เท่ากับ 50,000 บาท
  7. ต้นทุนด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ เพื่อนำโปรแกรม SSM ออกจำหน่าย (รายปี) เท่ากับ 165,000 บาท โดยครอบคลุม



- 7.1 ค่าฝึกอบรมความรู้ เท่ากับ 40,000 บาท
- 7.2 ค่าจ้างบุคลากรเพื่อตอบข้อซักและให้ข้อเสนอแนะการใช้งานระบบ เท่ากับ 45,000 บาท
- 7.3 ค่าเดินทาง เท่ากับ 40,000 บาท
- 7.4 ค่าเอกสาร เท่ากับ 40,000 บาท
- 8. ค่า Cloud Server (รายปี) เท่ากับ 120,000 บาท
- 9. ต้นทุนค่าจ้างสำรวจ ศึกษา วิจัย เพื่อตัดแปลงและพัฒนาต่อยอดโปรแกรม (Maintenance Cost) เท่ากับ 100,000 บาท

● ประมาณการผลตอบแทน/กำไรจากการขายโปรแกรม SSM สรุปได้ดังนี้

รายการโปรแกรม SSM	จำนวนเงิน (ล้านบาท)
■ รายได้จากการจำหน่ายโปรแกรม SSM	5.000
■ ต้นทุนการพัฒนาโปรแกรม SSM	2.345
1) ต้นทุนค่าสำนักงาน (รายปี)	0.360
2) ต้นทุนค่าใช้จ่ายพนักงาน	
2.1) ค่าจ้างนักออกแบบและเขียนโปรแกรม (Programmer) ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและการวิเคราะห์ระบบคอมพิวเตอร์ ตลอดระยะเวลาการผลิตโปรแกรม SSM	0.040
2.2) ค่าพนักงานบริหารและปฏิบัติงานทั่วไป (รายปี)	0.600
2.3) ค่าผู้เชี่ยวชาญการให้บริการการเป็นที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาความยั่งยืน (รายปี)	0.960
3) ต้นทุนค่าโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในเครื่องคอมพิวเตอร์ ของนักเขียนโปรแกรม (Programmer) ซึ่งรวมโปรแกรมเพื่อการพัฒนาและโปรแกรมสำหรับฐานข้อมูล (Application SQL)	0.200
4) ต้นทุนค่าออกแบบบรรจุภัณฑ์เพื่อนำโปรแกรม SSM ออกจำหน่าย	0.005
5) ต้นทุนค่าจัดทำบรรจุภัณฑ์ของโปรแกรม SSM	0.003

6) ค่าติดตั้งเพื่อให้สิทธิเข้าใช้โปรแกรม SSM (ค่า Implement) (รายปี)	0.050
7) ต้นทุนด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ เพื่อนำ โปรแกรม SSM ออกจำหน่าย (รายปี)	
7.1) ค่าฝึกอบรมความรู้	0.040
7.2) ค่าจ้างบุคลากรเพื่อตอบข้อซักและให้ข้อเสนอแนะ การใช้งานระบบ	0.045
7.3) ค่าเดินทาง	0.040
7.4) ค่าเอกสาร	0.040
8) ค่า Cloud Server (ต่อปี)	0.120
9) ต้นทุนค่าจ้างสำรวจ ศึกษา วิจัย เพื่อดัดแปลงและพัฒนา ต่อยอดโปรแกรม (Maintenance Cost)	0.100
■ ผลตอบแทน/กำไรจากการขายโปรแกรม SSM	0.266



## บทที่ 8

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงดุลยภาพของ รัฐวิสาหกิจไทย (The Sustainable Balanced Scorecard Measurement Model (SSM) for State Own Enterprise in Thailand) มีวัตถุประสงค์สำคัญทั้งสิ้น 4 ด้าน ได้แก่ 1. เพื่อสรุปนิยาม และปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย ที่สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจและ สังคมไทย 2. ระบุได้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืน กับผลความยั่งยืนของ รัฐวิสาหกิจไทย 3. พัฒนาแบบจำลองสำหรับประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ ไทยที่มีดัชนีชี้วัดผลความยั่งยืนที่ครบถ้วนและสมดุล และ 4. เพื่อพิสูจน์การยอมรับและความเป็นไป ได้ในการนำแบบจำลองออกใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ให้สามารถนำไปใช้จริงได้ในทางปฏิบัติ

ทั้งนี้ในการวิจัยได้กำหนดใช้แนวทางวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวม ข้อมูลจากประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นรัฐวิสาหกิจไทยในระบบประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ตั้งแต่ปี 2553- 2558 ที่มีทั้งสิ้น 55 แห่ง และผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจไทย ทั้งการกำหนดนโยบาย กำกับ ดูแล ประเมินและพัฒนาการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไทยโดยรวม และดำรงตำแหน่งต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2553-2558 รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจซึ่งได้รับการแต่งตั้งจาก คณะรัฐมนตรี เพื่อประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจไทยเป็นประจำทุกปีตั้งแต่ปี 2553-2558 และมีการประกาศรายชื่อในเวปไซต์ของ สคร. โดยการวิจัยได้ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยที่เริ่มจาก การศึกษาเพื่อสรุปนิยามและคุณลักษณะที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจไทย จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมทาง วิชาการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนิยาม และปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาและความยั่งยืนขององค์กร ภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการบริหาร จัดการองค์กร ความสัมพันธ์และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เป็นหลักการพื้นฐานใน การดำเนินงานและการคงอยู่ขององค์กรภาครัฐโดยทั่วไป นอกจากนั้นได้มีการเพิ่มเติมการศึกษา เกี่ยวกับหลักการ มาตรฐาน และปรัชญาที่ส่งผลต่อความยั่งยืนตามบริบทไทย ได้แก่ ปรัชญาเศรษฐกิจ

พอเพียง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้และสรุปเป็นนิยามและปัจจัยยั่งยืนที่เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจไทยได้อย่างแท้จริง

ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ผู้วิจัยจะนำมาทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ควบคู่กับการใช้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of item objective congruence) เพื่อสรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อนิยามและปัจจัยยั่งยืนที่รวบรวมได้จากการทบทวนวรรณกรรมว่ามีเนื้อหาที่เที่ยงตรงและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่นำมาดำเนินการสัมภาษณ์จะถูกคัดเลือกด้วยวิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูงของรัฐวิสาหกิจจำนวน 9 ราย ที่ครอบคลุมสาขาการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ได้แก่ 1. สาขาขนส่ง 2. สาขาพลังงาน 3. สาขาสื่อสาร 4. สาขาสาธารณูปการ 5. สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม 6. สาขาเกษตร 7. สาขาสถาบันการเงิน 8. สาขาสังคมและเทคโนโลยี และ 9. สาขาทรัพยากรธรรมชาติ และผู้บริหารของ สคร. ที่กำกับดูแลและรับผิดชอบการดำเนินงานของสำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจจำนวน 1 ราย รวมถึง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน ซึ่งเป็นกรรมการผู้กำกับดูแลและประเมินผลรัฐวิสาหกิจทั้ง 9 สาขาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2553 ถึงปี 2558 ทั้งนี้เพื่อให้สรุปได้ถึงนิยามและปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยอย่างเหมาะสม โดยนิยามและปัจจัยยั่งยืนที่สรุปได้ขั้นต้นจะถูกนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการออกแบบสอบถาม “การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงดุลยภาพของรัฐวิสาหกิจ The Sustainable Balanced Scorecard Measurement Model (SSM) for State Own Enterprise in Thailand” เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งการดำเนินงานด้านความยั่งยืนในระดับกระบวนการ (Processes) ที่กำหนดเก็บข้อมูลตั้งแต่ปี 2553-2557 และผลสำเร็จจากการดำเนินงานด้านความยั่งยืนในระดับผลลัพธ์ (Results) ที่จัดเก็บตั้งแต่ปี 2554-2558 จากรัฐวิสาหกิจทั้ง 55 แห่ง ในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลัง โดยการจัดเก็บข้อมูลในรูปอนุกรมเวลาภาคตัดขวาง (Panel Data) ที่มีการเหลื่อมระยะเวลาขึ้น เป็นไปตามสมมติฐานที่การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้นมักเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งผลลัพธ์จะเกิดอย่างสมบูรณ์ในปีต่อไป

โดยข้อมูลของรัฐวิสาหกิจ จำนวน 52 แห่ง จาก 55 แห่ง ที่รวบรวมได้ จะถูกคัดเลือกและนำมาดำเนินการด้วยวิธีการเชิงสถิติเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนกับ

ผลความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยตามแนวทางการพัฒนาดัชนีรวม (Composite Index) ตามหลักการของ OECD ที่เริ่มต้นจากการจัดกลุ่มข้อมูลด้วยแนวทาง Principle Component Analysis (PCA) และ Factor Analysis (FA) ก่อนใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบพหุด้วยวิธี Stepwise ในการประมวลผล โดยปัจจัยยั่งยืนที่มีความสัมพันธ์กับนิยามความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยอย่างมีนัยสำคัญจะถูกนำมาพัฒนาเป็นแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยในเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดใช้วิธีการทดสอบความเที่ยงตรงตามแนวทาง Cross Validity แบบ Split Test โดยใช้ข้อมูลจากรัฐวิสาหกิจอีก จำนวน 3 แห่งที่ทำการคัดแยกไว้แล้ว ขึ้นต้นนำมาทดสอบเพื่อดูความแปรปรวนของค่าความเบี่ยงเบนออกจากจุดอ้างอิงยกกำลังสอง (Sum Squared Error ,SSE) และมีค่าคลาดเคลื่อนกำลังสองเฉลี่ย (Mean Square Error ,MSE) ของแบบจำลองที่ถูกพัฒนาจากข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 52 แห่ง กับกลุ่มตัวอย่าง 3 แห่ง ซึ่งเมื่อแบบจำลองมีความเที่ยงตรงโดยมีผล SSE และ MSE จากกลุ่มตัวอย่าง 3 แห่ง น้อยกว่ากลุ่มตัวอย่าง 52 แห่ง ในลำดับถัดมาจะนำแบบจำลองดังกล่าวไปพัฒนาเป็นโปรแกรมเพื่อประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย โดยใช้ปัจจัยยั่งยืนที่พบว่ามีนัยสำคัญนำไปกำหนดเป็นดัชนีรวมที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย และทำการทดสอบความเที่ยงตรงของโปรแกรมการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยเพิ่มเติมโดยใช้การจัดทำกรณีศึกษา (Case Study) โดยใช้ข้อมูลจากรัฐวิสาหกิจ จำนวน 3 แห่ง เพื่อทดสอบเชิงลึก ถึงความครบถ้วนและมาตรฐานของแต่ละดัชนีชี้วัดความยั่งยืนที่กำหนดว่าจะสามารถนำไปสู่การประเมินเพื่อพัฒนารัฐวิสาหกิจทุกแห่งให้เกิดผลลัพธ์ความยั่งยืนได้อย่างสอดคล้องในทิศทางเดียวกันหรือไม่อย่างไร

โดยผลการวิจัยที่ได้ศึกษาได้จากแนวทางข้างต้น สรุปได้ดังนี้

## 8.1 ผลการวิจัย

### 8.1.1 ผลการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและความยั่งยืนขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ Stakeholder Theory ,Resource Based View (RBV), Organization Theories, ISO 26000 , The Sustainable Balanced Scorecard และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้สามารถสรุปนิยามหรือคุณลักษณะที่สะท้อน

ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจได้ทั้งสิ้น 3 มิติ ประกอบด้วย ความยั่งยืนทางการเงิน ความยั่งยืนของการปฏิบัติงานตามภารกิจ และความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและพอเพียง รวมถึงสามารถสรุปปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจได้ทั้งสิ้น 16 ปัจจัย ได้แก่ 1. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตอย่างยั่งยืน 3. การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ 4. การบริหารทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน 5. การบริหารความเสี่ยง 6. การบริหารห่วงโซ่อุปทาน 7. การสื่อสารขององค์กร 8. การประเมินผลความยั่งยืน 9. การบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย 10. การบริหารการเงินอย่างสมดุลและพอเพียง 11. การบริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้ 12. การจัดการนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน 13. การกำกับดูแลกิจการที่ดี 14. ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 15. การเสริมสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง และ 16. อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

#### 8.1.2 ผลจากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

โดยเมื่อนำผลลัพธ์ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมาดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 17 ราย ที่คัดเลือกจากวิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งพบว่าด้านนิยามความยั่งยืนที่ประกอบด้วย 3 มิติ ครอบคลุมมิติทางการเงิน มิติด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจ และมิติด้านจริยธรรมที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและพอเพียง กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นตรงกันว่าเป็นนิยามความยั่งยืนที่เหมาะสมและครอบคลุมบริบทของรัฐวิสาหกิจไทยคิดเป็นค่า IOC ของแต่ละมิติที่ 0.88 สำหรับปัจจัยยั่งยืน จำนวน 16 ปัจจัยนั้น กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยได้จริง จำนวน 15 ปัจจัย ยกเว้นปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ซึ่งสำหรับรัฐวิสาหกิจกำหนดหมายถึงอำนาจผูกขาดในการประกอบกิจการตามกฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจ โดยกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลในเชิงลบให้รัฐวิสาหกิจขาดแรงผลักดันในการพัฒนาตนเองจากการได้รับสิทธิหรืออำนาจผูกขาดจากภาครัฐ นอกจากนี้ปัจจัยดังกล่าวยังไม่เป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อความยั่งยืน โดยหากรัฐวิสาหกิจจะเกิดความยั่งยืนต้องนำอำนาจผูกขาดที่ได้รับดังกล่าวมาดำเนินการร่วมกับทักษะ ความรู้ความสามารถ และทรัพยากรที่มีคุณค่าอื่นๆของรัฐวิสาหกิจในอีกชั้นหนึ่ง ทั้งนี้ปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นตรงกันสูงสุดว่าส่งผลโดยตรงต่อความยั่งยืน

ของรัฐบาลวิสาหกิจไทย โดยมีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ได้แก่ 1. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตอย่างยั่งยืน 3. การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ 4. การบริหารความเสี่ยง 5. การบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย 6. การบริหารการเงินอย่างสมดุลและพอเพียง 7. การบริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้ 8. การกำกับดูแลกิจการที่ดี 9. ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และ 10. การเสริมสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง

อย่างไรก็ตามตามมุมมองของกลุ่มตัวอย่างที่เห็นว่าบางปัจจัยมีความเกี่ยวข้องกันตามหลักการทางทฤษฎีและมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ดังนั้นจาก 15 ปัจจัยที่ผ่านความคิดเห็นจึงควรมีการยุบรวมปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องเพื่อลดจำนวนปัจจัยให้คงเหลือปัจจัยหลักที่ชัดเจน ซึ่งสามารถจัดกลุ่มปัจจัยตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างได้เป็น 9 ปัจจัย ได้แก่ 1. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตอย่างสมดุล (ผนวกรวมการสื่อสารขององค์กรเป็นส่วนหนึ่ง) 3. การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ (ผนวกรวมการบริหารทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการประเมินผลความยั่งยืนเป็นส่วนหนึ่ง) 4. การบริหารความเสี่ยง 5. การบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย 6. การบริหารการเงินที่สมดุลและพอเพียง 7. การบริหารจัดการสารสนเทศองค์ความรู้ และนวัตกรรม (ผนวกการพัฒนานวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนบนพื้นฐานความรู้ความสามารถของรัฐบาลวิสาหกิจไทยเป็นส่วนหนึ่ง) 8. การกำกับดูแลกิจการที่ดี (ผนวกรวมการเสริมสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียงเป็นส่วนหนึ่ง) และ 9. ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (ผนวกรวมการบริหารห่วงโซ่อุปทานเป็นส่วนหนึ่ง)

8.1.3 การทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความยั่งยืนของรัฐบาลวิสาหกิจไทย

เมื่อสรุปนิยามและปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐบาลวิสาหกิจได้ ในลำดับต่อมาจะนำนิยามและปัจจัยดังกล่าวมาพัฒนาเป็นแบบสอบถาม “การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงกลยุทธ์ของรัฐบาลวิสาหกิจ The Sustainable Balanced Scorecard Measurement Model (SSM) for State Own Enterprise in Thailand” และทำการทดสอบคุณภาพเชื่อถือได้ (Reliability) โดยใช้การ

ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น Cronbach ' s alpha กับกลุ่มทุนหมุนเวียนที่เป็นองค์กรภาครัฐที่มีลักษณะการดำเนินงานใกล้เคียงกับรัฐวิสาหกิจจำนวน 30 ราย ซึ่งค่า Cronbach ' s alpha ที่ได้รับมีค่ามากกว่า 0.90 ทุกประเด็นคำถามซึ่งสูงกว่า 0.700 ที่เป็นระดับที่ยอมรับได้ จึงนำแบบสอบถามได้ทำการรวบรวมข้อมูลตามระเบียบวิธีวิจัยที่กำหนด

8.1.4 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืน กับผลความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย

จากข้อมูลผลการดำเนินงานตามปัจจัยยั่งยืนทั้ง 9 ด้าน ที่มีปัจจัยย่อยภายในทั้งสิ้น 109 ปัจจัย ซึ่งสะท้อนการดำเนินงานระดับกระบวนการตั้งแต่ปี 2553-2557 และ 3 มิตินิยามความยั่งยืนที่มีจำนวนมิตีย่อยภายใน 9 มิติ ที่สะท้อนผลลัพธ์ความยั่งยืนในปี 2554-2558 จะถูกนำมาประมวลผลและทดสอบความสัมพันธ์เชิงสถิติตามแนวทางพัฒนา Composite index ของ OECD ปี ค.ศ. 2008 (Organization for Economic Co-Operation and Development 2008) ผ่านการใช้ PCA ในการจัดกลุ่มตัวแปรต้น (ตัวแปร X) หรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ และใช้ FA ในการจัดกลุ่มตัวแปรตาม (ตัวแปร Y) ที่แสดงถึงผลความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย ร่วมกับการวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบ Stepwise ซึ่งผลจากการจัดกลุ่มปัจจัยยั่งยืนด้วยวิธี PCA ทำให้เกิดองค์ประกอบของตัวแปรอิสระ จำนวนทั้งสิ้น 21 องค์ประกอบได้แก่

ตารางที่ 85 สรุปจำนวนองค์ประกอบปัจจัยยั่งยืนที่ได้จากการจัดกลุ่มตัวแปร

ปัจจัยยั่งยืน	องค์ประกอบ
1. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management and Development : HR)	1. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management and Development)
2. ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership : Leader)	2.1 การกำหนดค่านิยมจริยธรรม (Ethical Value) 2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และเสริมสร้างความผูกพันพนักงาน (Vision and Engagement) 2.3 การพัฒนาความยั่งยืน (Sustainable Development)



ปัจจัยยั่งยืน	องค์ประกอบ
	2.4 การสื่อสารของผู้นำ (Leader's Communication)
3. การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ (Sustainable strategy management : Strategy)	3.1 การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อความยั่งยืน (Strategic Planning) 3.2 การวิเคราะห์ SWOT และความท้าทายเพื่อบริหารความยั่งยืน (SWOT and Strategic Challenge Analysis) 3.3 การจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืน (Sustainable Resource Management) 3.4 การประเมินผลความยั่งยืน (Sustainable Evaluation)
4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management : Risk)	4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
5. การบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder management : Stake)	5.1 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Relationship) 5.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Analysis)
6. การบริหารการเงินอย่างสมดุลและพอเพียง (Sustainable Financial Management : Finance)	6. การบริหารการเงินอย่างสมดุลและพอเพียง (Sustainable Financial Management)
7. การบริหารจัดการสารสนเทศ องค์ความรู้และนวัตกรรม (Information Knowledge and Innovation Management : is)	7.1 ระบบจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศด้านความยั่งยืน (Information Management) 7.2 การบริหารจัดการความรู้เพื่อความยั่งยืน (Knowledge Management)
8. การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance : cg)	8.1 การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) 8.2 การบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรม (Ethical Management) 8.3 การสำรวจจริยธรรมพนักงาน (Ethical Evaluation)
9. ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social	9.1 ระบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและชุมชน (Customer and Community Relation)

ปัจจัยยั่งยืน	องค์ประกอบ
Responsibility : csr)	9.2 แนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมและการดำเนินการดำเนินงานอย่างเป็นธรรม (Environment and Fair) 9.3 การบริหารห่วงโซ่อุปทานและสิทธิมนุษยชน (Supply Chain and Human Right)
รวม	21 องค์ประกอบ (จัดกลุ่มตามวิธี PCA)

และจากการจัดกลุ่มตัวแปรตามด้วยวิธี FA ทำให้เกิดองค์ประกอบใหม่เพื่อใช้ทดสอบความสัมพันธ์จำนวน 1 องค์ประกอบ คือ

ตารางที่ 86 สรุปองค์ประกอบผลลัพธ์ความยั่งยืนที่ได้จากการจัดกลุ่มตัวแปร

องค์ประกอบ	ตัวแปร
ความยั่งยืนของ รัฐวิสาหกิจ (SOEs' Sustainability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การมีรายได้จากการดำเนินงานตามภารกิจเติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะยาว</li> <li>- การไม่มีภาวะขาดทุนสุทธิต่อเนื่อง</li> <li>- การไม่มีภาระหนี้สินผูกพันระยะยาวจากการขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน</li> <li>- การมีเงินทุนหมุนเวียนภายในองค์กรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว</li> <li>- สามารถสร้างผลสำเร็จตามภารกิจได้อย่างแท้จริงจนมีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มโดยเฉพาะภาครัฐผู้ถือหุ้นและจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ</li> <li>- กระบวนการปฏิบัติงานหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของภารกิจมีคุณภาพและได้มาตรฐานจนได้รับการรับรองจากหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ</li> <li>- พนักงานมีพฤติกรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบและความพอเพียง</li> <li>- มีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานในประเทศและ/หรือต่างประเทศว่าเป็นองค์กรต้นแบบที่การปฏิบัติงานตามภารกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วยความเป็นเลิศ</li> <li>- มีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานในประเทศและ/หรือ</li> </ul>

องค์ประกอบ	ตัวแปร
	ต่างประเทศว่าเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

โดยเมื่อนำมาวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบพหุด้วยวิธี Stepwise ทำให้สามารถสรุปปัจจัยยั่งยืนที่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ความยั่งยืนในด้านการเงิน การปฏิบัติงานตามภารกิจ และจริยธรรมที่มีความรับผิดชอบและพอเพียง ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99 ได้ทั้งสิ้น 5 ปัจจัย และ 22 ตัวแปรย่อยประกอบด้วย 1. การกำหนดวิสัยทัศน์และเสริมสร้างความผูกพันพนักงาน (Vision and Engagement) 2. การวิเคราะห์ SWOT และความท้าทายเพื่อบริหารความยั่งยืน (SWOT and Strategic Challenge Analysis) 3. การจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืน (Sustainable Resource Management) 4. การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) และ 5. การบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรม (Ethical Management) โดยผลการทดสอบที่ได้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R2) เท่ากับ 0.6086 และสามารถอธิบายผลความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจได้ร้อยละ 60.09 ซึ่งแสดงในรูปแบบสมการได้ดังนี้

$$\text{SOEs' Sustainability} = 0.0122 + 0.0685 \text{ Vision and Engagement} + 0.0995 \text{ SWOT and Strategic Challenge Analysis} - 0.0674 \text{ Sustainable Resource Management} + 0.1405 \text{ Good Governance} + 0.0701 \text{ Ethical Management}$$

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทั้งนี้สามารถสรุปตัวแปรย่อยของทั้ง 5 องค์ประกอบ ข้างต้น ได้คือ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์และเสริมสร้างความผูกพันพนักงาน (Vision and Engagement)
  1. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นความสมดุลและรับผิดชอบต่อองค์กร เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม (Bieker and Gminder 2001, Figge, Hahn et al. 2002)
  2. ผู้นำร่วมพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคต (Freeman 1984, Donaldson and Preston 1995) อย่างน้อยครอบคลุมด้านทักษะความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ และจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และความพอเพียง
  3. ผู้นำจัดให้มีแผนเสริมสร้างความผูกพันที่ผู้นำระดับมีส่วนร่วม (Linnenluecke and Griffiths 2010) และ
  4. พนักงานมีความพึงพอใจต่อการสื่อสารของผู้นำและองค์กรเพิ่มอย่างต่อเนื่อง

2. การวิเคราะห์ SWOT และความท้าทายเพื่อบริหารความยั่งยืน (SWOT and Strategic Challenge Analysis) ครอบคลุมตัวแปรย่อย ได้แก่ 1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลความสำเร็จตามภารกิจของรัฐวิสาหกิจอย่างยั่งยืนอย่างครบถ้วนทันกาล 2. การมี SWOT ที่ครอบคลุมด้านประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร (Stead and Stead 2008) 3. การวิเคราะห์ และระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจที่ส่งผลความสำเร็จตามภารกิจของรัฐวิสาหกิจอย่างยั่งยืน โดยครอบคลุมมิติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม
3. การจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืน (Sustainable Resource Management) ครอบคลุมตัวแปรย่อย ได้แก่ 1. การวิเคราะห์และคัดเลือกทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ ที่ทำให้รัฐวิสาหกิจเป็นต้นแบบ และ/หรือมีความสามารถเหนือคู่แข่งหรือคู่แข่งในระยะยาวสำหรับการดำเนินงานตามภารกิจ (Wernerfelt 1984) 2. กำหนดช่องทางและการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการแก่พนักงาน และลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือในการประกอบกิจการตามภารกิจ 3. การประเมินและคาดการณ์ให้ทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินเพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความยั่งยืนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย 4. พัฒนาระบบประเมินความยั่งยืนระดับองค์กรที่มีหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด และน้ำหนักที่สมดุล ครอบคลุมความสำเร็จตามภารกิจ เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล และ 5. การเข้าร่วมรับการประเมินและได้รับการรับรองผลสำเร็จด้านความยั่งยืนจากองค์กรภาครัฐ เอกชน หรือองค์กรอิสระทั้งในและต่างประเทศ (Wernerfelt 1984, Dierickx and Cool 1989, Barney 1991, Teece, Pisano et al. 1997)
4. การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ครอบคลุมตัวแปรย่อย ได้แก่ 1. จัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่มีกรอบหลักการและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานสากล (Searcy and Elkhawas 2012) 2. บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ 3. การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส 4. การควบคุมภายใน 5. การตรวจสอบภายใน (Lenssen, van den Berghe et al. 2005) และ 6. การจัดทำกิจกรรมอบรมและสร้างบรรยากาศ เพื่อกระตุ้นการรับรู้ การยอมรับ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรมตามหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

5. การบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรม (Ethical Management) ครอบคลุมตัวแปรย่อย ได้แก่
1. การนำค่านิยมตามหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและ/หรือหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นกรอบการจัดทำคู่มือจริยธรรมธุรกิจขององค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร
  2. การแปลงค่านิยมเป็นสมรรถนะ (Competency) ที่มุ่งเน้นจริยธรรมด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง เพื่อให้เกิดการนำค่านิยมสู่การปฏิบัติจริงในองค์กร
  3. การประเมินสมรรถนะพนักงานด้านจริยธรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง และ
  4. การนำผลประเมินสมรรถนะด้านจริยธรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจ (Schwartz and Tilling 2009, Linnenluecke and Griffiths 2010)

8.1.5 ผลการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity Testing) ของแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของมหาวิทยาลัยไทย

การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity Testing) ของแบบจำลองด้วยวิธี Cross Validity แบบ Split Test พบว่าแบบจำลองมีความเที่ยงตรง โดยจากการแบ่งรัฐวิสาหกิจออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกจำนวน 52 แห่ง เพื่อพัฒนาแบบจำลอง และกลุ่มที่ 2 จำนวน 3 แห่ง เพื่อทดสอบความเที่ยงตรง พบว่า ค่าความเบี่ยงเบนออกจากจุดอ้างอิงยกกำลังสอง (Sum Squared Error ,SSE) และ ค่าคลาดเคลื่อนกำลังสองเฉลี่ย (Mean Square Error ,MSE) ของกลุ่มที่ 1 มีค่าเท่ากับ 10.0795 และ 3.1748 ในขณะที่กลุ่มที่ 2 มีค่า SSE เท่ากับ 0.9283 และค่า MSE เท่ากับ 0.9635 ซึ่งต่ำกว่า จึงแสดงได้ว่าแบบจำลองมีความเที่ยงตรงและสามารถนำไปใช้ทำนายความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8.1.6 ผลการพัฒนาแบบจำลองสำหรับประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยเชิงคุณภาพ

การพัฒนาแบบจำลองการประเมินผลฯ ตามการวิจัยนี้ เกิดขึ้นโดยใช้ปัจจัยยั่งยืนทั้ง 5 ปัจจัย และ 22 ตัวแปรย่อย ที่ผ่านการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสถิตินำมากำหนดเป็นดัชนีรวม (Composite Index) นำมาจัดทำเป็นแบบจำลองเพื่อประเมินผลสำเร็จของการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยที่ครบถ้วนและสมดุล โดยเพื่อให้แบบจำลองถูกพัฒนาอย่างเป็นมาตรฐานตามหลักการ

ที่เป็นที่ยอมรับทางวิชาการ ในการวิจัยนี้จึงได้นำกรอบหลักการ/แนวคิด The sustainable balanced scorecard (SBSC) ของ Frank Figge, Tobias Hahn ,Stefan Schaltegger & Marcus Wagner ปี ค.ศ 2002 มาประยุกต์ใช้ ซึ่งกรอบหลักการดังกล่าวได้กำหนดรูปแบบการพัฒนาแบบจำลองที่องค์กรหนึ่งๆ สามารถพัฒนาแบบจำลองการประเมินความยั่งยืนขึ้นใหม่ได้โดยมีจำนวนและชื่อมุมมองการประเมินผลที่แตกต่างจาก 4 มุมมองดั้งเดิมของหลักการ Balance Scorecard ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรต่างๆ ที่มีคุณลักษณะ และบริบทการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน สามารถมีมิติการประเมินผลความยั่งยืนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง ซึ่งสำหรับรัฐวิสาหกิจไทยจากผลการศึกษาที่ได้ทำให้สามารถสรุปดัชนีรวม (Composite Index) และตัวชี้วัดเพื่อประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย สรุปได้ดังนี้

1. ดัชนีรวมด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเสริมสร้างความผูกพันพนักงาน (Vision and Engagement) ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย ได้แก่
  - 1.1 ตัวชี้วัดการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นความสมดุลและรับผิดชอบต่อองค์กร เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม
  - 1.2 ตัวชี้วัดการเข้าร่วมของผู้นำในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคต ให้มีทักษะครอบคลุมด้านทักษะความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ และจริยธรรมด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และความพอเพียง
  - 1.3 ตัวชี้วัดการจัดให้มีแผนเสริมสร้างความผูกพันที่ผู้นำระดับมีส่วนร่วม
  - 1.4 ตัวชี้วัดความพึงพอใจของพนักงานต่อการสื่อสารของผู้นำและองค์กร
2. ดัชนีรวมด้านการวิเคราะห์ SWOT และความท้าทายเพื่อบริหารความยั่งยืน (SWOT and Strategic Challenge Analysis) ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย ได้แก่
  - 2.1 ตัวชี้วัดการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมภายนอก ที่ส่งผลความสำเร็จตามภารกิจของรัฐวิสาหกิจอย่างยั่งยืนอย่างครบถ้วนทันกาล
  - 2.2 ตัวชี้วัดการมี SWOT ที่ครอบคลุมด้านประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และ สิ่งแวดล้อมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

- 2.3 ตัวชี้วัดการวิเคราะห์ และระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจที่ส่งผลความสำเร็จตามภารกิจของรัฐวิสาหกิจอย่างยั่งยืน โดยครอบคลุมมิติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม
3. ดัชนีรวมด้านการจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืน (Sustainable Resource Management) ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย ได้แก่
- 3.1 ตัวชี้วัดการวิเคราะห์และคัดเลือกทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ ที่ทำให้รัฐวิสาหกิจเป็นต้นแบบ และ/หรือมีความสามารถเหนือคู่แข่งหรือคู่เทียบในระยะยาวสำหรับการดำเนินงานตามภารกิจ
- 3.2 ตัวชี้วัดการกำหนดช่องทางและการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการแก่พนักงาน และคู่ค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือในการประกอบกิจการตามภารกิจ
- 3.3 ตัวชี้วัดการประเมินและคาดการณ์ให้ทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินเพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความยั่งยืนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย
- 3.4 ตัวชี้วัดการพัฒนาระบบประเมินความยั่งยืนระดับองค์กรที่มีหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด และน้ำหนักที่สมดุล ครอบคลุมความสำเร็จตามภารกิจ เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล
- 3.5 ตัวชี้วัดการเข้าร่วมรับการประเมินและได้รับการรับรองผลสำเร็จด้านความยั่งยืนจากองค์กรภาครัฐ เอกชน หรือองค์กรอิสระทั้งในและต่างประเทศ
4. ดัชนีรวมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย ได้แก่
- 4.1 ตัวชี้วัดการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่มีกรอบหลักการและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานสากล
- 4.2 ตัวชี้วัดบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- 4.3 ตัวชี้วัดการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส
- 4.4 ตัวชี้วัดการควบคุมภายใน

- 4.5 ตัวชี้วัดการตรวจสอบภายใน
- 4.6 ตัวชี้วัดการจัดทำกิจกรรมอบรมและสร้างบรรยากาศ เพื่อกระตุ้นการรับรู้ การยอมรับ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรมตามหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
5. ดัชนีรวมด้านการบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรม (Ethical Management)
- 5.1 ตัวชี้วัดการนำค่านิยมตามหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและ/หรือหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นกรอบการจัดทำคู่มือจริยธรรมธุรกิจขององค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร
- 5.2 ตัวชี้วัดการแปลงค่านิยมเป็นสมรรถนะ (Competency) ที่มุ่งเน้นจริยธรรมด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียงเพื่อให้เกิดการนำค่านิยมสู่การปฏิบัติจริงในองค์กร
- 5.3 ตัวชี้วัดการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านจริยธรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง
- 5.4 ตัวชี้วัดการนำผลประเมินสมรรถนะด้านจริยธรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจ
6. ดัชนีรวมด้านผลลัพธ์ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย (Sustainable Result)
- 6.1 ตัวชี้วัดผลลัพธ์ความยั่งยืนทางการเงิน
- 6.2 ตัวชี้วัดผลลัพธ์ความยั่งยืนด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจ
- 6.3 ตัวชี้วัดผลลัพธ์ความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง

โดยกำหนดแนวทางประเมินและให้คะแนนการบริหารจัดการความยั่งยืน แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 = การบริหารจัดการความยั่งยืนครบถ้วนและเป็นมาตรฐานมากที่สุด

ระดับ 4 = การบริหารจัดการความยั่งยืนครบถ้วนและเป็นมาตรฐานมาก

ระดับ 3 = การบริหารจัดการความยั่งยืนครบถ้วนและเป็นมาตรฐาน

ระดับ 2 = การบริหารจัดการความยั่งยืนครบถ้วนและเป็นมาตรฐานน้อย

ระดับ 1 = การบริหารจัดการความยั่งยืนครบถ้วนและเป็นมาตรฐานน้อยที่สุด



### 8.1.7 ผลการจัดทำกรณีศึกษาเพื่อทดสอบความเที่ยงตรงของโปรแกรมแบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยเชิงคุณภาพ

ผลการจัดทำกรณีศึกษาเพื่อทดสอบความเที่ยงตรงและใช้ได้จริงของโปรแกรมที่ได้พัฒนาขึ้นนี้ กำหนดใช้รัฐวิสาหกิจ 3 แห่ง ได้แก่ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) และการท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) ที่ผ่านการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ 1. หลักเกณฑ์พื้นฐาน ได้แก่ ผู้นำของรัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญและยินยอมเข้าร่วมการศึกษาวินิจฉัย และ 2. หลักเกณฑ์เพิ่มเติม ประกอบด้วย 2.1 ความพร้อมด้านฐานข้อมูลของรัฐวิสาหกิจตามดัชนีชี้วัดการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย 2.2 รัฐวิสาหกิจมีพันธกิจครอบคลุมหรือส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และ 2.3 บุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการพัฒนาความยั่งยืน โดยผลการจัดทำกรณีศึกษาสรุปได้ คือ

จากศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งเชิงเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การกำกับดูแลกิจการที่ดี และส่งเสริมจริยธรรมพนักงานรัฐวิสาหกิจ ทำให้พบว่า กฟภ. มีผลการดำเนินงานตาม 5 ดัชนีชี้วัดความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยสูงสุดในจำนวน 3 รัฐวิสาหกิจ โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวมทั้ง 5 ดัชนีที่ 3.1420 คะแนน ซึ่งมากกว่า ธสน. และ กทท. ที่มีคะแนนเท่ากับ 2.5588 คะแนน และ 1.9303 คะแนน ตามลำดับ โดยดัชนีที่ กฟภ. มีคะแนนสูงสุด ได้แก่ การกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ 4.1600 คะแนน ที่ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดย่อยทั้งสิ้น 6 ด้าน ได้แก่ การจัดให้มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่มีกรอบหลักการและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานสากลที่มีผลคะแนนเท่ากับ 5.0000 คะแนน บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ 4.4250 คะแนน การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส 3.6750 คะแนน การควบคุมภายใน 4.200 คะแนน การตรวจสอบภายใน 4.500 คะแนน และ การจัดทำกิจกรรมอบรมและสร้างบรรยากาศ เพื่อกระตุ้นการรับรู้ การยอมรับ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรมตามหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่มีคะแนนที่ 3.0000 คะแนน ตามลำดับ สำหรับดัชนีที่มีคะแนนต่ำสุด ได้แก่ การบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรมที่มีผลคะแนนเฉลี่ยรวมทั้ง 2.7500 คะแนน

และเมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานของ ธสน. และ กทท. จะพบว่าดัชนีที่ดำเนินการได้ดีที่สุดยังคงเป็นดัชนีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเช่นเดียวกับ กฟผ. โดยมีคะแนนเท่ากับ 4.0438 คะแนน และ 3.5517 คะแนน ตามลำดับ อย่างไรก็ตามสำหรับดัชนีที่ ธสน. ดำเนินการได้คะแนนต่ำสุดนั้น ได้แก่ การจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืน ซึ่งมีผลคะแนนเท่ากับ 1.6000 คะแนน จากการศึกษาวิเคราะห์ และระบุทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์นำมาใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และประเมินผลสำเร็จของการใช้ประโยชน์ทรัพยากรดังกล่าวได้อย่างเป็นรูปธรรม ในขณะที่ด้าน กทท. มีผลคะแนนต่ำสุดในดัชนีด้านการบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรมเช่นเดียวกับ กฟผ. โดยมีคะแนนเท่ากับ 1.0000 คะแนน เนื่องจากไม่มีการกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ของค่านิยมที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศและค่านิยมด้านจริยธรรมขององค์กร จึงไม่สามารถแปลงพฤติกรรมที่คาดหวังสู่การบริหารสมรรถนะ และประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานตามดัชนีชีวิตที่กำหนดทั้ง 5 ดัชนี จะพบว่า กทท. มีผลคะแนนเฉลี่ยรวมต่ำกว่า 2.0000 คะแนน ถึง 3 ดัชนี ได้แก่ ดัชนีการบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรมที่กล่าวถึงแล้วข้างต้น รวมถึงดัชนีการกำหนดวิสัยทัศน์และเสริมสร้างความผูกพันซึ่งเป็นบทบาทของผู้นำระดับสูง และ ดัชนีการจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืนที่มีผลคะแนนเท่ากับ 1.5000 คะแนน และ 1.6000 คะแนน ตามลำดับ

ซึ่งการที่รัฐวิสาหกิจมีผลคะแนนในดัชนีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีสูงสุดทั้ง 3 แห่ง นั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ดัชนีดังกล่าวเป็นสิ่งที่ สคร. กระทรวงการคลังกำหนดนำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นประจำทุกปีตั้งแต่ปี 2547 จึงทำให้รัฐวิสาหกิจต่างๆ มีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทุกปี อย่างไรก็ตามเนื่องจากระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลังเน้นการพัฒนาในระดับกระบวนการที่สามารถแสดงผลสำเร็จให้เห็นได้อย่างชัดเจนมากกว่าเน้นพัฒนาพฤติกรรมจริยธรรมซึ่งประเมินผลการเปลี่ยนแปลงได้ยาก จึงทำให้การประเมินผลในประเด็นดังกล่าวผ่านดัชนีการบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรมเป็นสิ่งที่รัฐวิสาหกิจต่างๆ ขาดการพัฒนากระบวนการจัดการและทำให้มีระดับคะแนนต่ำที่สุดในจำนวนดัชนีทั้ง 5 ด้าน

ซึ่งผลการดำเนินงานตามดัชนีชีวิตความยั่งยืนซึ่งสะท้อนถึงระดับคุณภาพและมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยนี้ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับดัชนีรวมของผลความยั่งยืนที่ประกอบด้วยด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจ และด้านจริยธรรมที่มีความ

รับผิดชอบและพอเพียงของรัฐวิสาหกิจที่เกิดขึ้นจริงจากผลการดำเนินงานที่เก็บรวบรวมได้ตั้งแต่ปี 2554-2558 จะพบว่ามีผลสัมฤทธิ์ที่สอดคล้องกัน โดย กฟผ. ยังคงเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีผลสัมฤทธิ์ความยั่งยืนสูงสุดที่ 2.7000 คะแนน ในขณะที่ ธสน. และ กทท. มีระดับคะแนนรองลงมาที่ 2.5588 คะแนน และ 1.9303 คะแนน ตามลำดับ โดยหัวข้อที่ กฟผ. มีผลสัมฤทธิ์ความยั่งยืนสูงสุดได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ด้านการเงิน และผลสัมฤทธิ์ด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจที่มีระดับคะแนนเท่ากับที่ 3.0000 คะแนน ในขณะที่ด้านจริยธรรมที่มีความรับผิดชอบต่อพอเพียงมีคะแนนต่ำที่สุดที่ 2.0000 คะแนน สำหรับ ธสน. นั้น พบว่ามีผลสัมฤทธิ์ความยั่งยืนที่ดีสุดด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจโดยมีคะแนนเท่ากับ 2.5000 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ด้านการเงินและด้านจริยธรรมที่มีความรับผิดชอบต่อพอเพียงที่มีคะแนนเท่ากับ 2.2500 คะแนน และ 1.3333 คะแนนตามลำดับ ในขณะที่ กทท. จากการที่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ความยั่งยืนสูงสุดด้านการเงินที่ 2.5000 คะแนน และมีคะแนนผลสัมฤทธิ์ด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจและด้านจริยธรรมที่มีความรับผิดชอบต่อพอเพียงในระดับที่ต่ำที่ 2.0000 คะแนน และ 1.0000 คะแนน ตามลำดับ

ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบผลคะแนนเฉลี่ยรวมของดัชนีชี้วัดคุณภาพและมาตรฐานของการบริหารจัดการความยั่งยืน (Process) ทั้ง 5 ดัชนี กับผลสัมฤทธิ์ความยั่งยืนที่เกิดขึ้นจริงในรัฐวิสาหกิจ (Result) จะพบว่ามีผลสัมฤทธิ์ที่ไปในทิศทางเดียวกัน โดย กฟผ. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีคะแนนสูงสุดทั้ง 2 ระดับ โดยดัชนีการบริหารจัดการความยั่งยืนมีคะแนนรวมเท่ากับ 3.1400 คะแนน และดัชนีผลสัมฤทธิ์ความยั่งยืนมีคะแนนรวมเท่ากับ 2.7000 คะแนน ในขณะที่ ธสน. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีผลคะแนนที่ดีเป็นลำดับสอง โดยมีผลคะแนนดัชนีการบริหารจัดการความยั่งยืนเกี่ยวกับปัจจัยความยั่งยืนทั้ง 5 ด้านที่ 2.5588 คะแนน และมีค่าคะแนนดัชนีรวมด้านผลสัมฤทธิ์ความยั่งยืนที่เกิดขึ้นจริงเท่ากับ 2.0500 คะแนน สุดท้าย ได้แก่ กทท. ที่มีผลคะแนนคุณภาพและมาตรฐานการดำเนินงานของแต่ละปัจจัยที่ยั่งยืนที่สะท้อนผ่าน 5 ดัชนีเฉลี่ยรวม ต่ำสุดที่ 1.9303 คะแนน และมีผลสัมฤทธิ์ความยั่งยืนที่เกิดขึ้นจริงต่ำสุดที่ 1.9000 คะแนน โดยเมื่อพิจารณาเพิ่มเติมถึงดัชนีรวมรายมิติทั้งด้านกระบวนการจัดการและผลสัมฤทธิ์ความยั่งยืนเป็นรายมิตียังพบมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน จากการที่ทั้ง 3 รัฐวิสาหกิจมีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดในดัชนีรวมด้านการบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรม และมีผลสัมฤทธิ์ความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่มีความรับผิดชอบต่อพอเพียงต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับผลสัมฤทธิ์ด้านการเงินและการปฏิบัติงานตามภารกิจ

### 8.1.8 ผลการพัฒนาโปรแกรม และการทดสอบการยอมรับการใช้โปรแกรมประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงดุลยภาพของรัฐวิสาหกิจไทย (The Sustainable Balanced Scorecard Measurement Model (SSM) for State Own Enterprise in Thailand)

แบบจำลองการประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย หรือแบบจำลอง SSM ได้ถูกพัฒนาเป็นโปรแกรมโดยใช้ชื่อว่า (The Sustainable Balanced Scorecard Measurement Model (SSM) for State Own Enterprise in Thailand)” หรือ “โปรแกรม SSM” ที่มีการทำงานในรูปแบบของเว็บไซต์ (Web Application) โดยมีระบบแม่ข่าย (Web Server) เป็นปัจจัยหลักในการดำเนินการ โดยแบ่งผู้ใช้งานออกเป็น 2 ระดับ ซึ่งได้แก่ เจ้าหน้าที่บริหารจัดการและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นผู้ได้รับการประเมินความยั่งยืน โดยระบบสามารถใช้สำหรับการประเมินความยั่งยืน เป็นเครื่องมือติดตามและรายงานความคืบหน้าของการบริหารจัดการความยั่งยืน ทั้งรายแห่ง รายสาขา และรายภาพรวม รวมถึงเป็นระบบฐานข้อมูลเพื่อจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยโดยรวม เพื่อประกอบการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายสำหรับพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยในอนาคต

ซึ่งเมื่อดำเนินการสำรวจการยอมรับโปรแกรมเทคโนโลยี SSM จากกลุ่มตัวอย่างการวิจัยโดยใช้วิธีการตามแนวคิดของแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี หรือ Technology Acceptance Model (TAM) ที่สอบถามทั้งการรับรู้ถึงประโยชน์ (Perceived usefulness (PU) และการรับรู้เกี่ยวกับความง่ายและสะดวกในการใช้เทคโนโลยี Perceived Ease-of-Use (PEOU) พบว่า โดยรวมเห็นด้วยว่าโปรแกรม SSM มีประโยชน์ 4.06 คะแนน และเห็นด้วยว่าโปรแกรม SSM สามารถใช้งานได้โดยง่ายที่ 4.50 คะแนน

ซึ่งโปรแกรม SSM ดังกล่าวเมื่อวิเคราะห์แนวทางการนำไปจำหน่ายจริงในเชิงพาณิชย์ พบว่ามีกลุ่มลูกค้าหลัก 2 กลุ่ม ได้แก่ รัฐวิสาหกิจ และ สคร. ทั้งนี้เนื่องจากโปรแกรมเป็นซอฟต์แวร์สำเร็จรูป (Software Package) ที่ลูกค้าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที โดยมีจุดเด่นด้านสาระสำคัญของกรอบหลักเกณฑ์และดัชนีประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ อย่างไรก็ตามมีจุดด้อยที่ลอกเลียนแบบได้ง่าย ดังนั้นเพื่อให้การบริหารทรัพยากรสินทางปัญญาเกิดประโยชน์สูงสุด จึงได้กำหนดใช้แนวทางการบริหารทรัพยากรสินทางปัญญา โดยเก็บรักษาสิทธิในการดัดแปลงและพัฒนานวัตกรรมไว้ที่ผู้วิจัย ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยมีโอกาสพัฒนาต่อยอดโปรแกรมให้มีความทันสมัยด้านเนื้อหาดัชนีชี้วัดการ

ประเมินผล และคำสั่งหรือระบบปฏิบัติการย่อยภายในโปรแกรมได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการพัฒนาโปรแกรมในขั้นต้นจะมุ่งเน้นใช้ผ่านคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Personal Computer) และโทรศัพท์มือถือ ตามความต้องการของกลุ่มตัวอย่างสูงสุดถึงร้อยละ 94.44 และร้อยละ 72.22 ตามลำดับ รวมถึงกำหนดราคาค่าใช้จ่ายบริการโปรแกรมเท่ากับ 1 ล้านบาท ซึ่งเมื่อรวมกับค่าบริการเสริมในการเป็นที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาความยั่งยืนให้แก่วิสาหกิจที่มีค่าบริการเท่ากับ 4 ล้านบาท จึงทำให้ผู้วิจัยสามารถมีรายได้จากการให้บริการโปรแกรม SSM รวมทั้งสิ้น 5 ล้านบาท ในขณะที่มีต้นทุนการพัฒนาโปรแกรมที่มีทั้งสิ้น 2.345 ล้านบาท จึงทำให้คาดการณ์กำไรและผลตอบแทนที่จะได้จากโปรแกรมรวมเท่ากับ 2.655 ล้านบาท

## 8.2 การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยที่จัดทำขึ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดหาปริมาณและปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจไทย ซึ่งจากผลสรุปที่ได้พบว่ามีปัจจัยทั้งสิ้น 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจ ได้แก่ ปัจจัยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเสริมสร้างความผูกพันพนักงาน (Vision and Engagement) (Bieker and Gminder 2001, Figge, Hahn et al. 2002) ที่เป็นปัจจัยในหลักการด้านภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตอย่างสมดุล ปัจจัยด้านการวิเคราะห์ SWOT และความท้าทายเพื่อบริหารความยั่งยืน (SWOT and Strategic Challenge Analysis) (Stead and Stead 2008) และการจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อความยั่งยืน (Sustainable Resource Management) ที่อยู่ภายใต้หลักการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงปัจจัยด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) และการบริหารสมรรถนะด้านจริยธรรม (Ethical Management) (Jensen and Meckling 1976, Lenssen, van den Berghe et al. 2005) ซึ่งผลสรุปดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยทางวิชาการรวมถึงหลักการ ทฤษฎี และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความยั่งยืนต่างๆ ได้แก่ Organization Theories , Resource Based View The Sufficiency Economy และ มาตรฐาน ISO 26000 โดยเฉพาะเมื่อวิสาหกิจต้องมุ่งสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่ประชาชน ด้วยการปฏิบัติภารกิจอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าตามเป้าหมายที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนด ก็ยิ่งพบว่าปัจจัยทั้ง 5 ด้านมีความสำคัญและสอดคล้องไปกับผลสัมฤทธิ์ที่ภาครัฐไทยต้องการให้วิสาหกิจถือปฏิบัติและสร้างผลสำเร็จ

อย่างไรก็ตามสำหรับปัจจัยด้านอื่นๆ ที่ผลการศึกษาพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความยั่งยืนของธุรกิจไทย ซึ่งได้แก่ ปัจจัยการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่พบว่าขัดแย้งกับข้อสรุปของ Danny Pimentel Claro, Silvio Abrahao Laban Neto, Priscila Borinde Oliveira Claro (2013) ที่ระบุว่าหากองค์กรใดมีทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถที่แข็งแกร่งก็จะยิ่งส่งผลให้องค์กรดังกล่าวเกิดการพัฒนาความยั่งยืนที่มีประสิทธิผลได้โดยง่าย (Claro, Neto et al. 2013) โดยกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลที่จะส่งผลให้องค์กรต่างๆเกิดความยั่งยืนนั้นควรครอบคลุมทั้งการจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลัง การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม มีการเสริมสร้างความผูกพัน และพัฒนาความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจการรวมถึงเสริมสร้างกระบวนการสืบทอดตำแหน่งอย่างชัดเจน ((Zingales and Hockerts 2003, BAGDONIENE, DAUNORIENE et al. 2011, Lopes 2012)

ปัจจัยการบริหารความเสี่ยง ซึ่งสรุปขัดแย้งกับแนวคิดของ Chanida Chanyapate & Alec Bamford (2009) และ Chaiyawat Wibulswasdi et al. (2011) รวมถึง ดร. ปรียานุช ธรรมปิยา (2557) ที่ต่างเห็นว่าระบบบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีภูมิคุ้มกันที่ดีตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จากการใช้ระบบดังกล่าวคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดแนวทางเตรียมความพร้อมเพื่อบรรเทาผลกระทบดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึง Nazliatul Aniza Abdul Aziz, Norlida Abdul Manab, Siti Norezam Othman (2016) ที่กล่าวว่าองค์กรสามารถใช้การบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนหากมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยง และผนวกรวมการบริหารความเสี่ยงกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับได้อย่างสมบูรณ์ (Aziz, Manab et al. 2016)

ปัจจัยการบริหารความขัดแย้งและความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ที่ผลสรุปขัดแย้งกับแนวคิดของ Freeman (1984) ที่ระบุว่าองค์กรจะอยู่ได้ในระยะยาวนั้น ต้องพึ่งพาการมีส่วนร่วมและเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งพนักงานที่เป็นผู้ดำเนินธุรกิจให้องค์กร ผู้ส่งมอบที่จัดหาและนำส่งวัตถุดิบที่จำเป็นให้องค์กรนำไปประกอบกิจการ ผู้ให้บริการที่เป็นแหล่งรายได้หลักขององค์กร รวมถึงหน่วยงานภาครัฐและชุมชนที่หากได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานขององค์กร ก็อาจนำไปสู่การขัดขวางและทำให้องค์กรไม่สามารถสร้างผลสำเร็จตามแผนงานโครงการที่กำหนดได้ เช่นเดียวกัน Joseph H Callaghan , Arline Savage & Steven Mintz (2010) และ

Mohammad Zairi (2005) ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับทั้ง การแสดงความคิดเห็น การร่วมปฏิบัติงาน และการร่วมตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กร ในการทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในระยะยาว (Zairi 2005, Callaghan, Savage et al. 2010)

การบริหารการเงินที่สมดุลและพอเพียง ซึ่งผลสรุปไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Andreas Györy et al., (2012), Ioannis E Nikolaou & Thomas A Tsalis (2013), Michalis Sidiropoulos, Yannis Mouzakitis, Emmanuel Adamides & Stavros Goutsos (2004) และ Jelena Stankevičienė & Tatjana Sviderskė (2010) ที่ระบุให้การบริหารการลงทุนที่คำนึงถึงผลสำเร็จในระยะยาว เป็นปัจจัยที่สำคัญหนึ่งของการสร้างความเติบโตของรัฐวิสาหกิจ (Sidiropoulos, Mouzakitis et al. 2004, Stankevičienė and Sviderskė 2010, Györy, Brenner et al. 2012, Nikolaou and Tsalis 2013) รวมถึงตรงกับผลการศึกษา วิจัยของ Chanida Chanyapate & Alec Bamford (2009) และ Chaiyawat Wibulswasdi et al. (2011) ที่กล่าวว่า องค์กรที่ยั่งยืนต้องมีการบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายให้สอดคล้องกับศักยภาพการสร้างรายได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

การบริหารจัดการสารสนเทศ องค์กรความรู้ และนวัตกรรม ซึ่งผลสรุปแตกต่างจากผลการวิจัยของ Diana BAGDONIENE et al. (2011), Carl Ulrich Gminder & Thomas Bieker (2002), Tairan Huang et al. (2014), Graham Hubbard (2009) และ Frank Medel-González et al. (2013) ที่ต่างเห็นตรงกันว่าองค์กรใดมีการบริหารจัดการความรู้และองค์กรความรู้ จนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็จะทำให้องค์กรนั้นเกิดความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง รวมถึง Stephen Gates & Christophe Germain (2010) และ Ilídio Tomás Lopes (2012) ที่ให้ระบุว่าการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน ป้องกัน และลดผลกระทบเชิงลบขององค์กรที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Gates and Germain 2010, Lopes 2012)

ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งผลสรุปที่แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความยั่งยืนขัดแย้งกับแนวคิดของ Catalina Soriana SITNIKOV, 2012, A.Asuman Akdoğan , Aykut Arslan & Özgür Demirtaş (2016) ที่กล่าวว่าการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นกลไกพื้นฐานในการสร้างความยั่งยืนขององค์กร (Akdoğan, Arslan et al. 2016) รวมถึงไม่สอดคล้องกับ Freeman (1984) ที่ระบุว่าการอยู่ได้ในระยะยาวต้องมีการบริหารจัดการ

ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มพึงพอใจ ไว้วางใจและให้ความร่วมมือรวมถึงสนับสนุนเพื่อให้องค์กรประกอบกิจการในสังคมได้ในระยะยาว

โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยนี้ เมื่อนำมาวิเคราะห์เพิ่มเติม ทำให้สามารถสรุปสาเหตุที่ทำให้ปัจจัยดังกล่าวไม่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยได้ดังนี้

1. ความจำเป็นในการก่อตั้งและคงอยู่ของรัฐวิสาหกิจ จากการที่รัฐวิสาหกิจไทยถูกก่อตั้งเพื่อให้ปฏิบัติงานในภาคอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม หรือในกิจการที่หน่วยงานราชการหรือองค์กรของรัฐประเภทอื่นไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมักเกิดในกิจการที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศ ทำให้รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ดำเนินการในรูปแบบผูกขาดหรือกึ่งผูกขาด ซึ่งจากความจำเป็นดังกล่าว แม้รัฐวิสาหกิจจะไม่สามารถบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ ทั้ง การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเงินที่สมดุลและพอเพียง การบริหารจัดการสารสนเทศ องค์กรความรู้ และนวัตกรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตขององค์กรในระยะยาวได้อย่างเป็นมาตรฐานตามแนวปฏิบัติที่ดี แต่ก็สามารถคงอยู่ได้ในระยะยาว และส่งผลให้ปัจจัยดังกล่าวไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ
2. การได้รับอำนาจผูกขาดตามกฎหมายในทางตรงหรือทางอ้อม ทำให้รัฐวิสาหกิจเป็นผู้ประกอบการรายเดียวในกิจการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ขาดการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการและการปฏิบัติงานขององค์กร โดยแม้รัฐวิสาหกิจจะไม่มีการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ แต่ประชาชนก็ยังซื้อสินค้าและบริการ ทำให้รัฐวิสาหกิจมีรายได้อย่างต่อเนื่องจากอำนาจที่ได้รับตามกฎหมาย และทำให้ปัจจัยด้านการบริหารจัดการสารสนเทศและนวัตกรรมไม่มีความสัมพันธ์กับการสร้างรายได้หรือการเติบโตของรัฐวิสาหกิจ
3. รัฐบาลมุ่งเน้นความสำคัญและคาดหวังให้รัฐวิสาหกิจสร้างผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ จัดตั้งและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย มากกว่าการสร้างความยั่งยืนอย่างสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ส่วนได้เสีย เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้นเมื่อรัฐวิสาหกิจสร้างผลสำเร็จในด้านต่างๆได้ตามที่รัฐบาลคาดหวัง แม้จะไม่สามารถสร้างประโยชน์ให้เกิดแก่ผู้มีส่วนได้เสีย เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างสมดุล แต่รัฐบาลก็จะเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นที่รัฐวิสาหกิจควรคงอยู่เพื่อเป็นกลไกของรัฐในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายต่อไปในอนาคต

4. รัฐวิสาหกิจได้รับงบประมาณและงบลงทุนจากภาครัฐ เพื่อดำเนินงานตามภารกิจ ใช้จ่ายภายในองค์กร และการขยายกิจการในอนาคตเป็นประจำทุกปี ทำให้รัฐวิสาหกิจหลายแห่งขาดความรับผิดชอบทางการเงิน การให้ความสำคัญกับการบริหารค่าใช้จ่ายและควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน โดยพบว่าในบางรัฐวิสาหกิจแม้จะประสบกับภาวะขาดทุนต่อเนื่องจากการขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและบริหารจัดการองค์กร แต่เนื่องจากยังคงได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากภาครัฐเพื่อให้ปฏิบัติงานตามภารกิจจากการที่เป็นผู้ประกอบการรายเดียวในอุตสาหกรรม จึงทำให้รัฐวิสาหกิจยังคงอยู่ได้ และทำให้การบริหารการเงินแบบสมดุลและพอเพียงไม่มีความสัมพันธ์กับความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทยดังกล่าว

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการวิจัยต้องใช้ข้อมูลเชิงลึกทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่ต้องมีการเก็บรวบรวมติดต่อกันอย่างน้อย 5 ปี เพื่อนำมาวิเคราะห์และประเมินผลสำเร็จที่แสดงถึงการเติบโตอย่างยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ โดยต้องเป็นข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งด้านการเงิน การปฏิบัติงานตามภารกิจ และด้านจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบและความพอเพียงจากกรณีดังกล่าวจึงทำให้การวิจัยต้องกำหนดใช้กลุ่มตัวอย่างรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในระบบประเมินผลการดำเนินงานของ สคร. กระทรวงการคลัง ที่มีการจัดเก็บข้อมูลที่ครบถ้วนชัดเจนและเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการวิจัย อย่างไรก็ตาม เนื่องจากรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลมีจำนวนเพียง 55 แห่ง ในขณะที่รัฐวิสาหกิจของประเทศไทยในปัจจุบันหลายแห่งไม่เข้าร่วมรับการประเมินผลการดำเนินงาน ดังนั้นเพื่อให้ผลการวิจัยในอนาคตมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มากเพียงพอ ที่จะทำให้มั่นใจว่าผลสรุปที่ได้จากการวิจัยมีความสอดคล้องและสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับรัฐวิสาหกิจไทย จึงอาจมีการพัฒนาระบบการ

จัดเก็บข้อมูลทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินจากรัฐวิสาหกิจอื่นที่อยู่นอกระบบ ประเมินผล และขยายขอบเขตกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมรัฐวิสาหกิจดังกล่าวให้เกิดความ ครบถ้วนยิ่งขึ้นต่อไป

2. การจัดทำกรณีศึกษาจำนวน 3 แห่ง แม้ขั้นต้นจะมุ่งเน้นคัดเลือกรัฐวิสาหกิจที่มีภารกิจ ครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เป็นไปตามหลักการพัฒนา ความยั่งยืนที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป แต่ในทางปฏิบัติเนื่องจากรัฐวิสาหกิจมีข้อจำกัดใน การให้ข้อมูลผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของคณะกรรมการ ภาวะผู้นำ การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันหรือศักยภาพการ ดำเนินงาน และจริยธรรมการปฏิบัติงานภายในองค์กร จึงทำให้รัฐวิสาหกิจที่ยินยอมให้ ความร่วมมือจัดทำกรณีศึกษามีจำกัด และไม่ครอบคลุมทั้ง 3 มิติตามความมุ่งหวัง ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำกรณีศึกษาครอบคลุมรัฐวิสาหกิจที่มีภารกิจโดยตรงตามหลักการพัฒนา ความยั่งยืนได้อย่างครบถ้วน การศึกษาในอนาคตจึงควรมีการขยายและคัดเลือก รัฐวิสาหกิจให้ครอบคลุมทั้ง 3 มิติอย่างเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- A. Adams, C., et al. (2014). "Measurement of sustainability performance in the public sector." Sustainability Accounting, Management and Policy Journal **5**(1): 46-67.
- Aguilera, R. V., et al. (2007). "Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations." Academy of management review **32**(3): 836-863.
- Akdoğan, A. A., et al. (2016). "A strategic influence of corporate social responsibility on meaningful work and organizational identification, via perceptions of ethical leadership." Procedia-Social and Behavioral Sciences **235**: 259-268.
- Aras, G. and D. Crowther (2008). "Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability." Management decision **46**(3): 433-448.
- Argandoña, A. (2011). "The "Management Case" for Corporate Social Responsibility." towards a new theory of the firm.
- Avery, G. (2005). Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world, Edward Elgar Publishing.
- Avery, G. C. and H. Bergsteiner (2011). "Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance." Strategy & Leadership **39**(3): 5-15.
- Aziz, N. A. A., et al. (2016). "Critical success factors of sustainability risk management (SRM) practices in Malaysian environmentally sensitive industries." Procedia-Social and Behavioral Sciences **219**: 4-11.
- BAGDONIENE, D., et al. (2011). "Integration of sustainable development principles into the balanced scorecard." Intelektine Ekonomika(3).
- Barnard, C. I. (1968). The functions of the executive, Harvard university press.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." Journal of

management **17**(1): 99-120.

Barney, J. B. (1986). "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?" Academy of management review **11**(3): 656-665.

Bieker, T. (2003). "Sustainability management with the Balanced Scorecard." Proceedings of 5th international summer academy on technology studies: 17-34.

Bieker, T. and C.-U. Gminder (2001). "Towards a sustainability balanced scorecard." Oikos Summer academy: 14.

Boyett, I. (1996). "The public sector entrepreneur-a definition." International Journal of Public Sector Management **9**(2): 36-51.

Brown, M. E., et al. (2005). "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing." Organizational behavior and human decision processes **97**(2): 117-134.

Bruns, T. and G. Stalker (1961). "The management of innovation." Tavistock, London.

Callaghan, J. H., et al. (2010). "A re-balanced scorecard: a strategic approach to enhance managerial performance in complex environments." International Journal of Business Excellence **3**(3): 341-362.

Carroll, A. B. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance." The Academy of Management Review **4**(4): 497-505.

Chanyapate, C. and A. Bamford (2009). "On recent projects and experiences of the Sufficiency Economy–A critique." Postneoliberalism–A beginning debate: 143.

Chenhall, R. H. and K. Langfield-Smith (2003). "Performance measurement and reward systems, trust, and strategic change." Journal of management accounting research **15**(1): 117-143.

Claro, D. P., et al. (2013). "Sustainability drivers in food retail." Journal of retailing and consumer services **20**(3): 365-371.

- Coblentz, J. B. (2002). "Organizational Sustainability: The three aspects that matter." Washington, Academy for Educational Development.
- Commission, B. and B. Commission (1987). Our common future, Oxford: Oxford University Press.
- Commission, C. o. S. O. o. T. (2004). Enterprise risk management: integrated framework.
- da Cruz, N. F. and R. C. Marques (2014). "Scorecards for sustainable local governments." Cities **39**: 165-170.
- Davis, F. D. (1993). "User acceptance of information technology: system characteristics, user perceptions and behavioral impacts." International journal of man-machine studies **38**(3): 475-487.
- Davis, F. D., et al. (1989). "User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models." Management science **35**(8): 982-1003.
- Dias-Sardinha, I. and L. Reijnders (2001). "Environmental performance evaluation and sustainability performance evaluation of organizations: an evolutionary framework." Eco-Management and Auditing **8**(2): 71-79.
- Dierickx, I. and K. Cool (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage." Management science **35**(12): 1504-1511.
- Donaldson, T. and L. E. Preston (1995). "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications." Academy of management review **20**(1): 65-91.
- Dr.Chaiyawat Wibulswasdi, D. K. P., Dr.Priyanut Piboolsravut (2010). "Sufficiency Economy Philosophy and Development." **3**.
- Dyllick, T. and K. Hockerts (2002). "Beyond the business case for corporate sustainability." Business Strategy and the Environment **11**(2): 130-141.
- Elkington, J. (1994). "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business

strategies for sustainable development." California management review **36**(2): 90-100.

Ellen, P. S., et al. (2000). "Charitable programs and the retailer: do they mix?" Journal of retailing **76**(3): 393-406.

FAYOL, H. (1841). "1925." General and industrial management.

Fiedler, F. E. (1971). "Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings." Psychological bulletin **76**(2): 128.

Figge, F., et al. (2002). "The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy." Business Strategy and the Environment **11**(5): 269-284.

Fox, T., et al. (2002). Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: A baseline study, World Bank Washington, DC.

Freeman, R. E. (1984). "Strategic management: A stakeholder approach. 1984." Boston: Pitman.

Gates, S. and C. Germain (2010). "Integrating sustainability measures into strategic performance measurement systems: An empirical study." Management Accounting Quarterly **11**(3): 1-7.

Global Reporting Initiative (2013). G4 Sustainability Reporting Guidelines. Netherlands, Global Reporting Initiative.

Gminder, C. U. and T. Bieker (2002). Managing corporate social responsibility by using the "sustainability-balanced scorecard". 10th international conference of the greening of industry network, June.

Goyal, P., et al. (2013). "Corporate sustainability performance and firm performance research: literature review and future research agenda." Management decision **51**(2): 361-379.

Gurtoo, A. (2009). "Adaptation of Indian public sector to market-based economic

reforms: a resource-based perspective." International Journal of Public Sector Management **22**(6): 516-531.

Györy, A., et al. (2012). Finding the right balanced scorecard for business-driven IT management: a literature review. System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on, IEEE.

Hahn, R. (2013). "ISO 26000 and the standardization of strategic management processes for sustainability and corporate social responsibility." Business Strategy and the Environment **22**(7): 442-455.

Hardin, G. (1968). "the Tragedy of the Commons." Science **162**: 1242-1248.

Hart, S. L. (1995). "A natural-resource-based view of the firm." Academy of management review **20**(4): 986-1014.

Hersey, P. and K. H. Blanchard (1982). "Leadership style: Attitudes and behaviors."

Hongsranagon, P. (2009). An application of Sufficiency Economy in the health sector in Thailand. The 3rd OECD World Forum on "Statistics, Knowledge and Policy" Charting Progress, Building Visions, Improving Life, Busan, Korea, Citeseer.

Huang, T., et al. (2014). "Implementing a Sustainability Balanced Scorecard to Contribute to the Process of Organisational Legitimacy Assessment." Australasian Accounting Business & Finance Journal **8**(2): 15.

Hubbard, G. (2009). "Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line." Business Strategy and the Environment **18**(3): 177-191.

Hugo, M. (1913). Psychology and industrial efficiency, Houghton Mifflin.

Hussain, M., et al. (2016). "A framework for supply chain sustainability in service industry with Confirmatory Factor Analysis." Renewable and Sustainable Energy Reviews **55**: 1301-1312.

Isarangkun, C. and K. Pootrakool (2008). "Sustainable economic development through

the sufficiency economy philosophy." Paper for Internal discussion, Crown Property Bureau and National Economic and Social Development Bureau.(accessed June 23, 2009).

Jensen, M. C. and W. H. Meckling (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure." Journal of financial economics **3**(4): 305-360.

Johnston, A. (2011). "Constructing sustainability through CSR: A critical appraisal of ISO 26000." University of Oslo Faculty of Law Research Paper(2011-33).

Jones, E., et al. (2004). "Organizational communication: Challenges for the new century." Journal of Communication **54**(4): 722-750.

Kantabutra, S. (2008). "Development of the sufficiency economy philosophy in the Thai business sector: Evidence, future research & policy implications." Sufficiency Economy. Org. Available at <http://www.sufficiencyeconomy.org/en/files/26.pdf> (accessed 13 June 2008).

Kantabutra, S. and T. Siebenhüner (2011). "Predicting corporate sustainability: A Thai approach." Journal of Applied Business Research **27**(6): 123.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1995). "Putting the balanced scorecard to work." Performance measurement, management, and appraisal sourcebook **66**(17511): 68.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard business review Boston, MA.

Kelliher, F. and L. Reint (2009). "A resource-based view of micro-firm management practice." Journal of Small Business and Enterprise Development **16**(3): 521-532.

Khan, J. and W. Charles-Saverall (1993). "Human resource development in the public sector: A developing-country experience." International Journal of Public Sector Management **6**(1).

Koonmee, K., et al. (2010). "Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand."



Journal of Business Research **63**(1): 20-26.

Kristandl, G. and N. Bontis (2007). "Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm." Management decision **45**(9): 1510-1524.

Kucukvar, M., et al. (2014). "Sustainability assessment of US final consumption and investments: triple-bottom-line input-output analysis." Journal of Cleaner Production **81**: 234-243.

Lai, W.-H., et al. (2015). "Exploring the interoperability of innovation capability and corporate sustainability." Journal of Business Research **68**(4): 867-871.

Learned, E. P. (1969). Business policy: Text and cases, RD Irwin.

Lenssen, G., et al. (2005). "Sustainability in the boardroom: An empirical examination of Dow Jones Sustainability World Index leaders." Corporate Governance: The international journal of business in society **5**(3): 24-41.

Levitt, R. E., et al. (1999). "Simulating project work processes and organizations: Toward a micro-contingency theory of organizational design." Management science **45**(11): 1479-1495.

Linnenluecke, M. K. and A. Griffiths (2010). "Corporate sustainability and organizational culture." Journal of world business **45**(4): 357-366.

Lopes, I. d. T. (2012). "Seeking a sustainable development scoreboard: beyond the agency theory." Socialines Technologijos **2**(2).

Lorsch, J. W. and J. J. Morse (1974). Organizations and their members: A contingency approach, HarperCollins Publishers.

Loucks, E. S., et al. (2010). "Engaging small- and medium-sized businesses in sustainability." Sustainability Accounting, Management and Policy Journal **1**(2): 178-200.

Lourenço, I. C. and M. C. Branco (2013). "Determinants of corporate sustainability performance in emerging markets: the Brazilian case." Journal of Cleaner Production **57**:

134-141.

MacGregor, D. (1960). The human side of enterprise, New York.

Mahoney, J. T. (2012). "Towards a stakeholder theory of strategic management." Towards a New Theory of the Firm. Barcelona: IESE Research Unit, forthcoming **110**.

Malthus, T. (1965). "R. 1798." An Essay on the Principle of Population.

Martinsons, A. G. and M. G. Martinsons (1994). "In search of structural excellence." Leadership & Organization Development Journal **15**(2): 24-28.

Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation." Psychological review **50**(4): 370.

Mayo, E. (1949). "Hawthorne and the western electric company." Public Administration: Concepts and Cases: 149-158.

McAdam, R., et al. (2002). "Sustaining quality in the UK public sector: Quality measurement frameworks." International Journal of Quality & Reliability Management **19**(5): 581-595.

Medel-González, F., et al. (2013). Measuring and Evaluating Business Sustainability: Development and Application of Corporate Index of Sustainability Performance. Sustainability Appraisal: Quantitative Methods and Mathematical Techniques for Environmental Performance Evaluation, Springer: 33-61.

Missimer, M., et al. (2014). A systems perspective on ISO 26000. 2nd International Symposium "SYSTEMS THINKING FOR A SUSTAINABLE ECONOMY. Advancements in Economic and Managerial Theory and Practice, Universitas Mercatorum.

Mongsawad, P. (2010). "The philosophy of the sufficiency economy: a contribution to the theory of development." Asia Pacific Development Journal **17**(1): 123.

Mueckenberger, U. and S. Jastram (2010). "Transnational norm-building networks and the legitimacy of corporate social responsibility standards." Journal of Business Ethics **97**(2): 223-239.

Münsterberg, H. (1913). American Patriotism: And Other Social Studies, Moffat, Yard.

Ngai, E., et al. (2014). "Design and development of a corporate sustainability index platform for corporate sustainability performance analysis." Journal of Engineering and Technology Management **34**: 63-77.

Nikolaou, I. E. and T. A. Tsalis (2013). "Development of a sustainable balanced scorecard framework." Ecological Indicators **34**: 76-86.

Organization for Economic Co-Operation and Development (2008). Handbook on Constructing Composite Indicators Methodology and User Guide, OECDpublishing.

Park, S. and G. Berger-Walliser (2015). "A Firm-Driven Approach to Global Governance and Sustainability."

Parker, J. (1998). Robert Owen 1771–1858. Citizenship, Work and Welfare, Springer: 59-80.

Pope, J., et al. (2004). "Conceptualising sustainability assessment." Environmental impact assessment review **24**(6): 595-616.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985, New York: Free Press.

Porter, M. E. and V. E. Millar (1985). How information gives you competitive advantage, Harvard Business Review Juli/August.

Porter, M. E. and C. Van der Linde (1995). "Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship." Journal of economic perspectives **9**(4): 97-118.

Powell, T. C. and A. Dent-Micallef (1997). "Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources." Strategic management journal: 375-405.

Pruetipibultham, O. (2010). "The sufficiency economy philosophy and strategic HRD: A

sustainable development for Thailand." Human Resource Development International **13**(1): 99-110.

Quarshie, A. M., et al. (2016). "Sustainability and corporate social responsibility in supply chains: The state of research in supply chain management and business ethics journals." Journal of Purchasing and Supply Management **22**(2): 82-97.

Rahbek Gjerdrum Pedersen, E., et al. (2013). "Stakeholder thinking in sustainability management: the case of Novozymes." Social Responsibility Journal **9**(4): 500-515.

Roethlisberger, F. J. (1941). "The hawthorne experiments." Classic readings in organizational behavior **1**: 35-45.

Rogers, P. "P., Jalal, Kazi. F., & Boyd, John. A.(2008). Challenges of sustainable development." An introduction to sustainable development: 54-83.

Schwartz, B. and K. Tilling (2009). "'ISO-lating' corporate social responsibility in the organizational context: a dissenting interpretation of ISO 26000." Corporate Social Responsibility and Environmental Management **16**(5): 289-299.

Searcy, C. and D. Elkhawas (2012). "Corporate sustainability ratings: an investigation into how corporations use the Dow Jones Sustainability Index." Journal of Cleaner Production **35**: 79-92.

Sidiropoulos, M., et al. (2004). "Applying sustainable indicators to corporate strategy: the eco-balanced scorecard." Environmental research, engineering and management **1**(27): 28-33.

Sitnikov, C. S. and C. G. Bocean (2012). "Corporate social responsibility through the lens of ISO standards." Business Excellence and Management **2**(4): 56-66.

Ståhle, P. (2008). "The dynamics of self-renewal: A systems-thinking to understanding organizational challenges in dynamic environments." Organisational Capital: Modelling, measuring and contextualizing: 1-26.

Stankevičienė, J. and T. Sviderskė (2010). "Developing a performance measurement

system integrating economic value added and the balanced scorecard in pharmaceutical company."

Stead, J. G. and W. E. Stead (2008). "Sustainable strategic management: an evolutionary perspective." International Journal of Sustainable Strategic Management **1**(1): 62-81.

Sutheewasinon, P., et al. (2015). "Development of a performance management system in the Thailand public sector: Isomorphism and the role and strategies of institutional entrepreneurs." Critical Perspectives on Accounting.

Taylor, F. W. (1914). The principles of scientific management, Harper.

Taylor, F. W. (2004). Scientific management, Routledge.

Teece, D. J., et al. (1997). "pIAA Ex. O-102-DP." Strategic management journal **18**(7): 509-533.

Theriou, N. G., et al. (2009). "A theoretical framework contrasting the resource-based perspective and the knowledge-based view." European Research Studies **12**(3): 177.

Towne, H. R. (1986). The Engineer as an Economist. Academy of Management Proceedings, Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.

Von Bertalanffy, L. (1968). "General system theory." New York **41973**(1968): 40.

Wagner, B. and G. Svensson (2014). "A framework to navigate sustainability in business networks: The transformative business sustainability (TBS) model." European Business Review **26**(4): 340-367.

Weber, M. (2009). From Max Weber: essays in sociology, Routledge.

Weill, P. and M. H. Olson (1989). "Managing investment in information technology: mini case examples and implications." MIS quarterly: 3-17.

Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm." Strategic management journal **5**(2): 171-180.

Wibulswasdi, C., et al. (2011). Sufficiency Economy Philosophy and Development, Sufficiency Economy Research Project, Bureau of the Crown Property.

Wood, D. J. (1991). "Corporate social performance revisited." Academy of management review **16**(4): 691-718.

Woods, M. (2007). "Linking risk management to strategic controls: a case study of Tesco plc." International Journal of Risk Assessment and Management **7**(8): 1074-1088.

Worley, C. G. and P. H. Mirvis (2013). "Studying networks and partnerships for sustainability: Lessons learned." Building networks and partnerships **3**: 261-291.

Zahid, M. and Z. Ghazali (2015). "Corporate sustainability practices among Malaysian REITs and property listed companies." World Journal of Science, Technology and Sustainable Development **12**(2): 100-118.

Zairi, M. (2005). TQM Sustainability: A Journey of Transformational change. Proceeding of 6th International conference of Quality Managers, Iran. Business Excellence To find out improvement plan based on improvable areas and implement it.

Zinenko, A., et al. (2015). "The fit of the social responsibility standard ISO 26000 within other CSR instruments: Redundant or complementary?" Sustainability Accounting, Management and Policy Journal **6**(4): 498-526.

Zingales, F. and K. Hockerts (2003). Balanced scorecard and sustainability: examples from literature and practice, Insead.

ณัฐพงษ์ ทองภักดี (2550). "ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : ความเป็นมาและความหมาย " พัฒนบริหารศาสตร์ **47**(1/2550).

ดร. ชาญชัย แสงศักดิ์ (2549). หน่วยงานของรัฐที่มีส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ : องค์การมหาชนและหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ, สำนักพิมพ์นิติธรรม.

ดร. ปริญญา ธรรมปิยา (2557). ตามรอยพ่อ ชีวิตพอเพียง...สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน. ประเทศไทย, ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ.

ดร. ปรียานุช ธรรมปิยา (2558). วิกฤตเศรษฐกิจ 2540 กับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. ประเทศไทย, ศูนย์  
สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ.

ดร.พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2558). "THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE " วารสาร สมาคมนักวิจัย 2.

ไทยพับลิก้า (2556). from <https://thaipublica.org/2013/09/montara-oil-spill/>.

ไทยพับลิก้า (2560). from <https://thaipublica.org/2017/02/rolls-royce-28-2-2560/>.

ไทยรัฐ (2560). from <https://thaipublica.org/2013/09/montara-oil-spill/>.

ประสพชัย พสุนนท์ (2558). "ความเที่ยงตรงของแบบสอบถามสำหรับงานวิจัยทางสังคม (Validity of  
Questionnaire for Social Science Research)." วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ฉบับ  
เดือนมกราคม-ธันวาคม.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ (2538). หลักการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ, สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

วรรณพร พุทธิภูมิพิทักษ์; ดร. กัญญามน อินทวง (2554). ทฤษฎีองค์การและการจัดการ. ประเทศไทย,  
มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.

สมชาย วรกิจเกษมสกุล (2553). ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, อักษรศิลป์การพิมพ์.

สมศักดิ์ ศรีสันติสุข (2538). ระเบียบวิจัยทางสังคมศาสตร์. ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา. คณะมนุษยและ  
สังคมศาสตร์. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สำนักงานประมาณของรัฐสภา (2559). ทุนหมุนเวียนของประเทศไทย : งบประมาณ และประสิทธิภาพในการ  
ดำเนินงาน. ประเทศไทย, สำนักงานประมาณของรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2560). "ข้อมูลสำคัญของรัฐวิสาหกิจไทย State Enterprise Key  
Indicators : SEKI."

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2550). ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2551). จากปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง...สู่การ  
ปฏิบัติ. บริษัท เพชรรุ่งการพิมพ์ จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2551). เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง. โรงพิมพ์ 21 เซ็นจู  
รี่, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 1.

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม (2553). ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง กำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแนวทางการรับผิดชอบต่อสังคม.

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม (2556). มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม Thai Industrial Standard มอก.9999.







## ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์ผู้แทนรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย  
รัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง กิจโครงสร้าง

เรื่อง “การสำรวจทามิยามความยั่งยืน และปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย ภายใต้หลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม  
(Corporate Social Responsibility : CSR) มาตรฐาน ISO 26000 และหลักการพัฒนาความยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency economy : SE) ”

ชื่อ.....นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....

ปัจจุบัน.....

ชื่อ.....

รัฐวิสาหกิจ.....

ชื่อสาขาวิสาหกิจที่กำกับดูแล.....

วันที่สัมภาษณ์.....

การสัมภาษณ์ประเด็น “นิยามความยั่งยืน ภายใต้หลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) มาตรฐาน ISO 26000 และหลักการพัฒนาความยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency economy : SE)”

1. ท่านเห็นว่า “ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย” ควรนิยามว่าอย่างไร และครอบคลุมมิติที่สำคัญใดบ้างต่อไปนี้

มิติ	คำอธิบาย	ความคิดเห็น		ระดับความสำเร็จของรัฐวิสาหกิจ	
		ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
1. ความยั่งยืนทางการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีภาวะขาดทุนสุทธิต่อเนื่องในระยะยาว</li> <li>- ไม่มีภาระหนี้สินผูกพันต่อเนื่องระยะยาว</li> <li>- มีเงินทุนหมุนเวียนภายในองค์กรเพียงพอต่อการสร้างผลสำเร็จตามภารกิจในระยะยาว</li> </ul>				
2. ความยั่งยืนของการทำงานตามภารกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ว่าสามารถสร้างผลสำเร็จตามภารกิจได้จริงอย่างต่อเนื่องในระยะยาว</li> <li>- กระบวนการปฏิบัติงานหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของภารกิจมีความเหมาะสม</li> <li>- อยู่รอดและเติบโตได้แม้เผชิญกับภาวะวิกฤตการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม</li> </ul>				
3. ความยั่งยืนด้านจริยธรรมที่มีความรับผิดชอบต่อเลขพอเพียง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีวัฒนธรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อความพอเพียง (1. จริยธรรม / 2. ความซื่อสัตย์ / 3. รับผิดชอบต่อสังคมจากภาระที่ / 4. ไปรษณีย์ / 5. มุ่งเน้นประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย / 6. พอประมาณ / 7. สิ่งของตนเอง / 8. ชยันตภูมิเกียรติ และ 9. มุ่งเน้นพัฒนาปัญญาและความรู้)</li> <li>- มีภาพลักษณ์ที่ยอมรับว่าเป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคม</li> </ul>				

มิติ	คำอธิบาย	ความคิดเห็น		ระดับความสำคัญของรัฐสภาทิจ			
		ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	เห็นด้วย
	- มีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับว่าเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติงานอย่างมีจรรยาบรรณที่สําคัญกับประชาชนรัฐกิจพอเพียง						

2. นอกเหนือจาก3 มิติ ความยั่งยืนของรัฐสภาทิจไทยข้างต้นแล้ว ท่านเห็นควรมีมิติเพื่อสะท้อนความยั่งยืนของรัฐสภาทิจไทยอื่นใดเพิ่มเติมอีกหรือไม่

การสัมภาษณ์ “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจไทย ภายใต้หลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) มาตราฐาน ISO 26000 และหลักการพัฒนายั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency economy : SE)”

ปัจจัยยั่งยืน	คุณลักษณะของปัจจัยยั่งยืน	ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 (มอก.26000-2553)	ความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (มอก. 9999-2556)	ความคิดเห็น	
				ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
1.ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตอย่างสมดุล	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นความสมดุลและรับผิดชอบต่อองค์กร เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม</li> <li>การกำหนดค่านิยมที่เป็นหลักจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</li> <li>สื่อสารและปฏิบัติตามเป็นแบบอย่าง (Role Model) ตามค่านิยมเศรษฐกิจพอเพียงและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</li> <li>สร้างรัฐวิสาหกิจไทยให้ยั่งยืน โดยเน้นความสมดุลและรับผิดชอบต่อสังคม เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม</li> <li>พัฒนาผู้นำในอนาคตและพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำของตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในศาสตร์ที่มีการพัฒนาธุรกิจ</li> <li>ทำให้พนักงานผูกพันและจริงจังในการปฏิบัติงาน</li> </ol>	<p>ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 (มอก.26000-2553)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ธรรมาภิบาล : แสดงภาวะความเป็นผู้นำในภาคมุ่งเน้นและรับผิดชอบต่อสังคม/ผู้มีส่วนได้เสีย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่สอดคล้องความมุ่งเน้นต่อความรับผิดชอบต่อสังคม/สร้างและทำให้เกิดสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการต่างๆ ของความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ/สร้างความสมดุลระหว่างต้องการขององค์กรกับผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และ ทบทวนและปรับปรุงเมื่อกิจกรรมกำกับดูแลองค์กร</li> </ul>	<p>ความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (มอก. 9999-2556)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ความพอประมาณ (องค์ประกอบ)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>คุณธรรม (เจตนาใจ)</li> <li>การนำองค์การ : ผู้บริหารระดับสูง ประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียในภาคผู้นำ สรีระทางและความเป็นแบบอย่างจากความภาคภูมิใจในแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผล</li> </ul> </li> </ul>	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย

ปัจจัยเชิงอื่น	คุณลักษณะของปัจจัยเชิงอื่น	ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 (มอก.26000-2553)	ความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (มอก. 9999-2556)	ความคิดเห็น	
				ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ
	<p>7. ทบอบของความต้องการและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล</p> <p>8. สร้างเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p> <p>9. เสริมสร้างการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</p>				
<p>2. การบริหาร</p> <p>จัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์</p>	<p>1. วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจที่เน้นการเติบโตอย่างสมดุลและรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</p> <p>2. กำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความยั่งยืนหรือผู้สำเร็จในระยะเวลา โดยพิจารณาประเด็นความท้าทายและใช้ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจเป็นหลัก</p> <p>3. จัดทำและบริหารจัดการความยั่งยืนของแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อการเติบโตอย่างสมดุลระหว่างรัฐวิสาหกิจ เศรษฐกิจ สังคม</p>	<p>- ธรรมชาติสากล : พัฒนากลยุทธ์ที่วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่สอดคล้องถึงความมุ่งมั่นต่อความรับผิดชอบต่อสังคม</p>	<p>- ความมีเหตุผล (องค์ประกอบ)</p> <p>- ความรู้ (เจตนา)</p> <p>- การวางแผน : กำหนดกลยุทธ์ที่สนับสนุนหลักการของมาตรฐานแนวทางการธุรกิจพอเพียง และนโยบายด้านเศรษฐกิจของหน่วยงาน โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก / วางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สามารถวัดผลได้ในทุกระดับขององค์กรรวมถึงบุคคล และสื่อสารให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>- การนำไปปฏิบัติ (ด้านเศรษฐกิจ) : ดำเนินธุรกิจหลักให้มีความมั่นคงโดยใช้ความรู้ความสามารถหลักขององค์กร / พิจารณาผลตอบแทนจากการดำเนินงาน</p>	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ

ปัจจัยเสี่ยง	คุณลักษณะของปัจจัยเสี่ยง	ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 (มอก.26000-2553)	ความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (มอก. 9999-2556)	ความคิดเห็น	
				ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ
	สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม 4. ปอยเน้นผลสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อการเติบโตอย่างสมดุลระหว่างรัฐวิสาหกิจ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม		ธุรกิจทั้งในระยขั้วและระยย่อยก้าวหน้ามีคุณภาพของการแบ่งปันให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้จับปราชโยชน์อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม และขยายหรือลงทุนธุรกิจให้เหมาะสมกับฐานะขององค์กร โดยพิจารณาความสามารถไม่การรับภาระหนี้สินและภาวะผูกพันหนี้และความเสี่ยงขององค์กรและคู่ธุรกิจทั้งในระยขั้วและระยย่อย		
3. การบริหารทรัพยากรที่สร้าง ความได้ เปรียบ ทางการแข่งขัน	1. การบริหารทรัพยากรที่มีคุณลักษณะ คือ 1. มีคุณค่า / 2. หาได้ยาก และ 3. ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่าง สมบูรณ์ 2. ทรัพยากรทำให้เกิดความได้เปรียบ ทางการแข่งขันเมื่อคู่แข่งหรือคู่เทียบ ในระยย่อย จนนำไปสู่ความยั่งยืน	- ประเมินคุณค่าผู้บริโภค (ด้านการบริโภค อย่างยั่งยืน) : นำเสนอผลิตภัณฑ์และการ บริการที่เป็นมิตรกับสังคมและ สิ่งแวดล้อมแก่ผู้บริโภค โดยคำนึงถึง วงจรชีวิตทั้งหมด และการลดผลกระทบ ต่างๆ ที่ไม่พึงประสงค์แก่สิ่งแวดล้อม	- การมีคู่ค้าที่มีหัวใจดี (องค์ประกอบ) - ความรู้ (เสียใจ) - การนำไปปฏิบัติ (ด้านเศรษฐกิจ) : สร้างนวัตกรรมที่ก้าวทันปัจเจกการผลิต ผลิตภัณฑ์ที่กระบวนกร เทคโนโลยี องค์การหรือการบริหารจัดการ ที่เป็นประโยชน์สอดคล้องกับกลยุทธ์และ ก่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กร จุณจน และสังคม		
4. การบริหาร ความเสี่ยง	1. จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ มุ่งเน้นกระจายและลดความเสี่ยงที่เกิด จากปัจจัยเสี่ยงภายในและภายนอก องค์กรในทุกเรยขั้ว เช่น ปัจจัยเสี่ยง	- สิทธิมนุษยชน : การสร้างความตระหนักรู้ ป้องกัน และค้ำเนินการกับความเสี่ยง ต่างๆ - การปฏิบัติที่ทันสมัย (ด้านคุณภาพและ	- การมีคู่ค้าที่มีหัวใจดี (องค์ประกอบ) - ความรู้ (เสียใจ) - การวางแผน : บริหารความเสี่ยงเชิง กลยุทธ์ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดผล		

ปัจจัยเสี่ยง	คุณลักษณะของปัจจัยเสี่ยง	ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 (มอก.26000-2553)	ความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (มอก. 9999-2556)	ความคิดเห็น	
				ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
ปัจจัยเสี่ยง	<p>จากโลกาภิวัตน์ เป็นต้น</p> <p>2. ระบุปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืน</p> <p>ครอบคลุมมิติด้านการเงิน การปฏิบัติการ ก่อยุทธ์ และกฎหมาย</p> <p>ปฏิบัติตามข้อกำหนด และมิติด้าน</p> <p>ระเบียบข้อบังคับ และมิติด้าน</p> <p>เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และ</p> <p>วัฒนธรรม</p> <p>3. วิเคราะห์ระดับความรุนแรงและโอกาส</p> <p>เกิดความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผล</p> <p>ต่อความยั่งยืนขององค์กร</p> <p>4. จัดทำและบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงตามแผน</p> <p>บริหารความเสี่ยงให้เกิดผลสำเร็จ</p>	<p>ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 (มอก.26000-2553)</p> <p>ความปลอดภัยในการทำงาน : วิเคราะห์ และควบคุมความเสี่ยงด้านสุขภาพและ ความปลอดภัยในกิจกรรมต่างๆของ องค์กร /ระบุความเสี่ยงด้านสุขภาพ อนามัยและความปลอดภัยในการทำงานที่ มีผลกระทบต่อกับผู้ปฏิบัติงานและผู้ขาย หรือคนงานที่มีสภาพสุขภาพ เช่น ทิศทาง ไม่มีประสบการณ์ หรือเป็นเยาวชน เป็นต้น</p> <p>- ด้านสิ่งแวดล้อม(ด้านการป้องกันมลพิษ) : ป้องกันอุบัติเหตุด้านสิ่งแวดล้อม และมี โปรแกรมการเตรียมความพร้อม และแผนฉุกเฉิน ที่ครอบคลุมอุบัติเหตุและ อุบัติการณ์ต่างๆ ทั้งในและนอกพื้นที่ ที่งานที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียต่างๆที่ เกี่ยวข้อง</p> <p>- การปฏิบัติที่เป็นธรรม (การต่อต้านการทุจริต) : ระบุความเสี่ยงด้านการทุจริต รวมถึงการปรับปรุงนโยบายและวิธีการ ปฏิบัติต่อต้านการทุจริตและการร่วมผู้ บังคับ</p> <p>- ประเมินด้านผู้บริโภค (การคุ้มครอง</p>	<p>การดำเนินงานด้านการบริหารความ</p> <p>เสี่ยง</p> <p>- การนำไปปฏิบัติ (ด้านเศรษฐกิจ) : ขยายหรือลงทุนธุรกิจให้เหมาะสมกับ ฐานะขององค์กร โดยพิจารณา ความสามารถในการรับภาระหนี้สิน และภาระผูกพันอื่น และความเสี่ยงของ องค์กรและคู่ธุรกิจทั้งในรอยละัน และ รอยยาว</p>	ไม่เห็น ด้วย	เห็นด้วย





ปัจจัยยังยั้ง	คุณลักษณะของปัจจัยยังยั้ง	ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 (มอก.26000-2553)	ความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (มอก. 9999-2556)	ความคิดเห็น	
				ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ
	<p>ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องความพึงพอใจของลูกค้าผู้ใช้บริการ</p> <p>4. มีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน</p> <p>5. ป้องกันการเกิดความผิดพลาดและการทำงานซ้ำ ที่ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า</p>	<p>ประยุกต์ใช้หลักการด้านการจัดการด้านสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยที่รวมการกำจัด การทดแทน การควบคุมทางวิศวกรรม การควบคุมการจัดการ ขั้นตอนการทำงาน และอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล และ จัดหาอุปกรณ์ด้านความปลอดภัยที่จำเป็น รวมถึงอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล เพื่อการป้องกันภาวะบาดเจ็บโรค และอุบัติเหตุจากการทำงาน รวมทั้งเพื่อใช้เินเหตุฉุกเฉินต่างๆ</p>	<p>ทรัพยากร เพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง และสามารถพึ่งตนเองได้</p>		
6. การสื่อสารขององค์กร	<p>มุ่งเน้นการสื่อสาร 2 ทิศทาง และ การสื่อสารแบบเผชิญหน้า เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดี รวมถึงสร้างความชัดเจน</p> <p>เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วนถูกต้อง เชื่อถือได้ ง่ายไปรับ และ เป็นธรรม แม้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม</p> <p>ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารของธุรกิจสหกิจไทย</p>	<p>- ธรรมชาติภายใน : สร้างกระบวนการสื่อสารแบบ 2 ทิศทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร</p> <p>- การปฏิบัติด้านแรงงาน (การจ้างงานและความสัมพันธ์ทางงาน) : แจ้งสารสนเทศที่ทันกาล และร่วมกับตัวแทนของแรงงาน (ถ้ามี) เพื่อพิจารณาแนวทางการทะเลาะเถียงกันที่ไม่ดี จาก การเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน</p> <p>- การปฏิบัติด้านแรงงาน (สังคมส่วนมา) : จัดให้มีตัวแทนคนงานที่สามารถเข้าถึงสารสนเทศที่จัดทำไว้ด้วยตนเองในภาพที่</p>	<p>การมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (องค์ประกอบ)</p> <p>- ความรู้ (เจตจำนง)</p> <p>- การนำองค์กร : กำหนดทิศทางองค์กร โดยการบูรณาการแนวทางการเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรมเป็นส่วนหนึ่งของปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย กลยุทธ์ วัฒนธรรม โครงสร้าง หรือการดำเนินงานต่างๆ และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจและนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ</p>		

ปัจจัยเชิงอื่น	คุณลักษณะของปัจจัยเชิงอื่น	ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 (มอก.26000-2553)	ความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (มอก. 9999-2556)	ความคิดเห็น	
				ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
		<p>ถูกต้องและเป็นธรรมเกี่ยวกับสภาพที่งาน การเงินและค่าจ้างขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเด็นด้านผู้บริโภครู้โลก (การตลาดที่เป็นธรรม สารสนเทศที่เป็นจริง และไม่เบียดเบียน และการปฏิบัติตามข้อตกลงที่เป็นธรรม) : ไม่เข้าร่วมในการทดลอง ทำให้เข้าใจผิด ข้อโกงหรือไม่เป็นธรรม ไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ และการเผยแพร่การแจ้งสารสนเทศที่สำคัญ / การแบ่งปันข้อมูลที่ไม่โปร่งใส เข้าถึงและ การเปรียบเทียบตัวเลือกรู้โลกที่ง่ายยิ่งขึ้น ได้ และให้สารสนเทศที่สมบูรณ์ ถูกต้อง สามารถเข้าใจได้ และเปรียบเทียบได้</li> <li>- ประเด็นด้านผู้บริโภครู้โลก (การบริโภคที่ยั่งยืน) : ให้สารสนเทศแก่ผู้บริโภครู้โลกที่มีความน่าเชื่อถือทางวิทยาศาสตร์ เป็นความจริง เปรียบเทียบได้ และตรวจสอบได้ เกี่ยวกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่เกี่ยวข้องกับการผลิต และการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งสารสนเทศเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร ตลอดจนห่วงโซ่มูลค่า / ให้สารสนเทศแก่</li> </ul>			



ปัจจัยยั่งยืน	คุณลักษณะของปัจจัยยั่งยืน	ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 (มอก.26000-2553)	ความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (มอก. 9999-2556)	ความคิดเห็น	
				ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ
		<p>สารพิษและสารเคมีอันตรายที่เกี่ยวข้อง และมีน้อยสีกักขังที่ถูกนำมาใช้และถูกปลดปล่อยออกมา รวมทั้งความเสี่ยงที่มีต่อสุขภาพ และด้านสิ่งแวดล้อมในภาวะปกติและโดยอุบัติเหตุ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ธรรมชาติกับมล : ทบพวมและประโยชน์กระบวนการกำกับดูแลขององค์กรตามช่วงระยะเวลาที่กำกับต</li> <li>- สิ่งแวดล้อม การประเมินผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมก่อนเริ่มดำเนินการ หรือโครงการใหม่ และใช้ผลจากการประเมินผลกระทบมาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการตัดสินใจ</li> <li>- การมีส่วนร่วมของชุมชนและการพัฒนาชุมชน (การมีส่วนร่วมของชุมชน) : การเฝ้าติดตามและการประเมินผล ไปรณการพัฒนาด่างๆ โดยเคารพสิทธิ และให้ความสำคัญต่อตนเองของผู้อื่น</li> <li>- การมีส่วนร่วมของชุมชนและการพัฒนาชุมชน (ภา รลต ทน ต้น ส้ง คม) : ประเมินผลแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับชุมชนที่ก่อยู่ ณ ขณะนี้ และรายงาน</li> </ul>	<p>ความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (มอก. 9999-2556)</p>	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ
7. การประเมินผลสำเร็จด้าน ความยั่งยืน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดระบบการประเมินความยั่งยืนอย่างสมเหตุสมผลตามมาตรฐานสากล ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</li> <li>2. กำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนผลการประเมินอย่างสมเหตุสมผลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ด้านการเงินและโครงการเงิน ผลสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ธรรมชาติกับมล : ทบพวมและประโยชน์กระบวนการกำกับดูแลขององค์กรตามช่วงระยะเวลาที่กำกับต</li> <li>- สิ่งแวดล้อม การประเมินผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมก่อนเริ่มดำเนินการ หรือโครงการใหม่ และใช้ผลจากการประเมินผลกระทบมาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการตัดสินใจ</li> <li>- การมีส่วนร่วมของชุมชนและการพัฒนาชุมชน (การมีส่วนร่วมของชุมชน) : การเฝ้าติดตามและการประเมินผล ไปรณการพัฒนาด่างๆ โดยเคารพสิทธิ และให้ความสำคัญต่อตนเองของผู้อื่น</li> <li>- การมีส่วนร่วมของชุมชนและการพัฒนาชุมชน (ภา รลต ทน ต้น ส้ง คม) : ประเมินผลแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับชุมชนที่ก่อยู่ ณ ขณะนี้ และรายงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความมีเหตุมีผล (องค์ประกอบ)</li> <li>- ความรู้ (เจียมใจ)</li> <li>- คุณธรรม (เจียมใจ)</li> <li>- การติดตามเฝ้าระวัง การวัดผล และ การทบทวน : การกำหนควิธีการและติดตามเฝ้าระวัง วัดผล และทบทวนผล การดำเนินงานตามช่วงเวลาที่กำกับต / กลยุทธ์ วัดผลประสงค์ และนโยบายที่กำกับตไว้ อังมีความเหมาะสมกับ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และมีกรป้องกัน และการแก้ไข โภภณที่มีผลกระทบทำเนิงตาม แนวโน้มว่าจะไม่ไปตบนนโยบายกล ยุทธ์ วัดผลประสงค์ และมตฐณแนวทง เศรษฐกิจพอเพียง</li> </ul>	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ

ปัจจัยเชิงอื่น	คุณลักษณะของปัจจัยเชิงอื่น	ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 (เมท.26000-2555)	ความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (เมท. 9999-2556)	ความคิดเห็น	
				ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ
ปัจจัยเชิงอื่น					
8. การบริหารความสัมพันธ์กับคู่ค้า คู่ค้ามีส่วนร่วมได้ คู่ค้ามีส่วนร่วมได้ คู่ค้ามีส่วนร่วมได้	1. การระบุและสำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งทางตรงและทางอ้อม 2. การตอบสนองต่อความต้องการของคู่ค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างสมมูล 3. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของคู่ค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแสวงหาความร่วมมือปฏิบัติงานและตรวจสอบรัฐวิสาหกิจ	<p>ต้องจนและประชาชน และระบุถึงการปรับปรุงที่อาจทำได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ธรรมภิบาล : สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของคู่ค้ากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งความต้องการในปัจจุบันและคนรุ่นต่อไปในอนาคต / สร้างกระบวนการสื่อสารแบบ 2 ทางกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคู่ค้าทั้งทางตรงและอ้อม</li> <li>- กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอย่างมีประสิทธิผล</li> <li>- สิทธิมนุษยชน (ภาวะไร้อคติอย่างรอบคอบ) : การดำเนินการกับผลกระทบด้านลบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจและการดำเนินการขององค์กร</li> <li>- สิทธิมนุษยชน (การเลือกปฏิบัติและกลุ่มผู้ด้อยโอกาส) : การไม่เลือกปฏิบัติเกี่ยวกับลูกจ้าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สมาชิก หรือบุคคลอื่นใดที่มีการติดต่อด้วย หรือสามารถได้รับผลกระทบจากองค์กร</li> <li>- ปรอยectด้านผู้รับบริการ (การเข้าถึงบริการที่</li> </ul>	<p>ความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (เมท. 9999-2556)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความพอประมาณ</li> <li>- คุณธรรม (เสียใจ)</li> <li>- ความโปร่งใส : กำหนดกลยุทธ์ที่สนับสนุนหลักการของมาตุภูมิ แนวทางเศรษฐกิจพอเพียง และนโยบายด้านเศรษฐกิจเพียงองค์กรโดยพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>- รับผิดชอบต่อสังคม : ให้ความสำคัญต่อสังคมส่วนรวม</li> <li>- ความซื่อสัตย์ : ปฏิบัติตามสัญญา</li> <li>- ความยุติธรรม : ปฏิบัติตามสัญญา</li> <li>- ความโปร่งใส : ปฏิบัติตามสัญญา</li> <li>- ความรับผิดชอบต่อสังคม : ปฏิบัติตามสัญญา</li> <li>- ความซื่อสัตย์ : ปฏิบัติตามสัญญา</li> <li>- ความยุติธรรม : ปฏิบัติตามสัญญา</li> <li>- ความโปร่งใส : ปฏิบัติตามสัญญา</li> <li>- ความรับผิดชอบต่อสังคม : ปฏิบัติตามสัญญา</li> </ul>	<p>ไม่เห็นด้วย</p>	<p>ไม่เห็นใจ</p>

ปัจจัยยังยั้ง	คุณลักษณะของปัจจัยยังยั้ง	ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 (มอก.26000-2553)	ความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (มอก. 9999-2556)	ความคิดเห็น	
				ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ
ปัจจัยยังยั้ง	คุณลักษณะของปัจจัยยังยั้ง	<p>จำป๋ม): ขยายขอบเขตของการบริการ และให้บริการที่มีคุณภาพอย่างทั่วไเทียม โดยไม่เลือกปฏิบัติในกลุ่มของผู้บริโภค</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมีส่วนร่วมของชุมชนและการพัฒนาชุมชน (การมีส่วนร่วมของชุมชน) : การร่วมปรึกษาหารือกับกลุ่มตัวแทนของชุมชนในการจัดลำดับความสำคัญสำหรับการลงทุนสังคมและการพัฒนาชุมชน / การปรึกษากับชุมชนเกี่ยวกับข้อตกลง และเงื่อนไขของการพัฒนาที่อาจมี ผลกระทบ ต่อชุมชน และรักษา ความสัมพันธ์กับองค์กรของรัฐและ องค์กรเมืองท้องถิ่นด้วยความโปร่งใส ปราศจากการติดสินบน</li> </ul>	<p>การพัฒนาองค์กร ชุมชนและสังคม รวมทั้งการแบ่งปันความรู้และ ทรัพยากร เพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง และสามารถพึ่งตนเองได้ และส่งเสริม กิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสามัคคี ประองคองทั้งภายในองค์กร ชุมชน และ สังคม</p>	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ
9. การบริหาร การเงินอย่าง สมดุลและ พอเพียง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารงบประมาณที่มุ่งสร้าง ผลสำเร็จตามภารกิจในระยชยยาว มากกว่าระยะสั้น</li> <li>2. บริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการ ปฏิบัติงานให้อยู่ในเรขยกับที่สอดคล้องกับ ายรับหรือศักยภาพการสร้างรายได้ใน ปัจจุบันและอนาคต</li> <li>3. จัดทำแผนงานที่กันงบประมาณ</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ธรรมภิบาล : ใช้ทรัพยากรทางกาน การเงิน ทรัพยากรธรรมชาติ และ ทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่มีประโยชน์ภาพ และสร้างความสมดุลระหว่างความ ต้องการขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความต้องกรในปัจจุบันและความ ต้องการของชนรุ่นต่อไปในอนาคต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความพอประมาณ</li> <li>- คุณธรรม (ใจไม่ใจ)</li> <li>- ความรู้ (ใจไม่ใจ)</li> <li>- การนำไปปฏิบัติ (ด้านเศรษฐกิจ) : ดำเนินธุรกิจที่ก่อให้เกิดความมั่นคงโดยใช้ ความรู้ความสามารถหลักขององค์กร / ที่จรรยาบรรณแทนจากกการดำเนินงาน ธุรกิจทั้งในเรขยสั้นและเรขยยาวบน</li> </ul>		

ปัจจัยเชิงอื่น	คุณลักษณะของปัจจัยเชิงอื่น	ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 (มอก.26000-2553)	ความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (มอก. 9999-2556)	ความคิดเห็น	
				ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ
	<p>(Budgeting Plan) เพื่อติดตามและประเมินความเพียงพอของทรัพยากรทางการเงินที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างผลสำเร็จตามภารกิจ</p> <p>4. บริหารการลงพื้นที่ที่คำนึงถึงการสร้างผลสำเร็จตามภารกิจในระยะยาว</p>		<p>พื้นฐานของการแบ่งปันโดยมุ่งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับประโยชน์อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม และขยายหรือลงทุนธุรกิจให้เหมาะสมกับฐานะขององค์กร โดยพิจารณาความสามารถในการรับภาระหนี้สินและภาระผูกพันอื่น และความเสียหายขององค์กรและคู่ธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว</p>		
ปัจจัยเชิงอื่น	<p>1. จัดให้มีแผนแม่บทสารสนเทศที่สามารถปฏิบัติได้บนพื้นฐานความรู้และความสามารถของบุคลากรภายในรัฐวิสาหกิจ</p> <p>2. ระบบสารสนเทศสนับสนุนการติดตามวัดผลงาน บริหารความเสี่ยง ควบคุม และตรวจสอบภายใน เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ และการปฏิบัติงานภายในรัฐวิสาหกิจ</p> <p>3. บริหารจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่นำไปสู่ความยั่งยืนอย่างสมดุล</p> <p>4. มีการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์สารสนเทศและองค์ความรู้ทำให้เกิด</p>	<p>- การปฏิบัติที่ทันสมัยทันงาน (การจ้างงานและค่าจ้างที่เหมาะสม) : แจ้งสารสนเทศที่ทันกาล และร่วมกับตัวแทนของชุมชน (ถ้ามี) เพื่อพิจารณาแนวทางบูรณาการที่ปฏิบัติไม่ได้จากภายนอก</p> <p>- การปฏิบัติที่ทันสมัยทันงาน (สังคมเสวนา) : จัดให้มีตัวแทนชุมชนที่สามารถเข้าถึงสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับสภาพที่ถูกต้องและเป็นธรรมเกี่ยวกับสภาพที่ดำเนินการและต้นทุนของการดำเนินการมีส่วนร่วมของชุมชนและองค์กรพัฒนา (การพัฒนามาตรการเข้าถึงเทคโนโลยี) : พิจารณาถึงการพัฒนาภูมิ</p>	<p>- ความมีเหตุมีผล (องค์ประกอบ)</p> <p>- ความรู้ (เจตนา)</p> <p>- การนำไปปฏิบัติ (ด้านบุคลากร) : ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาความรู้ ทฤษฎี และแนวคิดใหม่ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและองค์กร ในกระบวนการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น และทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความก้าวหน้าในการทำงานและการดำรงชีวิต</p> <p>- การนำไปปฏิบัติ (ด้านเศรษฐกิจ) : ดำเนินธุรกิจหลักให้มีความมั่นคงโดยใช้ความรู้ความสามารถหลักขององค์กร</p> <p>- การนำไปปฏิบัติ (ด้านสังคม) : ร่วมกับ</p>		



ปัจจัยยั่งยืน	คุณลักษณะของปัจจัยยั่งยืน	ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 (มอก.26000-2553)	ความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (มอก. 9999-2556)	ความคิดเห็น	
				ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
ปัจจัยยั่งยืน	การเขียนรู้ส่งเสริมความรู้และวัฒนธรรมองค์กรรวมถึงชุมชนที่องค์กรทำเป็นภาระ	ปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งความรู้และเทคโนโลยีที่เสริม ไปพร้อมๆกับการปกป้องสิทธิของชุมชนต่อความรู้และเทคโนโลยีของชุมชน หากมีความรู้ในท้องถิ่นเชิงเศรษฐกิจ	ผู้เชี่ยวชาญ เครือข่ายธุรกิจ องค์กร ผู้บริโภค หน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานอื่นที่ตามความเหมาะสม ในการพัฒนาองค์กร ชุมชนและสังคม รวมทั้ง การแบ่งปันความรู้ และทรัพยากร เพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง และสามารถพึ่งตนเองได้ และเผยแพร่ความรู้และส่งเสริมให้มีการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติในชุมชนและสังคม		
11. การจัดการนวัตกรรมเพื่อ ความยั่งยืน	1. ผู้นำมุ่งเน้นใช้นวัตกรรมเพื่อสร้าง ความยั่งยืน 2. จัดทำนโยบายและแผนนวัตกรรมที่ เหมาะสมและสอดคล้องกับพื้นฐาน ความรู้และความสามารถหลักของ รัฐวิสาหกิจ	- สิ่งแวดล้อม (การปกป้องสิ่งแวดล้อม ความหลากหลายทางชีวภาพ และ การ ฟื้นฟูสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ) : เพิ่ม สัดส่วนการใช้ผลิตภัณฑ์จากผู้ประกอบการที่ เทคโนโลยีและกระบวนการผลิตอย่าง ยั่งยืน	- การมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (องค์กรปกครอง - ความรู้ (เรื่องไม่) - การนำไปปฏิบัติ (ด้านเศรษฐกิจ) : สร้างบรรยากาศให้บุคลากรทั่วทั้ง องค์กรมีความคิดสร้างสรรค์ อันจะ นำไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม/ นำไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม/		

ปัจจัยยั่งยืน	คุณลักษณะของปัจจัยยั่งยืน	ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 (มอก.26000-2553)	ความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (มอก. 9999-2556)	ความคิดเห็น	
				ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ
	<p>3. เน้นใช้เทคโนโลยีสะอาดทั้งภายในและนอกองค์กร</p> <p>4. พัฒนาระบบจัดการของเสีย</p> <p>5. พัฒนาระบบจัดการน้ำ</p> <p>6. พัฒนาระบบจัดการพลังงาน</p> <p>7. พัฒนาระบบจัดการมลพิษ</p> <p>8. พัฒนาระบบจัดการเสียง</p> <p>9. พัฒนาระบบจัดการความปลอดภัย</p> <p>10. พัฒนาระบบจัดการสุขภาพ</p> <p>11. พัฒนาระบบจัดการสังคม</p> <p>12. พัฒนาระบบจัดการวัฒนธรรม</p>	<p>- การมีส่วนร่วมของชุมชนและการพัฒนาชุมชน (การพัฒนามาและออกเข้าถึง เทคโนโลยี) : พัฒนาระบบจัดการของเสีย เทคโนโลยีที่ช่วยแก้ไขปัญหามลพิษด้านสิ่งแวดล้อมและสิ่งแวดล้อมในชุมชนท้องถิ่น / การพัฒนามาเทคโนโลยีที่ใช้การลงทุนต่ำ ทำซ้ำได้ง่ายและช่วยจัดการความยากจน และความรู้ไทย / การพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งความรู้และเทคโนโลยี (ไอที) เพิ่มเติมไปพร้อมกับการปกป้องสิทธิของชุมชนต่อความรู้และเทคโนโลยีของชุมชน และยินยอมให้ถ่ายทอดและเผยแพร่ เทคโนโลยีที่มีความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ</p>	<p>มีการสร้างนวัตกรรมด้านปัจจัยการผลิ ดผลิต ผลิตภัณฑ์ การขยายวง การ เทคโนโลยีองค์กร หรือการบริหาร จัดการที่เป็นประโยชน์ สอดคล้องกับ กลยุทธ์ และก่อให้เกิดความยั่งยืนของ องค์กร ชุมชน และสังคม / ส่งเสริมให้ มีการพัฒนานวัตกรรมจากภูมิปัญญา ขององค์กร ชุมชนและสังคม โดยอาจ พัฒนา ร่วมกับ ชุมชน ผู้เชี่ยวชาญ เครือข่ายธุรกิจ องค์กร ผู้บริโภค หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานอื่นๆ</p>		
ปัจจัยยั่งยืน	<p>1. จัดให้มีนโยบายและแผนปฏิบัติการที่</p> <p>2. ครอบคลุม</p> <p>3. บทบาทของคณะกรรมการ</p> <p>4. รับผิดชอบ</p> <p>5. การดำเนินงาน</p> <p>6. การติดตาม</p> <p>7. การรายงาน</p> <p>8. การปรับปรุง</p> <p>9. การประเมินผล</p> <p>10. การส่งเสริม</p> <p>11. การสนับสนุน</p> <p>12. การพัฒนา</p>	<p>- ธรรมชาติ บาล : พัฒนากลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่สอดคล้อง วัฒนธรรม/ ความเป็นผู้นำในการมุ่งเน้น และ ความรับผิดชอบต่อ สังคม / ส ราง ภาวแวดล้อมและวัฒนธรรมด้านความ รับผิดชอบต่อสังคม / สร้างระบบของการ ให้ผลตอบแทนทั้งที่เป็นและไม่เป็นเชิง เศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบด้าน</p>	<p>- ความมีเหตุมีผล (องค์ประกอบ)</p> <p>- คุณธรรม (เจตนา)</p> <p>- การนำองค์กร : กำหนดทิศทางองค์กร โดยกระบวนการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรมเป็นส่วนหนึ่ง ของปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย กลยุทธ์ วัฒนธรรม โครงสร้าง หรือการดำเนินงานต่างๆ และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจและนำไป</p>		

ปัจจัยเสี่ยง	คุณลักษณะของปัจจัยเสี่ยง	ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 (มอก.26000-2553)	ความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (มอก. 9999-2556)	ความคิดเห็น	
				ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ
ปัจจัยเสี่ยง	คุณลักษณะของปัจจัยเสี่ยง 6) จริยธรรมจรรยาบรรณ	<p>ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม / ใช้ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรธรรมชาติ และทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ / ส่งเสริมให้เกิดความยุติธรรมสำหรับกลุ่มที่ไม่ค่อยได้รับผลกระทบสูงสุดให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กร / สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในปัจจุบันและคนรุ่นต่อไปในอนาคต / สร้างกระบวนการสื่อสารแบบ 2 ทางกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร / ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของลูกจ้างในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร / สร้างความสมดุลระหว่างอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่ตัดสินใจในนามขององค์กร/ติดตามการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและทบทวนและประเมินกระบวนการกำกับดูแลขององค์กรตามช่วงเวลาที่กำหนด</p>	<p>ความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (มอก. 9999-2556)</p> <p>ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิผล / ทำให้ไม่มีความบุคลากรในองค์กรมีความสามัคคีและมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติ / จัดสรรบุคลากร เทคโนโลยี วิธีการงบประมาณ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่เป็นต่อองค์กรในนามของพอเพียง และทำให้มีใจกว้างใช้ทรัพยากร รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ และยึดถือและประสิทธิภาพ / ทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และดำเนินการอย่างโปร่งใส และมีจริยธรรม / ให้ความสำคัญต่อการแบ่งปันและยกระดับพัฒนาสังคมสิ่งแวดล้อม รวมทั้งวัฒนธรรม ควบคู่กับการดำเนินการด้านธุรกิจ และมีผลกระทบต่อผลกระทบด้านสังคมเศรษฐกิจพอเพียงในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ และนำผลการทบทวนไปใช้ในการปรับปรุงและวางแผนต่อไป</p>	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย

ปัจจัยอื่น	คุณลักษณะของปัจจัยอื่น	ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 (มอก.26000-2553)	ความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (มอก. 9999-2556)	ความคิดเห็น	
				ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
13. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	<p>1. จัดให้มีนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีที่ครอบคลุม</p> <p>1) การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม</p> <p>2) การรับผิดชอบต่อผู้รับใช้โลก</p> <p>3) สิทธิมนุษยชน</p> <p>4) การปฏิบัติที่เป็นธรรม/การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม</p> <p>5) การสนับสนุนและพัฒนาชุมชน</p>	<p>- หลักการ 7 หลักการ (Principles) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ 1. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) / 2. ความโปร่งใส (Transparency) / 3. การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior) / 4. การเคารพต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Respect for Stakeholder Interests) / 5. การเคารพต่อสิทธิมนุษยชน (Respect for the Rule of Law) / 6. การเคารพต่อการปฏิบัติตามแนวทางสากล (Respect for International Norms of Behavior) และ 7. การเคารพต่อสิทธิมนุษยชน (Respect for Human Rights)</p> <p>- 7 หัวข้อหลัก (Core Subjects) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ 1. ธรรมาภิบาล (Organizational governance) / 2. สิทธิมนุษยชน (Human rights) / 3. การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labor practices) / 4. สิ่งแวดล้อม (The environment) / 5. การปฏิบัติที่เป็นธรรม (Fair-Operating practices) / 6. ปอชเห็นด้านผู้รับใช้โลก</p>	<p>- ความพอประมาณ</p> <p>- ความมีเหตุมีผล (องค์ประกอบ)</p> <p>- คุณธรรม (เงื่อนไข)</p> <p>- คุณธรรม (เงื่อนไข)</p> <p>- การมีองค์การ : ให้ความสำคัญต่อการแบ่งปัน และ การพัฒนา สิ่งคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งวัฒนธรรม ความคู่กับการดำเนินธุรกิจ</p> <p>- การวางแผน : กำหนดกลยุทธ์ที่สนับสนุนหลักการของมาตรฐาน แนวทาง เศรษฐกิจ พอเพียง ภาคอุตสาหกรรม และนโยบายด้านเศรษฐกิจพอเพียง โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งรวมถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และ ปัจจัยแห่งความเสี่ยง สภาพของอุตสาหกรรมทั้งในอดีต ปัจจุบัน และความไม่แน่นอนในอนาคต การเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมืองและกฎระเบียบทั้งในและ</p>	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย

ปัจจัยอื่น	คุณลักษณะของปัจจัยอื่น	ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 (มอก.26000-2553) (Consumer issues) และ 7. การมีส่วนร่วมของชุมชนและการพัฒนาชุมชน (Community involvement and development)	ความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (มอก. 9999-2556)	ความคิดเห็น	
				ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นใจเห็นด้วย
			ต่างประเทศ - การนำไปปฏิบัติ (ด้านเศรษฐกิจ) : มี การสร้างนวัตกรรมด้านปัจจัยการผลิต ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ เทคโนโลยี องค์การหรือการบริหารจัดการ ที่เป็นประโยชน์ สอดคล้องกับกลยุทธ์และ ก่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กร ชุมชน และสังคม และส่งเสริมให้มีการพัฒนา นวัตกรรมจากภูมิปัญญาขององค์กร ชุมชนและสังคม โดยอาจพัฒนาร่วมกับ ชุมชน ผู้เชี่ยวชาญ เครือข่ายธุรกิจ องค์การผู้รับภาค ทนหน่วยงานภาครัฐและ หน่วยงานอื่นๆ - การนำไปปฏิบัติ (ด้านสังคม) : ศึกษา ประวัติศาสตร์ ประเพณีและวัฒนธรรม ของชุมชนและสังคมที่องค์กรตั้งอยู่ รวมถึงรักษาและฟื้นฟูประเพณี และ วัฒนธรรมที่ดีไว้สืบเนื่องต่อไป		
ปัจจัยอื่น	1. การจัดการที่สามารถและ อดทนกำลังที่สอดคล้องกับการเติบโต ในระยะยาว 2. การจัดสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อ	- การปฏิบัติด้านแรงงาน : การจ้างงานและ ความสัมพันธ์การจ้างงาน / สภาพการ ทำงานและค่าตอบแทนของสังคม / สังคมส่วนมา / สุขภาพและความปลอดภัย			
14. การบริหาร และพัฒนา ทรัพยากรบุคคล					

ปัจจัยยังยืน	คุณลักษณะของปัจจัยยังยืน	ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 (มอก.26000-2553)	ความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (มอก. 9999-2556)	ความคิดเห็น	
				ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ
ปัจจัยยังยืน	<p>ความปลอดภัย สุขภาพและอนามัยของพนักงาน</p> <p>3. การกำหนดสิทธิประโยชน์ที่เป็นธรรม</p> <p>4. การประเมินผลกระทบปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจอย่างเป็นธรรม</p> <p>5. การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน</p> <p>6. เสริมสร้างให้พนักงานยึดมั่นค่านิยมที่เน้นการรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีคุณูปการได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>7. การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จำเป็นต่อการสร้างผลสำเร็จตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>8. เสริมสร้างกระบวนการรับทอศด้านหนึ่ง</p>	<p>ในการทำงาน และการพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรมในสถานที่ปฏิบัติงาน</p>	<p>ในองค์กรมีความสามัคคี และมีส่วนร่วมในการนำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติ และจัดสรรบุคลากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างพอเพียง</p> <p>- การวางแผน : ประเมินความพร้อมด้านบุคลากร และสื่อสาร กลยุทธ์ วิสัยทัศน์องค์กรเชิงกลยุทธ์ นโยบาย และความเสีย ให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจ และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>- การนำไปปฏิบัติ (ด้านบุคลากร) : ฝึกอบรมบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง / ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเองและองค์กร ในการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความก้าวหน้าในการทำงานและการดำรงชีวิต / เตรียมความพร้อมสำหรับการใช้ชีวิตหลังเกษียณ และการส่งเสริมให้บุคลากรเข้า ใจ ป ร ช ย โ ย ช น์ ของ</p>	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ

ปัจจัยเสี่ยง	คุณลักษณะของปัจจัยเสี่ยง	ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 (มอก.26000-2553)	ความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (มอก. 9999-2556)	ความคิดเห็น	
				ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
ปัจจัยเสี่ยง เสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น ความรับผิดชอบต่อ สังคมและ ความพอเพียง	1. การกำหนดค่านิยมหรือหลักการ ที่ประสงค์ที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อ สังคมและความพอเพียง 2. เสริมสร้างภาวะผู้นำด้านจริยธรรม 3. บูรณาการค่านิยมที่มุ่งเน้นความ รับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง สู่การปฏิบัติงานประจำวัน 4. จัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศเพื่อ กระตุ้นการรับรู้ และเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมให้มีจริยธรรมที่มุ่งเน้นความ รับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง	- หลักการ 7 หลักการ (Principles) ด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ 1. ความ รับผิดชอบ (Accountability) / 2. ความ โปร่งใส (Transparency) / 3. การปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior) / 4. การเคารพต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย (Respect for Stakeholder Interests) / 5. การเคารพต่อหลักนิติ ธรรม (Respect for the Rule of Law) / 6. การเคารพต่อการปฏิบัติตามแนวทาง ของสากล (Respect for International Norms of Behavior) และ 7. การเคารพ ต่อสิทธิมนุษยชน (Respect for Human Rights)	ทรัพยากรธรรมชาติและระบบนิเวศ ใน การดำรงชีวิตและการพึ่งพา กัน - การนำไปปฏิบัติ (ด้านเศรษฐกิจ) : สร้างบรรยากาศให้บุคลากรทั่วทั้ง องค์กร มีความคิดสร้างสรรค์ อันจะ นำไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม - ความพอประมาณ - ความมีเหตุมีผล (องค์ประกอบ) - คุณธรรม (เจตนา) ได้แก่ การพัฒนา ภูมิสังคม (Geosocial development / ความยั่งยืนเพื่อ (Perseverance) / จริยธรรม (Ethic) / ความเอื้อเฟื้อ (Resilience) / ความพอประมาณ (Moderation) และ การแบ่งปัน (sharing)	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
ปัจจัยเสี่ยง เสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น ความรับผิดชอบต่อ สังคมและ ความพอเพียง	1. การกำหนดค่านิยมหรือหลักการ ที่ประสงค์ที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อ สังคมและความพอเพียง 2. เสริมสร้างภาวะผู้นำด้านจริยธรรม 3. บูรณาการค่านิยมที่มุ่งเน้นความ รับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง สู่การปฏิบัติงานประจำวัน 4. จัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศเพื่อ กระตุ้นการรับรู้ และเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมให้มีจริยธรรมที่มุ่งเน้นความ รับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง	- หลักการ 7 หลักการ (Principles) ด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ 1. ความ รับผิดชอบ (Accountability) / 2. ความ โปร่งใส (Transparency) / 3. การปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior) / 4. การเคารพต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย (Respect for Stakeholder Interests) / 5. การเคารพต่อหลักนิติ ธรรม (Respect for the Rule of Law) / 6. การเคารพต่อการปฏิบัติตามแนวทาง ของสากล (Respect for International Norms of Behavior) และ 7. การเคารพ ต่อสิทธิมนุษยชน (Respect for Human Rights)	ทรัพยากรธรรมชาติและระบบนิเวศ ใน การดำรงชีวิตและการพึ่งพา กัน - การนำไปปฏิบัติ (ด้านเศรษฐกิจ) : สร้างบรรยากาศให้บุคลากรทั่วทั้ง องค์กร มีความคิดสร้างสรรค์ อันจะ นำไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม - ความพอประมาณ - ความมีเหตุมีผล (องค์ประกอบ) - คุณธรรม (เจตนา) ได้แก่ การพัฒนา ภูมิสังคม (Geosocial development / ความยั่งยืนเพื่อ (Perseverance) / จริยธรรม (Ethic) / ความเอื้อเฟื้อ (Resilience) / ความพอประมาณ (Moderation) และ การแบ่งปัน (sharing)	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย

ปัจจัยเชิงอื่น	คุณลักษณะของปัจจัยเชิงอื่น	ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 (มอก.26000-2553)	ความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (มอก. 9999-2556)	ความคิดเห็น	
				ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
	5. การมุ่งเน้นประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย / 6. พอประมาณ / 7. การพึ่งพิงตนเองได้ / 8. ความยั่งยืนเพื่อร และ 9. การมุ่งเน้นพัฒนาปัญญา และความรู้ โดยมีความรับผิดชอบต่อคนเอกลาแนบ 2				
16. อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย	1. อำนาจผูกขาดสิทธิกับการผลิต และการให้บริการที่รัฐวิสาหกิจได้รับตามกฎหมายจัดตั้ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การปฏิบัติที่เป็นธรรม (การแข่งขันอย่างเป็นธรรม) : การดำเนินงานตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับหน่วยงานที่กำกับดูแลตามกฎหมายอย่างเหมาะสม / ปกป้องการเข้าร่วมในพฤติกรรมการต่อต้านการแข่งขัน และ ส่งเสริมความตระหนักรู้ของลูกจ้างเพื่อปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมายด้านการแข่งขันที่เป็นธรรม / และไม่กวดประโยชน์จากสภาพของสังคม เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความมีเหตุมีผล (องค์ประกอบ)</li> <li>- คุณธรรม (เจตนาใจ)</li> </ul>		

ใบตรวจปัจจัยเชิงอื่นที่สำคัญอื่น ที่ท่านเห็นว่าส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย



## เอกสารแนบ 1

### ● คำจำกัดความ

#### 1. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตาม ISO 26000 คือ

“ความรับผิดชอบต่อองค์กรต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจและการดำเนินงานต่างๆ ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ทำอย่างโปร่งใสและการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม เพื่อ

- ส่งเสริมต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งรวมถึงสุขภาพและความอยู่ดีมีสุขของสังคม
- ให้ความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับการปฏิบัติตามแนวทางของสากล
- ให้เกิดการบูรณาการทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งนำไปใช้กับองค์กรอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์”

โดยในการนำไปปฏิบัติกำหนดให้อยู่ภายใต้กรอบหลักการ 7 หลักการ (Principles) ของความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่

8. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability)
9. ความโปร่งใส (Transparency)
10. การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)
11. การเคารพต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Respect for Stakeholder Interests)
12. การเคารพต่อหลักนิติธรรม (Respect for the Rule of Law)
13. การเคารพต่อการปฏิบัติตามแนวทางของสากล (Respect for International Norms of Behavior)
14. การเคารพต่อสิทธิมนุษยชน (Respect for Human Rights)

และกำหนดหัวข้อหลักเพื่อการปฏิบัติจริง 7 หัวข้อ (Core Subjects) คือ

1. ธรรมาภิบาล (Organizational governance)
2. สิทธิมนุษยชน (Human rights)
3. การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labor practices)
4. สิ่งแวดล้อม (The environment)

5. การปฏิบัติที่เป็นธรรม (Fair Operating practices)
6. ประเด็นด้านผู้บริโภค (Consumer issues)
7. การมีส่วนร่วมของชุมชนและการพัฒนาชุมชน (Community involvement and development)

แหล่งที่มา : กระทรวงอุตสาหกรรม, สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม. 2553.

"ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่องกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแนวทางการรับผิดชอบต่อสังคม,"

## 2. เศรษฐกิจพอเพียง ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง คือ

กรอบแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนที่สอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมความเป็นไทย โดย

ความพอเพียง หมายถึง “ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการปฏิบัติที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกัน จะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอก เป็นอย่างดี”

จากนิยามข้างต้นส่งผลให้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความพอประมาณ (Moderation) หมายถึง การคำนึงถึงความพอดีต่อความจำเป็นและเหมาะสมกับฐานะของตนเอง สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป จนเกิดความทุกข์แก่ตนเองและผู้อื่น
2. ความมีเหตุผล (Reasonableness) หมายถึง การตัดสินใจดำเนินการอย่างมีเหตุผลตามหลักวิชาการ หลักกฎหมาย และวัฒนธรรมที่ดีงาม โดยคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่าง

ถ้วนถี่ และคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นอย่างรอบคอบ รู้จักเลือกนำสิ่งที่ดีและเหมาะสม  
ประยุกต์ใช้

3. ความมีภูมิคุ้มกัน (Self - immunity) หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมทั้งบุคลากรและ  
องค์กร เพื่อรองรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมด้านสังคม เทคโนโลยี  
เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมืองและกฎระเบียบ ทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งความไม่  
แน่นอน ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล เพื่อให้สามารถปรับตัว แสวงหา  
โอกาส และรับมือได้อย่างทันท่วงที

และ 2 เงื่อนไข ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย การนำหลักวิชาการและความรู้เทคโนโลยีที่  
เหมาะสมมาใช้ ทั้งในขั้นการวางแผนและปฏิบัติ ด้วยความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ  
ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน และความ  
ระมัดระวังในการนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติทุกขั้นตอน
  2. คุณธรรม (Ethics) ประกอบด้วย การเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของบุคลากรในองค์กร และ  
ผู้เกี่ยวข้องในทุกกระดับให้มีตระหนักในคุณธรรมและความซื่อสัตย์ในการดำเนินชีวิตและ  
การประกอบธุรกิจด้วยความอดทน ความเพียร สติ ปัญญา ความมีน้ำใจ และการแบ่งปัน
- แหล่งที่มา : มอก 9999.

## เอกสารแนบ 2

จริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง ประกอบด้วย 9 ประการ ที่อ้างอิงตามมาตรฐาน ISO 26000 และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยแต่ละหลักการจริยธรรมมีคำอธิบาย สรุปได้ดังนี้

จริยธรรม หมายถึง การคิดและการตัดสินใจที่มีการใช้หลักคำสอนทางศาสนามาเป็นกรอบการพิจารณาแยกแยะสิ่งที่ดีที่ควรปฏิบัติออกจากสิ่งที่ไม่ดี ความดีออกจากความเลว เพื่อนำไปสู่การกำหนดพฤติกรรมกรรมการแสดงออกในทางที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ความซื่อสัตย์ หมายถึง การแสดงออกทางกายและวาจาที่ยึดมั่นถูกต้องตรงตามหลักกฎหมาย หลักธรรมทางศาสนา และจรรยาบรรณทางวิชาชีพ รวมถึงจรรยาบรรณที่ภาครัฐกำหนดให้พนักงานรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติ ทำให้ยึดมั่นในคำพูด ไม่คิดคดโกง และหลอกลวงที่ทำให้ผู้อื่น สังคม และประเทศชาติเสียประโยชน์ แต่ตนเองได้ประโยชน์

ความรับผิดชอบต่อผลจากการกระทำ หมายถึง การรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจ และการกระทำที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยต้องพร้อมให้เกิดการตรวจสอบ และกำหนดแนวทางป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจ

ความโปร่งใส หมายถึง การดำเนินงานที่สามารถแสดงได้ถึงขั้นตอนการใช้เหตุผลในการตัดสินใจกำหนดนโยบาย และการดำเนินงานที่ชัดเจนที่สนับสนุนให้เกิดการตรวจสอบได้โดยง่าย รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวมผ่านช่องทางที่เข้าถึงได้โดยง่าย โดยให้ข้อมูลที่เข้าใจได้ง่าย ครบถ้วน เพียงพอ ถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันกาล ซึ่ง

การมุ่งเน้นประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การระบุได้ถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้สามารถพิจารณาตัดสินใจและตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวัง รวมถึงสิทธิตามกฎหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งการตอบสนองดังกล่าวต้องไม่ขัดต่อหลักกฎหมาย และศีลธรรมจรรยาบรรณของรัฐวิสาหกิจ

พอประมาณ หมายถึง การตัดสินใจและการกระทำที่ใช้ความรู้เกี่ยวกับตนเองและสภาพแวดล้อมภายนอก ร่วมกับแนวคิดที่มุ่งเน้นความสมดุลอย่างมีเหตุมีผลและมีจริยธรรมเป็น

พื้นฐาน เพื่อทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างสอดคล้องกับศักยภาพในการจัดหา สร้างประโยชน์ในระดับที่เหมาะสมต่อการอยู่รอดอย่างมั่นคงในระยะยาว และไม่เบียดเบียนทำให้สังคมและสิ่งแวดล้อมได้รับผลเสียจากความเป็นอยู่ของรัฐวิสาหกิจ

พึงพิงตนเองได้ หมายถึง การวิเคราะห์ข้อมูลความรู้จนเข้าใจถึงโอกาสและความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ส่งผลให้สามารถบริหารความเสี่ยงที่ทำให้มีฐานะการเงิน ศักยภาพและทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงินที่พอเพียงต่อความเป็นอยู่ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยไม่พึ่งพิงหรือเป็นภาระแก่ภาครัฐและสังคมภายนอก

มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ที่นำไปสื่อสารให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย โดยการปฏิบัติต้องมีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค มีการคาดการณ์ล่วงหน้า และการจัดการที่ยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา

มุ่งเน้นพัฒนาปัญญาและความรู้ หมายถึง การตัดสินใจและการกระทำที่มุ่งใช้ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และบริหารพัฒนาความรู้ ควบคู่กับหลักเหตุผลอย่างต่อเนื่องเป็นพื้นฐาน เพื่อให้สามารถสร้างประโยชน์และลดผลกระทบจากการตัดสินใจและการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร

## ภาคผนวก ข

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	คุณสมบัติ
1. ดร. ปรียานุช ธรรมปิยา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาความยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</li> <li>2. เป็นผู้ที่เคยออกหนังสือและสิ่งตีพิมพ์เอกสารทางวิชาการหรือหนังสือด้านการพัฒนาความยั่งยืน และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</li> </ol>
2. ดร. ไชยธรรม โภคา ชัยพัฒน์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ สคร. อย่างต่อเนื่องมากกว่า 10 ปี</li> <li>2. มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาความยั่งยืนทั้งภาครัฐและเอกชน</li> </ol>
3. ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาความยั่งยืนทั้งภาครัฐและเอกชน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาความยั่งยืนทั้งภาครัฐและเอกชน</li> </ol>

## ภาคผนวก ค

## รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์กิ่งโครงสร้าง

- กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ
  1. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.เทียนฉาย กีระนันทน์
  2. ศาสตราจารย์ ดร. ปรัชญา เวสารัชช์
  3. นายยุทธ วรรณัตถาร
  4. ดร. สุทธิพร ปทุมเทวาภิบาล
  5. ดร. พัลลภา เรืองรอง
  6. ดร. ศิริการ เจริญดี
  7. นางดนุชา ยินดีพิธ
- ผู้แทนรัฐวิสาหกิจ
  1. ดร. ณรงค์ฤทธิ์ วงศ์สุวรรณ ผู้แทนองค์การส่งเสริมโคนม แห่งประเทศไทย
  2. นางสมรภัค คำพุทธ ผู้แทนการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
  3. นางสาวภาคย์ แยมพงษ์ผลิน ผู้แทนองค์การสวนพฤกษศาสตร์
  4. นางสาวรา ทวีศรี ผู้แทนองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย
  5. นายอุเชนทร์ วงษ์ตา ผู้แทนโรงงานยาสูบ
  6. นางสาวจรรุจิต นวพันธ์ ผู้แทนการประปานครหลวง
  7. นางนิรมาน เจนจรัสสกุล ผู้แทนการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
  8. ผู้แทนการทำเรือแห่งประเทศไทย
  9. ผู้แทนธนาคารออมสิน
- ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง
  1. นางศรีนนา เตมียบุตร

## ภาคผนวก ง

แบบสอบถามผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ เรื่องผลการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของ  
รัฐวิสาหกิจไทย

## คำชี้แจง

- แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงคุณภาพของรัฐวิสาหกิจ The Sustainable Balanced Scorecard Measurement Model (SSM) for State Own Enterprise in Thailand” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบการดำเนินงานด้านความยั่งยืนที่มีพื้นฐานจากการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามหลักการ ISO 26000 และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของรัฐวิสาหกิจโดยรวม
- แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วนได้แก่
  - ส่วนที่ 1 : ข้อมูลรัฐวิสาหกิจ จำนวน 8 ข้อ
  - ส่วนที่ 2 : การดำเนินงานด้านความยั่งยืน (Processes) จำนวน 69 ข้อ
  - ส่วนที่ 3 : ผลสำเร็จจากดำเนินงานด้านความยั่งยืน (Results) จำนวน 18 ข้อ
- แนวทางการตอบส่วนที่ 2 : เป็นการประเมินกระบวนการหรือการดำเนินงานเพื่อพัฒนาความยั่งยืนในปี 2553-2557 โดยแบ่งการตอบคำถามออกเป็น 2 กรณี ได้แก่
  - กรณีที่ 1 : พิจารณาประเด็นคำถาม หากองค์กรไม่มีการดำเนินงานให้ระบุเครื่องหมาย “√” ลงใน  ของหัวข้อ “ไม่ใช่”
  - กรณีที่ 2 : พิจารณาประเด็นคำถาม หากองค์กรมีการดำเนินงานให้ระบุเครื่องหมาย “√” ลงใน  หน้าปีที่องค์กรมีการดำเนินงาน โดยสามารถระบุได้มากกว่า 1 ปี ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ประเด็นคำถาม	ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “√” หน้าปีที่ดำเนินการ)				
		2553	2554	2555	2556	2557
1. องค์กรของท่าน แต่งตั้งหน่วยงานเพื่อดูแลรับผิดชอบต่องานด้านการพัฒนาความยั่งยืน โดยกำหนดอำนาจหน้าที่อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ใช่หรือไม่				√	√	√



ประเด็นคำถาม	ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “√” หน้าที่ดำเนินการ)				
		2553	2554	2555	2556	2557
<p><b>คำอธิบาย :</b> หากองค์กรมีการแต่งตั้งหน่วยงานเพื่อดูแลรับผิดชอบด้านความยั่งยืนตั้งแต่ปี 2555 2556 และ 2557 ให้ระบุเครื่องหมาย √ ลงในช่องว่าง ดังตัวอย่าง</p> <p>โปรดระบุชื่อหน่วยงานฯ เช่น ฝ่ายสังคมและสิ่งแวดล้อม หรือฝ่ายกลยุทธ์องค์กร เป็นต้น</p> <p>หมายเหตุ : ทั้งนี้ให้ระบุชื่อเฉพาะฝ่ายงานที่องค์กรแต่งตั้งหรือมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบกำหนดเป็น Job Description อย่างชัดเจนเท่านั้น</p>						

4. แนวทางการตอบส่วนที่ 3 : เป็นการ**ประเมินผลสำเร็จ**ในการพัฒนาความยั่งยืนในปี **2554-2558** โดยแบ่งการตอบคำถามออกเป็น 2 กรณี ได้แก่

- กรณีที่ 1 : พิจารณาประเด็นคำถาม หากองค์กรไม่มีการดำเนินงานให้ระบุเครื่องหมาย “√” ลงใน  ของหัวข้อ “ไม่ใช่”
- กรณีที่ 2 : พิจารณาประเด็นคำถาม หากองค์กรมีการดำเนินงานให้ระบุเครื่องหมาย “√” ลงใน  หน้าที่องค์กรมีการดำเนินงาน โดยสามารถระบุได้มากกว่า 1 ปี ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ประเด็นคำถาม	ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “√” หน้าที่ดำเนินการ)				
		2554	2555	2556	2557	2558
<p>1. องค์กรของท่าน ได้รับรางวัลการเป็นองค์กรที่สามารถสร้างผลสำเร็จตามภารกิจอย่างต่อเนื่อง จากหน่วยงานกำกับดูแลหรือหน่วยงานภายนอกอื่นๆใช่หรือไม่</p> <p><b>คำอธิบาย :</b> หากรัฐวิสาหกิจได้รับรางวัลในปีที่ 2554 2555 และ 2557 ขอให้ใส่เครื่องหมาย √ ในช่องว่างดังตัวอย่าง</p>		√	√		√	

5. แบบสอบถามนี้จะมีส่วนสำคัญในการรวบรวมข้อมูลการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ เพื่อพัฒนาเป็นฐานข้อมูลนำส่งแก่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง จึงขอความกรุณาวิสาหกิจดำเนินการกรอกข้อมูลตามแบบสอบถามนี้ให้สมบูรณ์ (เพื่อเป็นการร่วมกันลดการใช้กระดาษ เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นรัฐวิสาหกิจสามารถ Scan เป็น PDF file หรือในรูปของ Soft file พร้อมนำส่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง) ทั้งนี้กรุณา
6. ชื่อผู้ประสานงาน สถานที่ และเบอร์โทรศัพท์ เพื่อการติดต่อสอบถามเพิ่มเติม

กรุณาส่งข้อมูลมาที่ บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (ทริส)	
อาคารสีลมคอมเพล็กซ์ ชั้น 24 เลขที่ 191 ถนนสีลม เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500 กรุณาติดต่อ	
1. คุณณัฐวี เฉลิมวิวัฒน์กิจ	โทร. 0-2231-3011 ต่อ 338 / 086-785-2042
E-mail : <a href="mailto:nattawee@tris.co.th">nattawee@tris.co.th</a>	

## ส่วนที่ 1 : ข้อมูลรัฐวิสาหกิจ

โปรดทำเครื่องหมาย “√” ลงในช่องว่าง  ที่ตรงกับข้อมูลส่วนบุคคลของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

1. ชื่อหน่วยงาน : .....
2. ชื่อผู้ติดต่อประสานงาน/ตำแหน่งงาน : .....
3. เบอร์โทรศัพท์ : .....

4. Email Address : .....

5. องค์กรของท่านมีการจัดทำคู่มือการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000 ที่ระบุทั้งโครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบบริหารจัดการ ระบบการรายงาน และระบบการติดตามประเมินผลสำเร็จ เพื่อใช้สำหรับการปฏิบัติงานใช่หรือไม่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ไม่มีการดำเนินการ                       ดำเนินการปี 2553                       ดำเนินการปี 2554  
 ดำเนินการปี 2555                       ดำเนินการปี 2556                       ดำเนินการปี 2557

6. องค์กรของท่านมีการจัดทำแผนแม่บทการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000 ใช่หรือไม่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ไม่มีการดำเนินการ                       ดำเนินการปี 2553                       ดำเนินการปี 2554  
 ดำเนินการปี 2555                       ดำเนินการปี 2556                       ดำเนินการปี 2557

7. องค์กรของท่านมีการจัดทำคู่มือการพัฒนาความยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่ระบุทั้งโครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบบริหารจัดการ ระบบการรายงาน และระบบการติดตามประเมินผลสำเร็จ เพื่อใช้สำหรับการปฏิบัติงานใช่หรือไม่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ไม่มีการดำเนินการ                       ดำเนินการปี 2553                       ดำเนินการปี 2554  
 ดำเนินการปี 2555                       ดำเนินการปี 2556                       ดำเนินการปี 2557

8. องค์กรของท่านมีการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาความยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ใช่หรือไม่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ไม่มีการดำเนินการ                       ดำเนินการปี 2553                       ดำเนินการปี 2554  
 ดำเนินการปี 2555                       ดำเนินการปี 2556                       ดำเนินการปี 2557

ส่วนที่ 2 : การดำเนินงานด้านความยั่งยืน (Processes)

ประเด็นคำถาม	ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “√” หน้าปีที่ดำเนินการ)											
		2553	2554	2555	2556	2557							
<b>ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรมและการเติบโตอย่างสมดุล</b>													
<p>1. องค์กรของท่าน แต่งตั้งหน่วยงานเพื่อดูแลรับผิดชอบงานด้านการพัฒนาความยั่งยืน โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ (Job Description : JD) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ใช่หรือไม่</p> <p>โปรดระบุชื่อหน่วยงานๆ ที่มี JD ด้านการพัฒนาความยั่งยืนอย่างชัดเจน</p> <p>.....</p>													
<p>2. องค์กรของท่าน ระบุจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและความพอเพียง เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคตใช่หรือไม่</p> <p>โปรดระบุเครื่องหมาย “√” หน้าจริยธรรมที่ท่าน กำหนดใช้อย่างต่อเนื่องระหว่างปี 2553-2557 (สามารถตอบได้มากกว่า 1 หัวข้อ)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">1. การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม</td> <td style="width: 50%;">6. พึ่งพิงตนเองได้</td> </tr> <tr> <td>2. เคารพต่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</td> <td>7. มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ</td> </tr> <tr> <td>3. รับผิดชอบต่อผลจากการกระทำ</td> <td>8. มุ่งเน้นพัฒนาปัญญา และความรู้</td> </tr> <tr> <td>4. โปร่งใส</td> <td rowspan="2">9. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</td> </tr> <tr> <td>5. พอประมาณ</td> </tr> </table>	1. การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	6. พึ่งพิงตนเองได้	2. เคารพต่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	7. มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ	3. รับผิดชอบต่อผลจากการกระทำ	8. มุ่งเน้นพัฒนาปัญญา และความรู้	4. โปร่งใส	9. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	5. พอประมาณ				
1. การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	6. พึ่งพิงตนเองได้												
2. เคารพต่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	7. มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ												
3. รับผิดชอบต่อผลจากการกระทำ	8. มุ่งเน้นพัฒนาปัญญา และความรู้												
4. โปร่งใส	9. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง												
5. พอประมาณ													
3. ผู้นำระดับสูงขององค์กรของท่าน (ระดับ 1-3 หรือตามความเหมาะสม) ร่วมคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้นำในอนาคตใช่หรือไม่													
4. ผู้นำระดับสูงขององค์กรของท่าน (ระดับ 1-3 หรือตามความเหมาะสม) เป็นวิทยากรอบรมให้ <b>ความรู้ (ระยะเวลาขั้นต่ำ 3 ชั่วโมง/ครั้ง)</b>													

ประเด็นคำถาม	ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “√” หน้าปีที่ดำเนินการ)				
		2553	2554	2555	2556	2557
เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อมและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแก่พนักงานภายในองค์กรใช่หรือไม่						
5. ผู้นำระดับสูงขององค์กรของท่าน (ระดับ 1-3 หรือตามความเหมาะสม) เข้าร่วมอบรมหลักสูตรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (ระยะเวลาขั้นต่ำ 3 ชั่วโมง/ครั้ง) ใช่หรือไม่						
6. ผู้นำระดับสูงขององค์กรของท่าน (ระดับ 1-3 หรือตามความเหมาะสม) เข้าร่วมอบรมหลักสูตรหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (ระยะเวลาขั้นต่ำ 3 ชั่วโมง/ครั้ง) ใช่หรือไม่						
7. องค์กรของท่านจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันที่ผู้นำระดับสูง (ระดับ 1-3 หรือตามความเหมาะสม) ร่วมดำเนินการ เพื่อให้พนักงานผูกพันกับองค์กร ใช่หรือไม่						
<b>ระบบการสื่อสารขององค์กร</b>						
8. ผู้นำระดับสูงขององค์กรของท่าน (ระดับ 1-3 หรือตามความเหมาะสม) กำหนดช่องทางสื่อสารเรื่องสำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์ การประกอบกิจการ หรือภัยพิบัติ เป็นต้น โดยเป็นช่องทางที่หลากหลาย และพนักงานทุกระดับสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายใช่หรือไม่ โปรดระบุชื่อช่องทางสื่อสารเรื่องสำคัญ 1) ..... 2) ..... 3) .....						
<b>การบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์</b>						
9. องค์กรของท่านมีการศึกษา คิดค้น และพัฒนา <b>ทรัพยากรที่มีลักษณะสำคัญ คือ มีคุณค่า หายาก และเลียนแบบยาก</b> เพื่อให้องค์กรของท่านเป็นต้นแบบหรือมีขีดความสามารถเหนือคู่แข่งหรือคู่เทียบในระยะยาวใช่หรือไม่ หมายเหตุ : กำหนดระบุคำตอบ “ใช่” เมื่อปัจจุบันองค์กรเป็นต้นแบบหรือมีขีดความสามารถเหนือคู่แข่งจริง จากทรัพยากรที่มีคุณลักษณะดังกล่าวแล้ว โปรดระบุชื่อทรัพยากรดังกล่าว						

ประเด็นคำถาม	ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “√” หน้าปีที่ดำเนินการ)				
		2553	2554	2555	2556	2557
1) ..... 2) ..... 3) .....						
10. องค์กรของท่านสามารถระบุปัจจัยที่ส่งผลให้ <u>องค์กรเกิดความยั่งยืน</u> ที่เกิดจากการว่าจ้างที่ ปรึกษาภายนอกทำการศึกษา หรือดำเนินด้วย ตนเองโดยอ้างอิงแนวทางตามหลักการความ <u>ยั่งยืนที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป</u> หรือไม่ โปรดระบุชื่อปัจจัยยั่งยืนขององค์กรของท่าน 1) ..... 2) ..... 3) ..... 4) .....						
11. องค์กรของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิง <u>ยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาความยั่งยืน</u> ขององค์กร ที่ครอบคลุมปัจจัยยั่งยืน และประเด็น ความสำเร็จตามภารกิจขององค์กร รวมถึง ประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และ สิ่งแวดล้อมภายนอกใช้หรือไม่ โปรดระบุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระหว่างปี 2553-2557 1) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านภารกิจ ..... 2) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจ ..... 3) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านสังคม/ วัฒนธรรม ..... 4) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้าน สิ่งแวดล้อม .....						
12. องค์กรของท่านมีการนำวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร ในข้อ 11 ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ใช้หรือไม่						

ประเด็นคำถาม	ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “v” หน้าปีที่ดำเนินการ)				
		2553	2554	2555	2556	2557
13. องค์กรของท่านมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี แก่ลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่สำคัญในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จด้านภารกิจ เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม อย่างสมดุลและยั่งยืนใช่หรือไม่						
14. องค์กรของท่าน มีกระบวนการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และทบทวน/ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ระหว่างปีใช่หรือไม่						
<b>การบริหารความเสี่ยง</b>						
15. นอกเหนือจากความเสี่ยงด้านการเงิน (Finance) ด้านการปฏิบัติการ (Operation) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (Compliance) และด้านการทุจริตแล้ว องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงด้านจริยธรรมเพิ่มเติมอีกใช่หรือไม่  โปรดระบุปัจจัยเสี่ยงด้านจริยธรรม 1) ..... 2) ..... 3) .....						
16. องค์กรของท่านมีการประเมินและบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตใช่หรือไม่						
<b>การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>						
17. องค์กรของท่านเคยมีการวิเคราะห์เพื่อระบุประเด็นความขัดแย้ง โอกาสความเป็นไปได้ที่จะเกิดความขัดแย้ง รวมถึงผลกระทบหากเกิด <b>ความขัดแย้งระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรของท่าน</b> ใช่หรือไม่ เช่น ความขัดแย้งด้านนโยบายระหว่างกระทรวงต้นสังกัดและหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น						

ประเด็นคำถาม	ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “√” หน้าปีที่ดำเนินการ)														
		2553	2554	2555	2556	2557										
18. องค์กรของท่านกำหนดยุทธศาสตร์/แนวทาง/ <u>แผนงานเพื่อป้องกันและลดความขัดแย้ง</u> <u>ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u> ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ใช่หรือไม่																
19. องค์กรของท่านจัดทำแผนบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เผยแพร่ให้พนักงานนำไปปฏิบัติใช่หรือไม่																
20. องค์กรของท่านกำหนดแนวทางเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกับองค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรใช่หรือไม่																
โปรดระบุเครื่องหมาย “√” หน้าแนวทางการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมที่องค์กรใช้ปัจจุบัน (สามารถตอบได้มากกว่า 1 หัวข้อ)																
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>1. การแบ่งปันข้อมูล</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. รับฟังความคิดเห็น</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. นำความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาทบทวนและหรือกำหนดนโยบาย</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. ร่วมปฏิบัติงานตามภารกิจ</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. เปิดโอกาสให้ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กร</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	1. การแบ่งปันข้อมูล		2. รับฟังความคิดเห็น		3. นำความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาทบทวนและหรือกำหนดนโยบาย		4. ร่วมปฏิบัติงานตามภารกิจ		5. เปิดโอกาสให้ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กร							
1. การแบ่งปันข้อมูล																
2. รับฟังความคิดเห็น																
3. นำความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาทบทวนและหรือกำหนดนโยบาย																
4. ร่วมปฏิบัติงานตามภารกิจ																
5. เปิดโอกาสให้ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กร																
21. องค์กรของท่านมีการติดตามและประเมินผลสำเร็จของการบริหารความสัมพันธ์ กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญขององค์กรใช่หรือไม่																
การบริหารการเงินที่สมดุลกับพอเพียง																



ประเด็นคำถาม	ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “√” หน้าปีที่ดำเนินการ)											
		2553	2554	2555	2556	2557							
<p>22. องค์กรของท่านกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการการเงินเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์องค์กรใช่หรือไม่</p> <p>โปรดระบุเครื่องหมาย “√” หน้ายุทธศาสตร์ทางการเงินที่ท่านกำหนดใช้อย่างต่อเนื่องระหว่างปี 2553-2557 (สามารถตอบได้มากกว่า 1 หัวข้อ)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;"></td> <td>1. การสร้างหรือจัดเก็บรายได้ ที่เพียงพอต่อพึ่งพาตนเอง<u>ในระยะยาว</u></td> </tr> <tr> <td></td> <td>2. การสร้างประโยชน์จากทรัพย์สิน เพื่อในรายได้ที่เพียงพอต่อการพึ่งพาตนเอง<u>ในระยะยาว</u></td> </tr> <tr> <td></td> <td>3. การควบคุมค่าใช้จ่าย ให้สอดคล้องกับศักยภาพการสร้างรายได้<u>ในปัจจุบันและอนาคต</u></td> </tr> <tr> <td></td> <td>4. การรักษา/เพิ่มสภาพคล่องทางการเงินเพียงพอต่อการสร้างผลสำเร็จตามภารกิจ <u>ระยะสั้นและระยะยาว</u></td> </tr> </table>		1. การสร้างหรือจัดเก็บรายได้ ที่เพียงพอต่อพึ่งพาตนเอง <u>ในระยะยาว</u>		2. การสร้างประโยชน์จากทรัพย์สิน เพื่อในรายได้ที่เพียงพอต่อการพึ่งพาตนเอง <u>ในระยะยาว</u>		3. การควบคุมค่าใช้จ่าย ให้สอดคล้องกับศักยภาพการสร้างรายได้ <u>ในปัจจุบันและอนาคต</u>		4. การรักษา/เพิ่มสภาพคล่องทางการเงินเพียงพอต่อการสร้างผลสำเร็จตามภารกิจ <u>ระยะสั้นและระยะยาว</u>					
	1. การสร้างหรือจัดเก็บรายได้ ที่เพียงพอต่อพึ่งพาตนเอง <u>ในระยะยาว</u>												
	2. การสร้างประโยชน์จากทรัพย์สิน เพื่อในรายได้ที่เพียงพอต่อการพึ่งพาตนเอง <u>ในระยะยาว</u>												
	3. การควบคุมค่าใช้จ่าย ให้สอดคล้องกับศักยภาพการสร้างรายได้ <u>ในปัจจุบันและอนาคต</u>												
	4. การรักษา/เพิ่มสภาพคล่องทางการเงินเพียงพอต่อการสร้างผลสำเร็จตามภารกิจ <u>ระยะสั้นและระยะยาว</u>												
23. องค์กรของท่านกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรและการใช้จ่ายงบประมาณที่ชัดเจน เผยแพร่ให้หน่วยงานภายในนำไปปฏิบัติใช่หรือไม่													
24. องค์กรของท่านมีระบบประเมินและคาดการณ์ความเสี่ยงของทรัพยากรด้านการเงิน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นรูปธรรมใช่หรือไม่													
การเสริมสร้างจริยธรรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและความพอเพียง													

ประเด็นคำถาม	ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “v” หน้าปีที่ดำเนินการ)													
		2553	2554	2555	2556	2557									
<p>25. องค์กรของท่านนำค่านิยมตามหลักจริยธรรม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมากำหนดเป็นค่านิยม องค์กร ใช่หรือไม่</p> <p>โปรดระบุเครื่องหมาย “v” หน้าค่านิยมที่องค์กร กำหนดให้พนักงานถือปฏิบัติระหว่างปี 2553-2557 (สามารถตอบได้มากกว่า 1 หัวข้อ)</p> <table border="1" data-bbox="331 734 785 1126"> <tr> <td>1. การปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรม</td> <td>6. พึ่งพิงตนเองได้</td> </tr> <tr> <td>2. เคารพต่อ ประโยชน์ของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย</td> <td>7. มุ่งมั่นต่อ ความสำเร็จ</td> </tr> <tr> <td>3. รับผิดชอบต่อ ผลจากการกระทำ</td> <td>8. มุ่งเน้นพัฒนา ปัญญาและความรู้</td> </tr> <tr> <td>4. โปร่งใส</td> <td>9. พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง</td> </tr> <tr> <td>5. พอประมาณ</td> <td></td> </tr> </table>	1. การปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรม	6. พึ่งพิงตนเองได้	2. เคารพต่อ ประโยชน์ของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	7. มุ่งมั่นต่อ ความสำเร็จ	3. รับผิดชอบต่อ ผลจากการกระทำ	8. มุ่งเน้นพัฒนา ปัญญาและความรู้	4. โปร่งใส	9. พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง	5. พอประมาณ						
1. การปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรม	6. พึ่งพิงตนเองได้														
2. เคารพต่อ ประโยชน์ของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	7. มุ่งมั่นต่อ ความสำเร็จ														
3. รับผิดชอบต่อ ผลจากการกระทำ	8. มุ่งเน้นพัฒนา ปัญญาและความรู้														
4. โปร่งใส	9. พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง														
5. พอประมาณ															
26. องค์กรของท่านนำค่านิยมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามหัวข้อที่ 24 มากำหนดเป็น <b>สมรรถนะในการทำงาน (Competency)</b> ขององค์กรใช่หรือไม่															
27. องค์กรของท่านมีการจัดทำแผนพัฒนา พฤติกรรมจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อมและปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียงเป็นรายบุคคลใช่หรือไม่															
28. องค์กรของท่านมีประเมิน <b>สมรรถนะการทำงาน (Competency)</b> ด้านความรับผิดชอบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อมและปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียงใช่หรือไม่															
29. องค์กรของท่านนำผลประเมินพฤติกรรมจริยธรรม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปผูกโยงกับระบบ แรงจูงใจใช่หรือไม่															
30. องค์กรของท่านจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และจิตสำนึกเพื่อให้พนักงานมี															

ประเด็นคำถาม	ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “√” หน้าปีที่ดำเนินการ)				
		2553	2554	2555	2556	2557
<p>ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมใช่หรือไม่</p> <p>โปรดระบุชื่อกิจกรรมที่ดำเนินการ</p> <p>1).....</p> <p>2).....</p> <p>3).....</p>						
<p>31. องค์กรของท่านจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และจิตสำนึกเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงใช่หรือไม่</p> <p>โปรดระบุชื่อกิจกรรมที่ดำเนินการ</p> <p>1).....</p> <p>2).....</p> <p>3).....</p>						
<p>32. องค์กรของท่านมีการสำรวจการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับค่านิยมและพฤติกรรมจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่พนักงานควรถือปฏิบัติใช่หรือไม่</p>						
<p>33. องค์กรของท่านมีการสำรวจการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน ตามค่านิยมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงใช่หรือไม่</p>						
<p><b>ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO 26000</b></p>						
<p>34. องค์กรของท่าน มีระบบการวัด บันทึกและรายงานผลด้านมลพิษที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ การให้บริการ หรือการปฏิบัติงานขององค์กรใช่หรือไม่</p>						
<p>35. องค์กรของท่าน มีระบบการวัด บันทึกและรายงานผลด้านน้ำเสีย กากของเสียที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ การให้บริการ หรือการปฏิบัติงานขององค์กรใช่หรือไม่</p>						
<p>36. องค์กรของท่าน มีระบบการวัด บันทึกและรายงานผลการใช้พลังงาน เช่น น้ำมัน และไฟฟ้า เป็นต้น รวมถึงทรัพยากร เช่น น้ำ วัสดุ/</p>						

ประเด็นคำถาม	ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “√” หน้าปีที่ดำเนินการ)				
		2553	2554	2555	2556	2557
อุปกรณ์ และที่ดิน เป็นต้น จากผลิตภัณฑ์ การให้บริการ หรือการปฏิบัติงานขององค์กรใช่หรือไม่						
37. องค์กรของท่านจัดทำ <b>แผนการป้องกันและลดผลกระทบเชิงลบจากผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงาน</b> ที่มีต่อสิ่งแวดล้อม เผยแพร่ให้พนักงานนำไปปฏิบัติใช่หรือไม่						
38. องค์กรของท่านมีความร่วมมือกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือ เพื่อป้องกันและลดผลกระทบเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อมใช่หรือไม่						
39. องค์กรของท่านกำหนดแนวทางเพื่อหลีกเลี่ยงการใช้สารพิษและสารเคมีอันตราย <b>ที่เป็นลายลักษณ์อักษร</b> เผยแพร่ให้พนักงานถือปฏิบัติใช่หรือไม่						
40. องค์กรของท่านมีแผนบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ เพื่อเตรียมพร้อมรองรับภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินด้านสิ่งแวดล้อม เผยแพร่ให้พนักงาน ถือปฏิบัติ ใช่หรือไม่						
41. องค์กรของท่านจัดทำ <b>คู่มือปฏิบัติเพื่อลดผลกระทบของเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)</b> ใช่หรือไม่						
42. องค์กรของท่านจัดกิจกรรมกระตุ้นจิตสำนึกเพื่อให้พนักงานใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อมใช่หรือไม่ โปรดระบุชื่อกิจกรรม 1)..... 2)..... 3).....						
43. องค์กรของท่านกำหนด <b>หลักเกณฑ์การคัดเลือก</b> ลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่มุ่งเน้นใช้เทคโนโลยีสะอาด และกระบวนการผลิตที่ไม่ก่อผลกระทบเชิงลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม <b>อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร</b> เผยแพร่ให้หน่วยงานต่างๆ นำไปปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างใช่หรือไม่						

ประเด็นคำถาม	ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “√” หน้าปีที่ดำเนินการ)				
		2553	2554	2555	2556	2557
<b>การรับผิดชอบต่อผู้ใช้บริการ</b>						
<p>44. องค์กรของท่านจำแนกผู้ให้บริการออกเป็นกลุ่มผู้ใช้บริการในปัจจุบัน และกลุ่มผู้ใช้บริการในอนาคตอย่างชัดเจนใช่หรือไม่</p> <p><b>(หากไม่มีการระบุกลุ่มลูกค้าในอนาคตให้ข้ามไปตอบข้อคำถาม 48)</b></p> <p>โปรดระบุชื่อกลุ่มลูกค้าในปัจจุบัน</p> <p>1).....</p> <p>2).....</p> <p>3).....</p> <p>โปรดระบุชื่อกลุ่มลูกค้าในอนาคต</p> <p>1).....</p> <p>2).....</p> <p>3).....</p>						
45. องค์กรของท่านสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการที่เป็นกลุ่มผู้ใช้บริการในปัจจุบันและในอนาคต (Voice of Customer) ขององค์กรใช่หรือไม่						
46. องค์กรของท่านนำความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ (Voice of Customer) ในปัจจุบันและในอนาคตมาทบทวนทิศทางการและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรใช่หรือไม่						
47. องค์กรของท่านมีการประเมินความพึงพอใจของกลุ่มผู้ใช้บริการในปัจจุบันและอนาคตใช่หรือไม่						
48. องค์กรของท่านมีการประเมินความภักดีของกลุ่มผู้ใช้บริการใช่หรือไม่						
49. องค์กรของท่านกำหนดมาตรการ/แนวทางคุ้มครองความเป็นอยู่ สุขภาพ อนามัย และความปลอดภัยของกลุ่มผู้ใช้บริการ เผยแพร่ให้พนักงานนำไปปฏิบัติใช่หรือไม่						
50. องค์กรของท่านกำหนดมาตรการ/แนวทางปกป้องข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของกลุ่มผู้ใช้บริการ เผยแพร่ให้พนักงานนำไปปฏิบัติใช่หรือไม่						

ประเด็นคำถาม	ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “v” หน้าปีที่ดำเนินการ)				
		2553	2554	2555	2556	2557
51. องค์กรของท่านกำหนดกรอบแนวทางการบริหารจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร ระบุผู้รับผิดชอบ ช่องทางระยะเวลาแก้ไขจัดการ เผยแพร่ให้พนักงานนำไปปฏิบัติใช่หรือไม่						
<b>สิทธิมนุษยชน</b>						
52. องค์กรของท่านมีการกำหนดนโยบายด้านสิทธิมนุษยชน ที่ระบุประเด็นโครงสร้างผู้รับผิดชอบระบบการบริหารจัดการ และระบบการติดตามรายงานผลสำเร็จอย่างครบถ้วน และเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนใช่หรือไม่						
53. องค์กรของท่านประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน จากการเลือกปฏิบัติ หรือการปฏิบัติอย่างไม่เท่าเทียมกันในกลุ่มพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใช่หรือไม่						
54. องค์กรของท่านแต่งตั้งผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านสิทธิมนุษยชน โดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนใช่หรือไม่						
55. องค์กรของท่านกำหนดมาตรการ /แนวปฏิบัติสำหรับให้พนักงานไม่เลือกปฏิบัติต่อพนักงานด้วยกันเอง ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เผยแพร่ให้พนักงานถือปฏิบัติใช่หรือไม่						
56. องค์กรของท่านกำหนดกลไกและแนวทางป้องกัน แก้ไข และชดเชยกรณีเกิดเหตุการณ์ละเมิดสิทธิมนุษยชนจากการปฏิบัติงานขององค์กร ใช่หรือไม่						
57. องค์กรของท่านกำหนดมาตรการ/แนวทางการสรรหา และเลื่อนตำแหน่งพนักงานอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม ที่เป็นลายลักษณ์อักษร และนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรใช่หรือไม่						
58. องค์กรของท่านกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือก คู่ค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่ไม่กระทำผิดด้านสิทธิมนุษยชน เช่น การเลิกจ้างโดยไม่มีเหตุอันสมควร การเลือกปฏิบัติระหว่างพนักงาน และการไม่ให้สิทธิแสดงความคิดเห็น						

ประเด็นคำถาม	ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “√” หน้าปีที่ดำเนินการ)				
		2553	2554	2555	2556	2557
เจรจาต่อรองผลประโยชน์ตามสิทธิทางกฎหมาย เป็นต้น อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เผยแพร่ให้หน่วยงานต่างๆนำไปปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างใช่หรือไม่						
59. องค์กรของท่านจ้างงานผู้ด้อยโอกาสทางสังคม ได้แก่ คนพิการ คนแก่ แรงงานต่างชาติ หรือผู้ที่มีโรคประจำตัวที่ไม่สามารถรักษาได้ เป็นพนักงานขององค์กรใช่หรือไม่						
<b>การปฏิบัติที่เป็นธรรม /การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม</b>						
60. องค์กรของท่านกำหนดนโยบายการต่อต้านการทุจริตอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรใช่หรือไม่						
61. องค์กรของท่านจัดกิจกรรมให้ความรู้ หรือกิจกรรมเสริมสร้างจิตสำนึกแก่พนักงาน เพื่อป้องกันและต่อต้านทุจริตใช่หรือไม่						
62. องค์กรของท่านสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับลูกค้า คู่ค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือเพื่อป้องกันและต่อต้านทุจริตใช่หรือไม่						
63. องค์กรของท่านกำหนดแนวปฏิบัติในการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ และนักการเมืองอย่างมีความรับผิดชอบที่ไม่ก่อให้เกิดองค์กรได้ประโยชน์และสังคมเสียประโยชน์ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เผยแพร่ให้พนักงานถือปฏิบัติใช่หรือไม่						
64. องค์กรกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เผยแพร่ให้พนักงานถือปฏิบัติใช่หรือไม่						
<b>การสนับสนุนและพัฒนาชุมชน</b>						

ประเด็นคำถาม	ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “√” หน้าปีที่ดำเนินการ)													
		2553	2554	2555	2556	2557									
<p>65. องค์กรของท่านจัดทำแผนเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ที่มีพื้นฐานจากความสามารถพิเศษขององค์กรและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนใช่หรือไม่</p> <p>โปรดระบุเครื่องหมาย “√” หน้ากลยุทธ์การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนระหว่างปี 2553-2557 (สามารถตอบได้มากกว่า 1 หัวข้อ)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;"></td> <td>1. การศึกษาและส่งเสริมวัฒนธรรมในชุมชน</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2. การจ้างงานและพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของสมาชิกในชุมชน</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3. การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีต้นทุนต่ำ และใช้งานง่าย</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4. การเสริมสร้างความสามารถในการสร้างรายได้ภายในชุมชน</td> </tr> <tr> <td></td> <td>5. การพัฒนาสุขภาพและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของชุมชน</td> </tr> </table>		1. การศึกษาและส่งเสริมวัฒนธรรมในชุมชน		2. การจ้างงานและพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของสมาชิกในชุมชน		3. การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีต้นทุนต่ำ และใช้งานง่าย		4. การเสริมสร้างความสามารถในการสร้างรายได้ภายในชุมชน		5. การพัฒนาสุขภาพและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของชุมชน					
	1. การศึกษาและส่งเสริมวัฒนธรรมในชุมชน														
	2. การจ้างงานและพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของสมาชิกในชุมชน														
	3. การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีต้นทุนต่ำ และใช้งานง่าย														
	4. การเสริมสร้างความสามารถในการสร้างรายได้ภายในชุมชน														
	5. การพัฒนาสุขภาพและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของชุมชน														
66. องค์กรของท่านเข้าร่วมพัฒนาชุมชนกับเครือข่ายองค์กรภาครัฐและเอกชนใช่หรือไม่															
<b>การบริหารห่วงโซ่อุปทาน</b>															
67. องค์กรของท่านสำรวจและนำความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมาออกแบบหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานหลักขององค์กรใช่หรือไม่															
68. องค์กรของท่านจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้และความสามารถของผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และคู่ความร่วมมือ เพื่อยกระดับศักยภาพในการปฏิบัติร่วมกับองค์กรใช่หรือไม่															
69. องค์กรของท่านมีการคิดค้น วิจัย และพัฒนากระบวนการทำงานใหม่ เพื่อลดความผิดพลาดในการผลิต ลดการใช้ทรัพยากร ลดระยะเวลาการปฏิบัติงานและการให้บริการอย่างมี															



ประเด็นคำถาม	ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “√” หน้าปีที่ดำเนินการ)				
		2553	2554	2555	2556	2557
<p>นัยสำคัญเป็นต้น ไข่หรือไม่</p> <p>โปรดระบุชื่อกระบวนการใหม่ที่คิดค้นได้ในปี 2553-2557</p> <p>.....</p>						

### ส่วนที่ 3 : ผลสำเร็จจากดำเนินงานด้านความยั่งยืน (Results)

ประเด็นคำถาม	ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “√” หน้าปีที่ดำเนินการ)				
		2554	2555	2556	2557	2558
<p>คุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</p>						
<p>1. องค์กรของท่านเคยได้รับการรับรองคุณภาพและมาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลัก จากหน่วยงานรับรองคุณภาพทั้งภายในหรือต่างประเทศใช่หรือไม่</p> <p>โปรดระบุชื่อคุณภาพและมาตรฐาน พร้อมหน่วยงานที่ให้การรับรอง</p> <p>1).....</p> <p>2).....</p> <p>3).....</p>						

ประเด็นคำถาม	ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “√” หน้าที่ดำเนินการ)													
		2554	2555	2556	2557	2558									
<p>2. บุคลากรทุกระดับขององค์กรของท่านมีพฤติกรรมพึงประสงค์ที่สอดคล้องกับค่านิยม <b>ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและความพอเพียง</b>ใช่หรือไม่</p> <p>โปรดระบุเครื่องหมาย “√” หน้าพฤติกรรมที่บุคลากรภายในองค์กรปฏิบัติงานเป็นวัฒนธรรมองค์กรระหว่างปี 2554-2558 (สามารถตอบได้มากกว่า 1 หัวข้อ)</p> <table border="1" data-bbox="331 734 762 1169"> <tr> <td>1. การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม</td> <td>6. พึ่งพิงตนเองได้</td> </tr> <tr> <td>2. เคารพต่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</td> <td>7. มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ</td> </tr> <tr> <td>3. รับผิดชอบต่อผลจากการกระทำ</td> <td>8. มุ่งเน้นพัฒนาปัญญาและความรู้</td> </tr> <tr> <td>4. โปร่งใส</td> <td rowspan="2">9. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</td> </tr> <tr> <td>5. พอประมาณ</td> </tr> </table>	1. การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	6. พึ่งพิงตนเองได้	2. เคารพต่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	7. มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ	3. รับผิดชอบต่อผลจากการกระทำ	8. มุ่งเน้นพัฒนาปัญญาและความรู้	4. โปร่งใส	9. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	5. พอประมาณ						
1. การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	6. พึ่งพิงตนเองได้														
2. เคารพต่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	7. มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ														
3. รับผิดชอบต่อผลจากการกระทำ	8. มุ่งเน้นพัฒนาปัญญาและความรู้														
4. โปร่งใส	9. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง														
5. พอประมาณ															
<p>3. บุคลากรในองค์กรของท่านรับรู้ <b>ค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ของค่านิยมตามหลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (9 หัวข้อตามข้อ 2 ข้างต้น)</b>ใช่หรือไม่</p> <p>โปรดระบุผลสำรวจการรับรู้ค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ของแต่ละค่านิยม (ตาม 9 หัวข้อที่ระบุในข้อ 2 ข้างต้น) ของบุคลากร ตั้งแต่ปี 2554-2558</p> <table border="1" data-bbox="360 1541 762 1834"> <tr> <td>2554</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2555</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2556</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2557</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2558</td> <td></td> </tr> </table>	2554		2555		2556		2557		2558						
2554															
2555															
2556															
2557															
2558															

ประเด็นคำถาม	ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “√” หน้าปีที่ดำเนินการ)										
		2554	2555	2556	2557	2558						
<p>4. องค์กรของท่านเคยได้รับรางวัลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) จากหน่วยงานกำกับดูแล หรือหน่วยงานอื่นๆ ใช่หรือไม่</p> <p>โปรดระบุชื่อรางวัลและหน่วยงานที่ท่านเคยได้รับในปี 2554-2558</p> <p>1) .....</p> <p>2) .....</p> <p>3) .....</p>												
<p>5. องค์กรของท่าน เคยได้รับรางวัลการเป็นองค์กรดีเด่นในการปฏิบัติตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจากหน่วยงานทั้งภาครัฐหรือเอกชนทั้งในหรือต่างประเทศๆ ใช่หรือไม่</p> <p>โปรดระบุชื่อรางวัลและหน่วยงานที่ท่านเคยได้รับในปี 2554-2558</p> <p>1) .....</p> <p>2) .....</p> <p>3) .....</p>												
<p>6. องค์กรของท่านเคยประสบปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน จนทำให้แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดใช่หรือไม่</p>												
<p>7. ตั้งแต่ปี 2554-2558 ผลสำรวจความผูกพันของพนักงานภายในองค์กรของท่านมีระดับเพิ่มขึ้นทุกปีใช่หรือไม่</p> <p>โปรดระบุระดับคะแนนผลสำรวจความผูกพันของพนักงาน ปี 2554-2558</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tbody> <tr> <td>2554</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2555</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2556</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	2554		2555		2556							
2554												
2555												
2556												

ประเด็นคำถาม		ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “√” หน้าปีที่ดำเนินการ)				
			2554	2555	2556	2557	2558
2557							
2558							
<p>8. ตั้งแต่ปี 2554-2558 พนักงานของท่านมีความพึงพอใจต่อการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 1-3 หรือตามความเหมาะสม) เพิ่มขึ้นทุกปีใช่หรือไม่</p> <p>โปรดระบุผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงานต่อการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูง</p>							
2554							
2555							
2556							
2557							
2558							
<p>9. ตั้งแต่ปี 2554-2558 พนักงานของท่านมีความพึงพอใจต่อการสื่อสารขององค์กรเพิ่มขึ้นทุกปีใช่หรือไม่</p> <p>โปรดระบุผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงานต่อการสื่อสารขององค์กร</p>							
2554							
2555							
2556							
2557							
2558							
<p>10. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ องค์กรของท่านสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างครบถ้วนทุกประเด็นใช่หรือไม่</p>							

ประเด็นคำถาม	ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “√” หน้าปีที่ดำเนินการ)														
		2554	2555	2556	2557	2558										
<p>11. องค์กรของท่านสามารถบรรลุเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีครบถ้วน ร้อยละ 100 ทุกแผนงาน/โครงการในแต่ละปีใช่หรือไม่</p> <p>โปรดระบุผลสำเร็จตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีในปี 2554-2558</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>2554</td><td></td></tr> <tr><td>2555</td><td></td></tr> <tr><td>2556</td><td></td></tr> <tr><td>2557</td><td></td></tr> <tr><td>2558</td><td></td></tr> </table>	2554		2555		2556		2557		2558							
2554																
2555																
2556																
2557																
2558																
<p>12. องค์กรของท่านเคยประสบปัญหา เช่น การถูกฟ้องร้อง การเสียค่าชดเชย และการเพิกถอนการรับรอง/มาตรฐาน/รางวัล เป็นต้น จากการที่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานมีพฤติกรรมที่ผิดหลักจริยธรรมจรรยาบรรณใช่หรือไม่</p>																
<p>13. ตั้งแต่ปี 2554-2558 องค์กรของท่านมีผลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นทุกปีใช่หรือไม่</p> <p>โปรดระบุระดับคะแนนผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ปี 2554-2558</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>2554</td><td></td></tr> <tr><td>2555</td><td></td></tr> <tr><td>2556</td><td></td></tr> <tr><td>2557</td><td></td></tr> <tr><td>2558</td><td></td></tr> </table>	2554		2555		2556		2557		2558							
2554																
2555																
2556																
2557																
2558																
<p>14. องค์กรของท่านเคยถูกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อต้านและคัดค้านแผนงานโครงการ จนทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายใช่หรือไม่</p>																
<p>15. องค์กรของท่านเคยได้รับการร้องเรียนจากพนักงานว่ามีการสรรหา และ/หรือเลื่อน</p>																

ประเด็นคำถาม	ไม่ใช่	ใช่ (โปรดใส่ “√” หน้าปีที่ดำเนินการ)																				
		2554	2555	2556	2557	2558																
ตำแหน่งโดยไม่เป็นธรรมและไม่มีความเท่าเทียมใช่หรือไม่																						
16. องค์กรของท่าน <u>เคยได้รับการร้องเรียน</u> เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นธรรมจากพนักงานหรือบุคคลภายนอกองค์กรใช่หรือไม่																						
17. องค์กรของท่านสามารถคิดค้น วิจัย และพัฒนากระบวนการทำงานใหม่ ที่ส่งผลให้การดำเนินงานตามภารกิจเกิดผลสำเร็จได้ในระยะยาว ใช่หรือไม่																						
โปรดระบุเครื่องหมาย “√” หน้าผลสำเร็จของกระบวนการใหม่ของท่านที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปี 2554-2558 (สามารถตอบได้มากกว่า 1 กิจกรรม)																						
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>ลดความผิดพลาดในการผลิต</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>ลดการใช้พลังงานและทรัพยากรธรรมชาติ</td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>ลดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</td> </tr> <tr> <td>6.</td> <td>อื่นๆ โปรดระบุ</td> </tr> <tr> <td></td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td></td> <td>.</td> </tr> </tbody> </table>	1.	เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	2.	เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ	3.	ลดความผิดพลาดในการผลิต	4.	ลดการใช้พลังงานและทรัพยากรธรรมชาติ	5.	ลดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	6.	อื่นๆ โปรดระบุ		.....		.						
1.	เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน																					
2.	เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ																					
3.	ลดความผิดพลาดในการผลิต																					
4.	ลดการใช้พลังงานและทรัพยากรธรรมชาติ																					
5.	ลดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม																					
6.	อื่นๆ โปรดระบุ																					
	.....																					
	.																					
18. องค์กรของท่าน <u>เคยถูกฟ้องร้องหรือได้รับข้อร้องเรียน</u> จากกรณีที่ผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเชิงลบด้านสิ่งแวดล้อมต่อสังคมใช่หรือไม่																						

## ภาคผนวก จ

### แบบสอบถามผู้แทนรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง เกี่ยวกับการยอมรับเทคโนโลยีโปรแกรมประเมินการบริหารจัดการ ความยั่งยืนเชิงดุลยภาพของรัฐวิสาหกิจไทย

#### หลักการ

1. แบบสอบถามนี้พัฒนาขึ้นเพื่อสอบถามการยอมรับ โปรแกรมประเมินการบริหารจัดการความยั่งยืนเชิงดุลยภาพของรัฐวิสาหกิจไทย (The Sustainable Balanced Scorecard Measurement Model (SSM) for State Own Enterprise in Thailand) โดยอาศัยกรอบแนวคิดของแบบจำลอง Technology Acceptance Model (TAM) ที่มุ่งเน้นสะท้อนการยอมรับนวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ จากการใช้นวัตกรรมรับรู้ได้ถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากนวัตกรรมดังกล่าว และการรับรู้ถึงระดับความง่ายในการนำนวัตกรรมที่พัฒนา ขึ้นใหม่ไปใช้ประโยชน์ได้จริงในทางปฏิบัติ (Davis, 1989)

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อรับรู้ถึงระดับความเห็นต่อประโยชน์ที่รับจากการนำโปรแกรม SSM ไปใช้ในการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ
2. เพื่อรับรู้ถึงระดับความเห็นที่มีต่อระดับความยาก-ง่ายของการนำโปรแกรม SSM ไปใช้จริงในทางปฏิบัติ
3. เพื่อสรุปได้ถึงระดับการยอมรับโปรแกรม SSM ของผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจไทย
4. เพื่อรับรู้เพิ่มเติมถึงข้อสังเกต และข้อเสนอแนะ สำหรับการปรับปรุงและพัฒนาต่อยอดโปรแกรม SSM ในอนาคต

**คำชี้แจง**

- แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยคุณวุฒิบัณฑิต หากท่านมีข้อสงสัยและข้อสังเกตเพิ่มเติมประการใด กรุณาติดต่อ คุณณัฏฐวี เถลิมวิวัฒน์กิจ โทร. 086-785-2042 หรือ nattaweech34@hotmail.com

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน**

โปรดทำเครื่องหมาย “√” ลงในช่องว่าง  ที่ตรงกับข้อมูลส่วนบุคคลของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

- ชื่อหน่วยงาน : .....
- ชื่อผู้ติดต่อประสานงาน/ตำแหน่งงาน : .....
- เบอร์โทรศัพท์ : .....
- Email Address : .....

**ส่วนที่ 2 ความเห็นที่มีต่อการใช้โปรแกรม**

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ หรือ ✗ ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่าน

**2.1 ประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้โปรแกรม**

ประเด็น	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย ค่อนข้าง น้อย	เห็นด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย	เห็นด้วย มาก
(1) โปรแกรมช่วยพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจ					



ประเด็น	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย ค่อนข้าง น้อย	เห็นด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย	เห็นด้วย มาก
(2) โปรแกรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ กระบวนการพัฒนาความยั่งยืน ของรัฐวิสาหกิจ					
(3) โปรแกรมทำให้สามารถติดตาม และประเมินผลสำเร็จด้านยั่งยืนได้ โดยง่าย					
(4) โปรแกรมส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจ บรรลุผลสำเร็จด้านความยั่งยืน อย่างสมดุล					
(5) ในภาพรวม โปรแกรม SSM มี ประโยชน์ต่อการประเมินความ ยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ					

## 2.2 ความยาก-ง่าย ของการใช้โปรแกรม

ประเด็น	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย ค่อนข้าง น้อย	เห็นด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย	เห็นด้วย มาก
(1) โปรแกรมเรียนรู้และทำความเข้าใจ เข้าใจได้โดยง่าย					
(2) โปรแกรมง่ายต่อการใช้ประเมิน และรายงานผล					
(3) โปรแกรมยืดหยุ่นใช้ได้กับ รัฐวิสาหกิจทุกประเภท					
(4) โปรแกรมมีรูปแบบการแสดงผล ผลลัพธ์ที่ง่ายต่อความเข้าใจ					
(5) ในภาพรวม โปรแกรม SSM สามารถใช้งานได้โดยง่าย					

### ส่วนที่ 3 ความเห็นต่อการพัฒนาโปรแกรมสู่เชิงพาณิชย์

ท่านสามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

3.1 (1)  โปรแกรมนี้ควรจะพัฒนาในรูปแบบของ Application เพื่อใช้บนคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (PC)

(2) ราคาที่ท่านคิดว่าเหมาะสม (ประมาณ) .....บาท

3.2 (1)  โปรแกรมนี้ควรจะพัฒนาในรูปแบบของ Application เพื่อใช้บนโทรศัพท์มือถือ

(2) ราคาที่ท่านคิดว่าเหมาะสม (ประมาณ) .....บาท

3.3 (1)  โปรแกรมนี้ควรจะพัฒนาในรูปแบบของ Application เพื่อใช้บน Tablet

(2) ราคาที่ท่านคิดว่าเหมาะสม (ประมาณ) .....บาท

3.4 ท่านคิดว่าเพื่อให้โปรแกรมนี้มีการใช้แพร่หลายและจริงจัง ควรดำเนินการอย่างไร?

.....

.....

3.5 เพื่อให้โปรแกรมมีคุณสมบัติที่ดียิ่งขึ้นเพื่อการจำหน่าย ท่านเห็นว่าโปรแกรมควรได้รับการพัฒนาฟังก์ชันใดเพิ่มเติม?

.....

.....

### ส่วนที่ 4 ความเห็นและข้อเสนอแนะ

กรุณาให้ความเห็น หรือ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี)

.....

.....

ขอขอบคุณอีกครั้งหนึ่งที่ท่านกรุณาสละเวลาเพื่อตอบแบบสอบถามนี้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวณัฐวี เฉลิมวิวัฒน์กิจ
วัน เดือน ปี เกิด	17 เมษายน 2520
สถานที่เกิด	กรุงเทพ
วุฒิการศึกษา	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ที่อยู่ปัจจุบัน	133 ซอยตลาดศรีทองคำ ถนนดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400
ผลงานตีพิมพ์	International Journal of Innovation and Sustainable Development
รางวัลที่ได้รับ	-

