



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

จัดทำโดย นายปัญญาสุธา ราชยา
รหัส 9918

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 99
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2567
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.

ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

จัดทำโดย นายปัญญาสุธา รายา
รหัส 9918

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 99
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2567

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักรับบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

.....
(นางปัทมา เจริญวิศิษฐ์สกุล)

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....
(นายวีระชัย นาควิบูลย์วงศ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....
(นายเชิดศักดิ์ สันติวรฤทธิ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รัฐวิสาหกิจเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งในระบบเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันของประเทศ ด้วยเหตุที่ภารกิจของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งนั้นมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการจัดทำโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะเพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะของรัฐวิสาหกิจยังสร้างผลต่อเนื่องไปถึงการจ้างงาน และการหมุนเวียนของเศรษฐกิจในหลายมิติที่จะเป็นฐานค้ำยันระบบเศรษฐกิจของไทยให้มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ สภาพข้อเท็จจริงในปัจจุบันปรากฏให้เห็นอย่างต่อเนื่องทั้งปัญหาที่รัฐวิสาหกิจหลายแห่งประสบ เช่น ความจำเป็นต้องฟื้นฟูกิจการ ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ความโปร่งใสในการดำเนินงาน เป็นต้น และความคาดหวังของประเทศและประชาชนที่จะให้รัฐวิสาหกิจในฐานะผู้ถือครองทรัพย์สินสำคัญของประเทศทั้งคลื่นความถี่ สนามบิน ท่าเรือ โรงไฟฟ้า สามารถบริหารจัดการทรัพย์สินเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เป็นหัวทอกสำคัญในการพลิกฟื้นสถานะที่ซบเซาของประเทศในหลายช่วงเวลา รวมถึงภายใต้สถานการณ์ที่ยากลำบากจากผลกระทบสงครามในต่างประเทศและเศรษฐกิจของโลก

การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในการเพิ่มประสิทธิภาพคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนี้ จึงได้วางเป้าหมายสำคัญที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ชาติได้มีการขับเคลื่อนอย่างแท้จริง มีความเป็นไปได้ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเป้าหมายสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มุ่งเน้นในมิติต่างๆ ดังนี้ (1) การแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดำเนินการให้มีการสรรหา และคัดเลือกกรรมการอย่างโปร่งใส เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในองค์รวมมีคุณสมบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ครบถ้วนและสอดคล้องกับความต้องการของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ (2) หน้าที่และความรับผิดชอบขั้นพื้นฐานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในการบริหารจัดการองค์กร (3) คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (4) การประเมินผลการดำเนินงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และ (5) การพัฒนาคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นการยกระดับเครื่องมือในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจโดยมุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการหรือขยายขอบเขตภารกิจไปยังกิจการที่รัฐวิสาหกิจนั้นมีศักยภาพ และมุ่งเน้นความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) รวมถึงเป็นการพัฒนาเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาให้กับกิจการของรัฐวิสาหกิจที่เป็นรูปธรรม เพื่อกำหนดแนวทางในการพลิกฟื้นกิจการรัฐวิสาหกิจที่ประสบปัญหา เพื่อให้กิจการรัฐวิสาหกิจนั้นยังคงสามารถปฏิบัติภารกิจที่มีต่อประเทศ และประชาชนได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ” ฉบับนี้ สามารถดำเนินการจนแล้วเสร็จบริบูรณ์ด้วยความอนุเคราะห์อย่างสูงจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ปัทมา เตียรวิศิษฏ์สกุล ที่ได้กรุณาให้ความรู้ ชี้แนะแนวทาง จุดประกายความคิดที่เป็นแรงผลักดันสำคัญ จนทำให้สามารถจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์และการนำแนวคิดนี้สู่การปฏิบัติจริง รวมถึงท่านวิทยากร และคณาจารย์ที่ปรึกษาทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ในด้านต่างๆ

ขอขอบคุณท่านผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. ที่ได้มุ่งมั่นตั้งใจ และให้ความสำคัญกับการจัดทำหลักสูตรนี้ให้มีความเข้มข้นในเชิงเนื้อหาวิชาการที่ยังคงรักษามาตรฐานเอาไว้ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการเพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหาร ได้อย่างมีคุณภาพ

ขอขอบคุณผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และกระทรวงการคลังที่ได้สนับสนุนให้ได้เข้ารับการอบรมในครั้งนี้

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อภาคราชการในการสร้างความตระหนักในความสำคัญของรัฐวิสาหกิจ และหวังเป็นอย่างยิ่งที่จะขับเคลื่อนให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเป็นหน่วยงานหลักของประเทศในภารกิจงานด้านรัฐวิสาหกิจ ตอบโจทย์ความคาดหวังและเป้าหมายของรัฐควบคู่ไปกับการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชน

นายปัญญาสุธา วิทยา

14 พฤษภาคม 2567

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภูมิ	ซ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	4
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	5
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	6
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	6
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	10
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	23
3. แผนพัฒนาตนเอง	25
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	26
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	28
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	30
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	31

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	12
ตารางที่ 2 รายละเอียดขั้นตอนในประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ	20
ตารางที่ 3 หลักสูตรอบรมสำหรับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	21

สารบัญแนกมู

แผนกมูที่ 1 โครงสร้างผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	4
แผนกมูที่ 2 แสดงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจและการดำเนินงาน ของรัฐวิสาหกิจ	9

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

กรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นตามที่กฎหมายจัดตั้งและข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งกำหนด เพื่อทำหน้าที่ในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจภายใต้กรอบอำนาจหน้าที่ รวมถึงการกำหนดยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบายและแผนงานที่สำคัญ เพื่อให้ดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเจตนารมณ์ของการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ บรรลุเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ และพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร เพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้น กรรมการรัฐวิสาหกิจจึงมีส่วนสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรรมการรัฐวิสาหกิจจึงต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ และในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติหลากหลาย ทั้งในด้านทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถ เฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์กับรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งการอุทิศเวลาและความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเสริมสร้างให้รัฐวิสาหกิจมีคณะกรรมการที่เข้มแข็ง เพื่อประโยชน์สูงสุดของรัฐวิสาหกิจและผู้มีส่วนได้เสียโดยรวม

2.1.1 ภาพรวมการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ในการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจบุคคลที่ได้รับการเสนอแต่งตั้งต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และการแต่งตั้งได้มีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2551 ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 โดยกำหนดให้รัฐวิสาหกิจต้องมีกรรมการจากบัญชีรายชื่อกรรมการที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น (Director's pool) ไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการอื่นของรัฐวิสาหกิจนั้น เพื่อให้รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งมีกรรมการอื่นที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งซึ่งเป็นบุคคลที่ได้รับการพิจารณาและเป็นที่ยอมรับแล้วว่าเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญที่เหมาะสม เข้าร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจด้วย โดยมีเจตนารมณ์เพื่อประโยชน์และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทางธุรกิจที่รัฐวิสาหกิจนั้นดำเนินการอยู่แล้ว นอกเหนือจากนั้นยังเป็นการดำเนินการที่สอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจที่มุ่งเน้นถึงความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ อันเป็นเจตนารมณ์ของกฎกระทรวงที่กำหนดไว้ด้วย ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักเกณฑ์และวิธีการจัดทำบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ และแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำบัญชีรายชื่อกรรมการ

รัฐวิสาหกิจในการพิจารณาสรรหาและคัดสรรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับภารกิจและความรับผิดชอบของการเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ และไม่เป็นผู้มีประวัติหมักหมมในด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อขึ้นบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจในแต่ละสาขา ความเชี่ยวชาญให้มีจำนวนเพียงพอและตรงกับความต้องการของรัฐวิสาหกิจ

ต่อมาในปี 2557 นับเป็นก้าวที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยได้มีการตราระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2557 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ที่กำหนดให้คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีอำนาจหน้าที่พิจารณาความเหมาะสมของบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจก่อนที่จะนำเสนอคณะรัฐมนตรีหรือดำเนินการเพื่อแต่งตั้งตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจกำหนดต่อไป สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ในฐานะสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจึงได้รับบทบาทที่สำคัญเพิ่มขึ้นในขั้นตอนการดำเนินการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ และเพื่อให้การสรรหากรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นไปอย่างโปร่งใส สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจจึงได้กำหนดแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจโดยความเห็นชอบของประธานกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และคณะรัฐมนตรี ในคราวประชุมเมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2560 และวันที่ 6 สิงหาคม 2562 ได้มีมติรับทราบแนวทางดังกล่าว เพื่อให้กระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจ ถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยให้นำสมรรถนะหลักและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) มาใช้ในการพิจารณาสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจได้กรรมการตรงกับความต้องการที่แท้จริงในการขับเคลื่อนและพัฒนา รัฐวิสาหกิจ การได้มาซึ่งกรรมการรัฐวิสาหกิจที่มีความรู้ ความสามารถและมีสมรรถนะหลักและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) ที่สอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจและการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ จะส่งผลให้รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชน และเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป

ในปี 2562 ได้มีการตราพระราชบัญญัติการพัฒนาการรัฐวิสาหกิจดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหาร รัฐวิสาหกิจ โดยมีแนวทางให้มีกลไกสนับสนุนให้การคัดเลือกและการปฏิบัติงานของกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นประโยชน์ในการคัดเลือกบุคคลเป็นกรรมการที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งในรัฐวิสาหกิจ และในคราวประชุม คนร. ครั้งที่ 2/2566 เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2566 ได้มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองกรรมการรัฐวิสาหกิจและมีมติเห็นชอบสมรรถนะหลัก (Skill Matrix) และแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อใช้ในการพิจารณาสรรหาบุคคลที่จะเสนอแต่งตั้ง

เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยกำหนดให้รัฐวิสาหกิจมีสมรรถนะหลักสำหรับกรรมการรัฐวิสาหกิจ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการบัญชี ด้านกฎหมาย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสมรรถนะด้านอื่น ทั้งนี้ การกำหนดสาขาความรู้ความเชี่ยวชาญในสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน ดังกล่าว รวมแล้วจะต้องมีจำนวนสาขาความรู้ความเชี่ยวชาญรวมไม่เกินกว่าจำนวนตำแหน่ง ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะ สำหรับการกำหนดสมรรถนะด้านอื่นนั้น ให้ผู้บริหารสูงสุด ของรัฐวิสาหกิจพิจารณากำหนดจำนวนความรู้ ความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ที่จำเป็น หรือ ที่รัฐวิสาหกิจต้องการจากบุคคลที่จะเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้น ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับบทบาท และภารกิจขององค์กร กฎหมายจัดตั้ง แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ และแผนต่างๆ ขององค์กร เพื่อเสนอ กระทรวงเจ้าสังกัดพิจารณาให้ความเห็นชอบและให้รัฐวิสาหกิจมีการทบทวนการกำหนดสมรรถนะ หลักด้านอื่นอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งโดยให้พิจารณาทบทวนได้เฉพาะสมรรถนะด้านอื่นเท่านั้น ทั้งนี้ หากรัฐวิสาหกิจแห่งใดได้มีการทบทวนแล้วเห็นควรให้มีการปรับปรุงสมรรถนะด้านอื่น ให้เสนอ กระทรวงเจ้าสังกัดพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนจัดส่งให้ สคร. เพื่อเสนอ คนร. ต่อไป

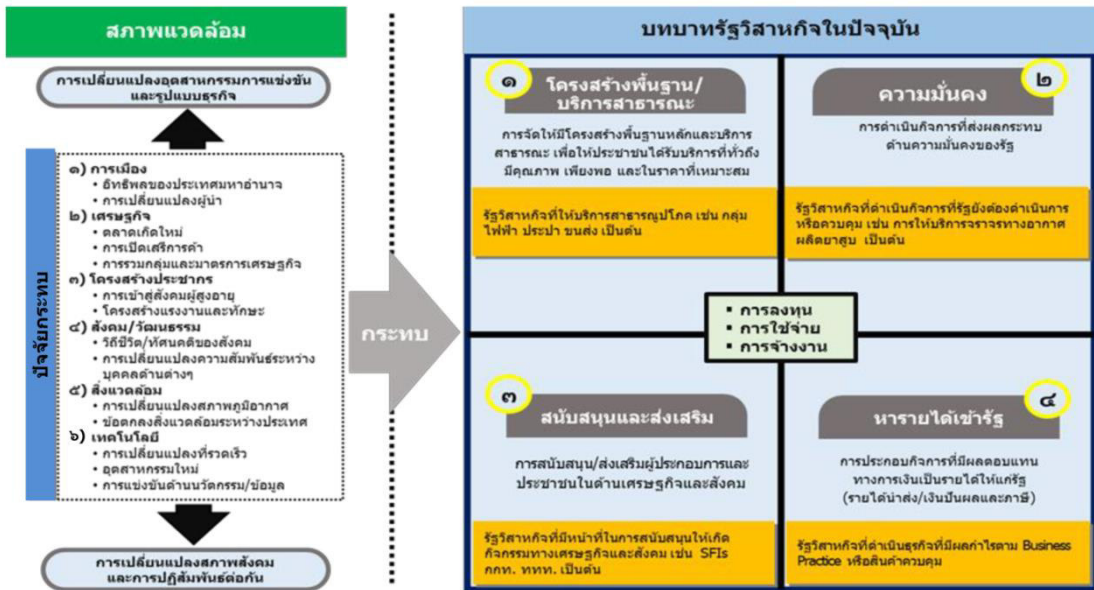
2.1.2 ความสำคัญและปัญหาการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

เนื่องจากรัฐวิสาหกิจมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศทั้งในด้านการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะของประเทศ ด้านความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ด้านการสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม และยังเป็นแหล่งรายได้สำคัญเพื่อเป็นงบประมาณรายจ่ายของรัฐ อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเองไม่สามารถจะดำเนินการ ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ หากขาดกลไกในการกำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน ที่ควบคุมให้เกิดความสมดุลในมิติต่างๆ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานได้ครอบคลุมภารกิจและบทบาท หน้าที่ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง และมีการดำเนินงานในการผลิต ให้บริการ และสนับสนุนส่งเสริม คุณภาพชีวิตของสังคม รวมถึงเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

นับเป็นเวลาอันยาวนานที่รัฐวิสาหกิจในฐานะตัวแทนของรัฐได้มีบทบาทในการริเริ่ม การผลิต การให้บริการ และเป็นกลไกสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดบริการของรัฐในแต่ละสาขาของระบบ เศรษฐกิจประเทศในระยะเวลาที่ผ่านมา ส่งผลให้ภาคอุตสาหกรรมต่างๆ เกิดการพัฒนา เติบโต อย่างต่อเนื่อง และเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตอย่างมาก จากเดิมที่รัฐวิสาหกิจเคยมีบทบาทเป็นผู้เล่นหลัก มาเป็นตลาดแข่งขันที่มีการแข่งขันหรือมีการพัฒนาเทคโนโลยีหรือรูปแบบการให้บริการสมัยใหม่ รวมถึงการลดบทบาทลงในบางสินค้าและบริการของรัฐวิสาหกิจจากผลของการพัฒนาเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป และการทดแทนกันของสินค้าและบริการที่เป็นทางเลือกใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง ผลที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนผ่านของภาคอุตสาหกรรมข้างต้น ทำให้ความ คาดหวังต่อสินค้าและบริการของรัฐวิสาหกิจ และที่คาดหวังให้รัฐวิสาหกิจสนองตอบของผู้ใช้บริการ

และประชาชนสูงขึ้นตามลำดับ ขณะที่รัฐวิสาหกิจที่เป็นกึ่งรัฐกึ่งเอกชนที่มีระดับความคล่องตัวในการดำเนินงานน้อยกว่าภาคเอกชนต้องปรับตัวให้ทันกับตลาด รวมถึงโครงสร้างการกำกับดูแล และนโยบายของภาครัฐที่ต้องปรับเปลี่ยนตามไปด้วย

แผนภูมิที่ 2 : แสดงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจและการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ



ปัจจัยต่างๆ ข้างต้น ชี้ให้เห็นว่า การที่รัฐวิสาหกิจไม่สามารถปรับระบบการดำเนินงานเพื่อรองรับการผลิตและการให้บริการที่ตลาดต้องการข้างต้นได้ทัน ส่งผลให้รัฐวิสาหกิจเกิดปัญหาการดำเนินงานถดถอยและผลประกอบการที่ลดลงตามลำดับ จนถึงระดับที่ทำให้ฐานะทางการเงินถึงขั้นวิกฤติ รวมถึงไม่สามารถสนองตอบสินค้าและบริการให้แก่ประชาชนได้อย่างอย่างมีคุณภาพ ส่งผลให้มูลค่ากิจการลดลง และอาจส่งผลให้เป็นภาระงบประมาณรัฐที่ต้องชดเชยหรืออุดหนุนกิจการในระยะยาวได้ โดยสถานะการดำเนินงานปัจจุบันของรัฐวิสาหกิจ สภาวะอุตสาหกรรมและสภาพแวดล้อม การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เหตุการณ์และปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่สำคัญ ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานที่ถดถอยและทำให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยปัจจัยภายนอกได้แก่ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย นโยบายในการกำกับดูแลกิจการ โครงสร้างอุตสาหกรรม พฤติกรรมผู้บริโภค Disruptive Technology เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายใน เช่น ต้นทุนการดำเนินงานและการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายที่ขาดความยืดหยุ่น ความสามารถในการทำกำไรที่ลดลง ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเป็นระยะเวลานาน ขาดสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น

โดยปัญหาที่เกิดขึ้นในหลายรัฐวิสาหกิจ อาทิ ปัญหาด้านโครงสร้างการดำเนินงาน การขาดทุนและหนี้สินสะสมของการรถไฟแห่งประเทศไทย องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ จนส่งผลต่อการรักษาระดับมาตรฐานการให้บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า และทำให้การพัฒนากิจการหยุดชะงักลง นอกจากนี้ ในบางรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ที่ปัจจุบันควมรวมกิจการเป็น บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) จากเดิมที่มีบทบาทให้เกิดการพัฒนากิจการโทรคมนาคมและกิจการวิทยุโทรทัศน์ของประเทศมาอย่างยาวนาน แต่ต่อมาประสบปัญหาการดำเนินงานถดถอยลงอย่างมาก จากการเปิดเสรีกิจการโทรคมนาคมของประเทศจากระบบสัมปทานไปสู่ระบบใบอนุญาต ซึ่งผู้แข่งขันภาคเอกชนได้ส่งสมทักษะความเชี่ยวชาญในการประกอบกิจการมาจากระบบสัมปทานเดิม ทำให้ตลาดดังกล่าวมีการแข่งขันสูง ขณะที่อดีตรัฐวิสาหกิจ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับผลกระทบจากการแข่งขันด้านการบินและวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นและทำให้บริการของชะลอตัวลง ขณะที่มีการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูง เป็นต้น สำหรับประเด็นปัญหาการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่กล่าวมา รัฐบาลจำเป็นต้องเข้าไปแก้ไขปัญหาและทบทวนบทบาทให้แก่รัฐวิสาหกิจกลุ่มดังกล่าว เพื่อให้รัฐวิสาหกิจยังคงเป็นกลไกหรือเครื่องมือของรัฐที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศได้ต่อไป

2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

จากการที่รัฐวิสาหกิจมีภารกิจหน้าที่ที่สำคัญในการเป็นเครื่องมือและกลไกของรัฐในการพัฒนาประเทศ ทำให้รัฐวิสาหกิจมีขอบเขตในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น มีความท้าทายเพิ่มขึ้น และจะต้องเร่งสร้างมูลค่าเพิ่มของกิจการ โดยสามารถพิจารณาได้จากการเพิ่มขึ้นของขนาดสินทรัพย์ การลงทุน และความซับซ้อนในการดำเนินงาน เป็นต้น โดยรัฐวิสาหกิจจำนวน 52 แห่ง ซึ่งแบ่งเป็น 9 สาขา ได้แก่ สาขาขนส่ง สาขาพลังงาน สาขาสื่อสาร สาขาสาธารณสุข สาขาสถาปัตยกรรม และพาณิชย์กรรม สาขาเกษตร สาขาทรัพยากรธรรมชาติ สาขาสังคมและเทคโนโลยี และสาขาสถาบันการเงิน ในปี 2566 มีสินทรัพย์รวมกันถึง 16,206,072 ล้านบาท สร้างรายได้รวม 5,634,883 ล้านบาท มีกำไรสุทธิประมาณ 302,965 ล้านบาท สามารถนำส่งเงินเป็นรายได้แผ่นดินจำนวนสูงถึง 150,392 ล้านบาท และมีผลการเบิกจ่ายลงทุน 253,982 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโครงการโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ทั้งด้านคมนาคม ด้านพลังงาน และด้านสาธารณสุข เป็นต้น ทำให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นผู้กำกับดูแลและวางนโยบายการบริหารองค์กรรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาลมีบทบาทภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น กรรมการรัฐวิสาหกิจจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ

และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับกรอบภารกิจหน้าที่และการดำเนินกิจการของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้สามารถกำกับนโยบายและสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจ/การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจร่วมกับฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ ตอบโจทย์เป้าหมายนโยบายสาธารณะและไม่ขัดแย้งกับหลักการการแข่งขันอย่างเป็นธรรมในตลาดในกรณีที่ต้องดำเนินการเชิงพาณิชย์

การพิจารณาคุณสมบัติที่เหมาะสมของกรรมการรัฐวิสาหกิจ การประเมินผลระดับความรู้ความสามารถ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง กรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด และวิธีการในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการเกี่ยวกับสาธารณะประโยชน์ นอกจากนี้กรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และสมรรถนะที่เหมาะสมต่อการเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ จึงควรมีการกำหนดแนวปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งต้องพิจารณาตั้งแต่การแต่งตั้งหน้าที่และความรับผิดชอบ การประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยริเริ่มและดำเนินการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้กรรมการของรัฐวิสาหกิจในเรื่องที่จำเป็นและเหมาะสม ผู้ศึกษาจึงได้จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายที่เป็นรูปธรรม และสามารถปฏิบัติได้จริง ดังนี้

2.2.1 การแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

จำนวนกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจโดยหลักการแล้ว จำนวนกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจะเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจ ตลอดจนขนาดของสินทรัพย์และรายได้ของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ แต่ต้องไม่มากหรือน้อยกว่าความจำเป็นจนอาจทำให้การปฏิบัติงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นไม่คล่องตัว พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (มาตรา 6) กำหนดจำนวนกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้ไม่เกิน 11 คน แต่ถ้ารัฐวิสาหกิจใดจำเป็นต้องมีกรรมการเกิน 11 คน ต้องให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเสนอขออนุมัติจากคณะรัฐมนตรีเป็นการเฉพาะราย แต่ต้องไม่เกิน 15 คน และส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจจะเป็นกรรมการและเลขาธิการคณะกรรมการโดยตำแหน่ง ขนาดของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแตกต่างกันไปในแต่ละรัฐวิสาหกิจ จำนวนกรรมการอยู่ระหว่าง 10 – 15 คน ทั้งนี้ องค์ประกอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจตามที่กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจได้กำหนดไว้แบ่งกรรมการได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

- (1) ประธานกรรมการ
- (2) กรรมการโดยตำแหน่ง และ/หรือ ผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(3) กรรมการอื่นหรือผู้ทรงคุณวุฒิ

(4) ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจเป็นกรรมการ และ/หรือ เลขานุการโดยตำแหน่ง โดยจำนวนกรรมการจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และกรรมการอื่นๆ นั้น จะแตกต่างกันไปในแต่ละรัฐวิสาหกิจ และกฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจจะกำหนดความต้องการในเรื่องคุณวุฒิหรือประสบการณ์ไว้อย่างกว้างๆ เพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการสรรหา อย่างไรก็ตาม กรรมการอื่นหรือกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิควรมีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้น เพราะจะช่วยทำให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีความสมบูรณ์ในเรื่องความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับการกำกับการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจนั้น และควรมีคุณสมบัติที่พึงประสงค์เพิ่มเติม ดังนี้

ตารางที่ 1 : คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	
1. มีความรู้ความเข้าใจ	<ul style="list-style-type: none"> - มีความเข้าใจในความรับผิดชอบของกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง ด้วยทักษะ และด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นโดยรวม - มีความเข้าใจในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบพื้นฐานของคณะกรรมการและบทบาทหน้าที่แตกต่างจากผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ - มีความรู้ความเข้าใจในแนวโน้มอุตสาหกรรม สภาพการแข่งขันที่ตั้ง ลักษณะการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ - มีความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม การเมือง และการพัฒนาการในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง - รู้จักองค์กรในระดับที่ดีพอควร เช่น หน่วยงานที่ทำกำไร/ขาดทุน ช่องทางจำหน่ายสินค้า กระบวนการผลิต ปัญหาด้านบุคลากรในหน่วยงานหลักที่สำคัญ เป็นต้น - เข้าใจความคาดหวังของผู้ถือหุ้นทั้งที่เป็นเอกชนและภาครัฐ และรู้จักผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ

คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	
2. มีความสามารถ	<ul style="list-style-type: none"> - มีความสามารถในการแก้ปัญหาร่วมกับคณะกรรมการและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจได้อย่างสร้างสรรค์ - มีความสามารถในการตัดสินใจ และให้การสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจได้ - มีความสามารถจะประยุกต์เอาประสบการณ์ของตนเองมาพัฒนา รัฐวิสาหกิจได้ - มีความสามารถในการใช้เครือข่าย และบริหารกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ เพื่อประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจ
3. มีทัศนคติ	<ul style="list-style-type: none"> - มีความเชื่อมั่นว่าผลงานของกรรมการมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการพัฒนา รัฐวิสาหกิจ ทั้งต้องตระหนักว่าตำแหน่งกรรมการมิใช่เพียงการดำรงสถานะเพราะถูกแต่งตั้งมา แต่สมควรที่จะปฏิบัติภารกิจให้คู่ควรกับตำแหน่งที่ได้รับด้วย - มีความตั้งใจที่จะรักษาความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย โดยเป็นตัวแทนที่สะท้อนมุมมองของภาครัฐ - มีความรับผิดชอบต่อรัฐวิสาหกิจ เสมือนเป็นเจ้าของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ - มีคุณธรรม และความกล้าหาญที่จะไม่กระทำการใดๆ เพื่อประโยชน์ส่วนตน และไม่สนับสนุนพฤติกรรมดังกล่าว - เต็มใจที่จะสละเวลาและความรู้ความสามารถที่มีให้กับองค์กร และไม่ดำรงตำแหน่งอื่นๆ มากจนทำให้ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่กรรมการได้เต็มกำลังความสามารถ

โดยทั่วไปคุณสมบัติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของรัฐวิสาหกิจได้ครบถ้วน เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม กรรมการแต่ละคนของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอาจไม่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่รัฐวิสาหกิจต้องการ ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงต้องรวบรวมและกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการของกรรมการทั้งหมดในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นๆ และดำเนินการให้มีการสรรหาและคัดเลือกกรรมการอย่างโปร่งใส เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในองค์กรรวมมีคุณสมบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ครบถ้วน และสอดคล้องกับความต้องการของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ จึงควรสรรหาและคัดเลือกกรรมการรัฐวิสาหกิจดังนี้

- กำหนดภาพรวมและเป้าหมายของการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจ จากนั้นจึงกำหนดความต้องการในคุณสมบัติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ยกตัวอย่างเช่น รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่เป็นสถาบันการเงิน ซึ่งมีการแข่งขันสูงกับสถาบันการเงินของเอกชน และตลาดการเงินมีอัตราการเจริญเติบโตที่ค่อนข้างสูง คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจนี้ควรมีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ ดังนี้

Skill Matrix ที่เกี่ยวกับงาน

- การวิเคราะห์สินเชื่อ
- การบริหารเงิน (Treasury)
- บัญชีและการเงิน
- การตลาด
- กฎหมาย/กฎระเบียบสถาบันการเงิน
- การบริหารความเสี่ยง
- การจัดการทรัพยากรบุคคล

Skill Matrix ที่เกี่ยวกับธุรกิจ

- ตลาดสินเชื่อที่มีการแข่งขันสูง
 - ตลาดเงินในประเทศ/ต่างประเทศ
 - นวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆ
 - แนวโน้มความต้องการของกลุ่มลูกค้า
- เมื่อกำหนดความต้องการของรัฐวิสาหกิจได้แล้ว จึงดำเนินการสรรหาและคัดเลือกกรรมการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความต้องการดังกล่าว

- ควรตรวจสอบคุณสมบัติของกรรมการปัจจุบันกับความต้องการขององค์กร และดำเนินการปรับปรุงเมื่อมีโอกาสที่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น กรรมการปัจจุบันที่มีอยู่ 7 คน ขาดคุณสมบัติในเรื่องการบริหารความเสี่ยง ควรแต่งตั้งกรรมการเพิ่มอีก 1 คน ที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนี้ เพื่อให้ได้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่มีคุณสมบัติครบถ้วน

2.2.2 หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในด้านการบริหารจัดการองค์กรไว้อย่างกว้างๆ แต่อาจรวมเรื่องเฉพาะบางเรื่องไว้ด้วยกัน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่และความรับผิดชอบในหลายเรื่อง โดยสรุปแล้วหน้าที่และความรับผิดชอบขั้นพื้นฐานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรมีดังต่อไปนี้

(1) สรรหาและเสนอแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่ในการสรรหาและเสนอแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาเพื่อคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมจำนวนหนึ่งเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาคัดเลือกในขั้นสุดท้าย ในการนี้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องกำหนดคุณสมบัติและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจให้เหมาะสมและชัดเจน และกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเหมาะสมของผู้สมัครแต่ละคน เพื่อให้การสรรหาเป็นไปอย่างโปร่งใสและเป็นธรรมมากที่สุด

(2) กำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่ในการพัฒนาผู้นำและทรัพยากรบุคคลของรัฐวิสาหกิจ โดยมีความรับผิดชอบหลักๆ ดังนี้

- สรรหาบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดและเล็งหาผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดคนต่อไปในอนาคต

- ทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุด

- กำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจในการทำสัญญาว่าจ้าง

- ทบทวนและกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในรัฐวิสาหกิจโดยรวม

- วางแผนและสนับสนุนการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของรัฐวิสาหกิจ

- ให้ความสำคัญในการวางแผนสร้างผู้นำในอนาคตของรัฐวิสาหกิจ

(3) กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ทิศทาง เป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในเรื่องต่างๆ ที่เป็นเรื่องสำคัญระดับองค์กร เช่น

- กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

- กำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจและเป้าหมายการพัฒนาองค์กรเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

- พิจารณาให้ความเห็นชอบในแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการขององค์กร

- กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในเรื่องการจัดการสิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม

(4) กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กร

- พิจารณาและอนุมัติแผนการเงินและงบประมาณ
- พิจารณาอนุมัติโครงสร้างเงินเดือนและกรอบโครงสร้างกำลังคน
- จัดทำกฎ ระเบียบ จรรยาบรรณและหลักการที่พนักงานของรัฐวิสาหกิจ

พึงยึดถือในการปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างคุณค่าขององค์กร

- พิจารณาอนุมัติแผนงานระยะสั้นและระยะยาว
- กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารสูงสุด
- ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรและผู้บริหารองค์กร

เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

- ตรวจสอบระบบและการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

- กำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

(5) กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการ กรรมการและผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บุคคลข้างต้นจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในด้านการเป็นผู้นำ การวางแผน การจัดการการเงิน การควบคุม และการรับช่วงหน้าที่

(6) ตรวจสอบว่าผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมจากรัฐวิสาหกิจ และผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้ได้ดุลยภาพกับผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจ

(7) รับผิดชอบและรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติงานต่อผู้ถือหุ้นหรือหน่วยงานต้นสังกัด

(8) คำนึงถึงและจัดการให้เกิดดุลยภาพระหว่างผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจ กระทรวงเจ้าสังกัด กระทรวงการคลัง ผู้ถือหุ้น ประชาชน และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ

(9) พิจารณาถอดถอนประธาน กรรมการ และผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

(10) ออกระเบียบ ข้อบังคับใดๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร

ในการดำเนินงานข้างต้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบาย ทิศทาง และแนวทางการดำเนินงานพัฒนาระดับประเทศ นโยบายเฉพาะของรัฐบาล ผลกระทบและผลประโยชน์ที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะได้รับและความคุ้มค่าในระยะยาวของรัฐวิสาหกิจ เพื่อที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจทั้งด้านการเงิน และยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ อีกทั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจยังต้องสามารถกำหนดหรือปรับปรุงเพื่อการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ของรัฐวิสาหกิจได้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรสามารถให้คำแนะนำและจัดหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้แก่ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจได้

2.2.3 การทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรร่วมกับฝ่ายบริหารในการเป็นเจ้าของของกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยปกติฝ่ายบริหารจะรับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร แต่การดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกับฝ่ายบริหารจะเป็นไปในแนวเดียวกันได้ก็ต่อเมื่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทที่เข้มข้นในการกำหนดกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ ในการนี้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจรับผิดชอบในเรื่องดังต่อไปนี้

(1) การชี้นำทิศทางของกลยุทธ์ในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ในช่วงเริ่มต้นของการจัดทำแผนกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องกำหนดความคาดหวังต่อฝ่ายบริหาร และชี้นำทิศทางหลักในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ในการนี้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากฝ่ายบริหารซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนองค์กรหรือวางแผนกลยุทธ์ในเบื้องต้น โดยข้อมูลนั้นไม่ใช่ข้อมูลดิบแต่เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เช่น แนวโน้มของภาคธุรกิจ หรือบริการของรัฐวิสาหกิจ ลักษณะของการแข่งขันในธุรกิจ และความเห็นของตลาดการเงินที่มีต่อฐานะการเงินของรัฐวิสาหกิจ

(2) ทบทวนแผนกลยุทธ์องค์กรที่จัดทำโดยฝ่ายบริหารหลังจากที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้กำหนดทิศทางหลักขององค์กรแล้ว ฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจจะจัดทำแผนกลยุทธ์ในชั้นรายละเอียดตามทิศทางที่กำหนด คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหารจะต้องมีการประชุมร่วมกันโดยใช้เวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจร่วมกันและสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันได้ โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะทบทวนตรวจสอบความเหมาะสมของสมมติฐานที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องต่างๆ และทางเลือกต่างๆ ที่เสนอโดยฝ่ายบริหารการประชุมดังกล่าวจะทำให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหารมีโอกาสได้หารือกันลงลึกในรายละเอียดของเรื่องต่างๆ ซึ่งในที่สุดจะทำให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีส่วนเป็นเจ้าของแผนกลยุทธ์ด้วยเช่นกัน

(3) ทบทวนแผนธุรกิจและงบประมาณ และการกำหนดเป้าหมายสำหรับฝ่ายบริหาร คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่รับผิดชอบในการทบทวนและให้ความเห็นชอบในแผนธุรกิจและงบประมาณที่รัฐวิสาหกิจได้จัดทำขึ้น ในการนี้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรตรวจสอบเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารนำเสนอ เพื่อให้แน่ใจว่าเป้าหมายนั้นสอดคล้องกับแนวโน้มของธุรกิจและขีดความสามารถของรัฐวิสาหกิจ และเป็นเป้าหมายที่ท้าทายฝ่ายบริหารพอควร เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นในการพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิม

(4) ทบทวนและอนุมัติเป้าหมาย และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจเพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทบทวนและอนุมัติ ฝ่ายบริหารจะกำหนดตัวชี้วัดหลักต่างๆ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องทบทวนตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้แน่ใจว่าตัวชี้วัดและเป้าหมายที่เสนอเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร และจะวัดทั้งการสร้างมูลค่าโดยตรงให้แก่องค์กร และการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านสังคมและด้านการพัฒนาของรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ตัวชี้วัดต่างๆ ควรสมดุลและสะท้อนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

(5) ทบทวนผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรติดตามทบทวนประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด ความถี่ของการทบทวนการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจจะขึ้นกับลักษณะการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินกิจการในธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา (เช่น ธุรกิจน้ำมัน) ย่อมจำเป็นที่จะต้องทบทวนประเมินผลการดำเนินงานบ่อยครั้งกว่ารัฐวิสาหกิจที่ดำเนินกิจการในธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงช้า (เช่น ธุรกิจประปา) อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรทบทวนผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอย่างน้อยทุกไตรมาส

2.2.4 การประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

เพื่อให้เป็นหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับรัฐวิสาหกิจ ควรกำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะ และของกรรมการแต่ละรายอย่างน้อยปีละครั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำหนด คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิผลของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เสนอแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะและกรรมการแต่ละท่าน

(1) ความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลการดำเนินงานกับการเพิ่มประสิทธิผลของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะและกรรมการแต่ละรายอาจดำเนินการโดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเองภายใต้การนำของประธานกรรมการหรือโดยที่ปรึกษาจากภายนอก การประเมินผลการดำเนินงานทั้งสองระดับต้องเป็นไปในทางสร้างสรรค์และเที่ยงตรง โดยมุ่งบ่งชี้จุดแข็ง จุดอ่อน และข้อบกพร่องในการดำเนินงาน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรใช้รายงานการประเมินผลที่ได้เป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและดำเนินการตามแผนนั้น โดยจำเป็นต้องติดตามประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการทุกไตรมาส หรือทุก 6 เดือน และอาจมีการปรับแผนงานตามความเหมาะสม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต่างๆ ควรดำเนินการประเมินผล

การดำเนินงาน โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เพื่อประโยชน์ของการประเมินผลที่จะเกิดแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและกรรมการทุกท่าน ดังนี้

(1.1) ประโยชน์ในระดับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะ

- กระบวนการประเมินผล จะช่วยทำให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจตระหนักถึงจุดอ่อนที่ต้องแก้ไขปรับปรุงและจุดแข็งที่สามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ได้มากขึ้น นอกจากนี้การประเมินผลยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการ โดยเปิดโอกาสให้มีการสื่อความอย่างเปิดเผยระหว่างกรรมการและระหว่างกรรมการกับผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ

- ช่วยให้กรรมการมีความเข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้นในบทบาทหน้าที่ ความคาดหวัง และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะและของกรรมการแต่ละท่าน และช่วยให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

- นำไปสู่การปรับปรุงเฉพาะเรื่องต่างๆ ในการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เช่น จุดเน้นของการดำเนินงาน การวางแผนกลยุทธ์ การเพิ่มประสิทธิภาพและการบริหารเวลาของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

(1.2) ประโยชน์ในระดับกรรมการแต่ละท่าน

ช่วยให้กรรมการแต่ละท่านมีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในเรื่องบทบาทหน้าที่ของกรรมการแต่ละท่านในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การร่วมรับผิดชอบและรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การสื่อความภายใน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในประเทศพัฒนาบริษัทเอกชนให้ความสำคัญแก่การประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัทเป็นส่วนหนึ่งของระบบการกำกับดูแลที่ดีของบริษัท

(2) วิธีดำเนินการประเมินผล

ประธานกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการประเมินผล โดยคณะกรรมการสามารถเลือกที่จะทำการประเมินตนเองเป็นการภายในหรือจัดหาที่ปรึกษามาช่วยดำเนินการในกรณีที่คณะกรรมการทำการประเมินตนเอง กรรมการทุกคนต้องมีส่วนร่วมโดยมีประธานกรรมการหรือกรรมการที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้นำกระบวนการและมีเลขานุการคณะกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบในการเตรียมเอกสารที่ช่วยในการประเมินผล และนำผลที่ได้มาใช้ประกอบการพิจารณาในการประชุมคณะกรรมการซึ่งอาจเป็นการประชุมในวาระปกติหรือแยกออกมาเป็นการประชุมต่างหาก ทั้งนี้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอาจใช้ที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยดำเนินการก็ได้การประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการต้องง่าย มีความหมาย และให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการปรับปรุงการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงาน

ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องเป็นข้อมูลปกปิดเพื่อให้การแสดงข้อคิดเห็นของกรรมการแต่ละท่านเป็นไปโดยเสรี

(3) รายละเอียดขั้นตอนในประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอน	ผลลัพธ์
1. ประเมินประสิทธิผลในปัจจุบันของคณะกรรมการ	การประเมินเสร็จสิ้นและสามารถนำไปใช้ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิผลของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้
2. จัดทำแผนงานในการเพิ่มประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม	<ul style="list-style-type: none"> - จากคะแนนการประเมินในแต่ละประเด็น ให้ระบุปัญหาหลักที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิผลของคณะกรรมการ - อภิปรายเพื่อหาสาเหตุของปัญหา เสนอแนวทางแก้ไข และจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัญหา - แผนงานในการเพิ่มประสิทธิผลที่เป็นรูปธรรมโดยระบุเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละขั้นตอนสำหรับช่วงระยะเวลา 12 เดือน ข้างหน้า
3. นำความคิดริเริ่มต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> - เสนอชื่อกรรมการคนใดคนหนึ่งหรือผู้บริหารเพื่อให้เป็นหัวหน้ากลุ่มในการปฏิบัติตามแผนงานในการเพิ่มประสิทธิผล - สามารถยกระดับประสิทธิผลของคณะกรรมการเมื่อดำเนินการได้ลุล่วงตามเป้าหมาย
4. ติดตามประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะๆ	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดให้มีวาระการประชุมกรรมการเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนงานในการเพิ่มประสิทธิผลทุกๆ 6 เดือน - ควรมีผลสรุปและข้อเสนอแนะจากการประเมินผลการและคณะกรรมการประจำปีประกอบการพิจารณาในการประชุมข้างต้นด้วย

ตารางที่ 2 : รายละเอียดขั้นตอนในประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

2.2.5 การพัฒนาคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรมีการอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีความรู้ด้านการบริหารจัดการและด้านกฎหมาย สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทันทีที่เข้ารับตำแหน่งกรรมการ และเพื่อสร้างความต่อเนื่องให้กับการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจนั้น คณะกรรมการ

รัฐวิสาหกิจควรได้รับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถทำหน้าที่คณะกรรมการ
รัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

ตารางที่ 3 : หลักสูตรอบรมสำหรับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ลำดับที่	กิจกรรม	ผลผลิตและผลลัพธ์
1	<p>อบรมหลักสูตรการกำกับดูแลยุทธศาสตร์ ระดับองค์กรตามหลักการกำกับดูแล กิจการที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการกำกับดูแลยุทธศาสตร์ ระดับองค์กร - บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ของกรรมการรัฐวิสาหกิจตามหลักการ กำกับดูแลกิจการที่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> - กรรมการรัฐวิสาหกิจเข้าใจความสำคัญ และขั้นตอนการกำกับดูแลยุทธศาสตร์ ระดับองค์กรได้อย่างเป็นระบบ - กรรมการรัฐวิสาหกิจเข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบตามหลักการ กำกับดูแลกิจการที่ดี
2	<p>อบรมหลักสูตรการกำกับความเสี่ยง ตามหลักการดูแลกิจการที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักการ กำกับดูแลกิจการที่ดี - กลยุทธ์การกำกับดูแลความเสี่ยง ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 	<p>กรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถแยกแยะ ประเภทของความเสี่ยงตามหลักการกำกับ ดูแลกิจการที่ดี ที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์ ระดับองค์กรได้อย่างถูกต้อง สามารถ เลือกกลยุทธ์ป้องกันและแก้ไขความเสี่ยง ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ได้อย่างสอดคล้องกับลักษณะความเสี่ยง แต่ละประเภทได้</p>
3	<p>อบรมหลักสูตรการสร้างวัฒนธรรม แห่งการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> - กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 	<p>กรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถกำหนด กรอบแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p>

ลำดับที่	กิจกรรม	ผลผลิตและผลลัพธ์
4	<p>อบรมหลักสูตรกฎหมายเกี่ยวกับ การบริหารรัฐวิสาหกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - หลักสูตรกฎหมายเกี่ยวกับองค์กร และกรรมการ - กฎหมายเกี่ยวกับการดำเนินงาน ของกรรมการรัฐวิสาหกิจ - ความรับผิดชอบทางกฎหมาย ของกรรมการรัฐวิสาหกิจ 	<p>กรรมการรัฐวิสาหกิจตระหนักถึง ความสำคัญและผลกระทบของกฎหมาย ต่อการปฏิบัติหน้าที่กรรมการรัฐวิสาหกิจ</p>
5	<p>อบรมหลักสูตรกฎหมายเอกชน ที่ใช้กับกรรมการรัฐวิสาหกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - กฎหมายเกี่ยวกับตลาดทุน - กฎหมายเอกชนที่กรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรรู้ 	<p>กรรมการรัฐวิสาหกิจตระหนักถึง ความสำคัญและผลกระทบของกฎหมาย เอกชนที่มีผลต่อการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ</p>
6	<p>อบรมหลักสูตรด้านการบริหารงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเงิน บัญชี - การบริหารธุรกิจ - เทคโนโลยีสารสนเทศ 	<p>กรรมการรัฐวิสาหกิจมีความรู้ความเข้าใจ ในการบริหารองค์กรในด้านต่างๆ มากยิ่งขึ้น</p>

ทั้งนี้ ข้อเสนอเชิงนโยบายดังกล่าวข้างต้นนั้น เป็นข้อเสนอที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เป็นไปได้ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ หากแต่เมื่อพิจารณาเป้าหมายของการเพิ่มประสิทธิภาพ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้ว ข้อเสนอดังกล่าวเป็นเพียงขั้นตอนแรกของการดำเนินการ และยังคงมีขั้นตอนและปัจจัยในการผลักดันอีกจำนวนมากเพื่อให้เป้าหมายที่แท้จริงคือรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี อย่างไรก็ตาม ในการนำข้อเสนอเชิงนโยบายดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ ปัจจัยสู่ความสำเร็จของข้อเสนอเชิงนโยบายที่จะทำให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมตามเป้าหมายของการศึกษานี้ คือ

1) การยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ

บุคลากร สคร. เป็นหัวใจหลักในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว ทั้งในส่วนของ การปรับบทบาทภารกิจให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ ต้องปฏิบัติหน้าที่เชิงรุกในฐานะเจ้าของ พร้อมทั้งต้องปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดีเพื่อสร้างการยอมรับจากทั้งบุคลากรภายใน รัฐวิสาหกิจ กระทรวงเจ้าสังกัด และประชาชน รวมถึงต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซึ่งมีได้หมายความว่า

เพียงแต่ความรับผิดชอบในหน้าที่ตามกฎหมาย แต่รวมถึง ความรับผิดชอบเสมือนหนึ่งการเป็นเจ้าของรัฐวิสาหกิจ

2) การปรับปรุงบทบาทที่เหมาะสมของ สคร.

สคร. มีสถานะเป็นส่วนราชการภายใต้สังกัดของกระทรวงการคลัง และมีสถานะการเป็น “เจ้าของ” รัฐวิสาหกิจในรูปแบบของผู้ถือหุ้น และเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านนโยบายของรัฐวิสาหกิจตามกฎหมาย หากแต่ในการแก้ไขปัญหาที่มีความยั่งยืนของการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ บทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของ สคร. ที่จะป้องกันการแทรกแซงจากภาคการเมืองตั้งแต่ต้นทาง คือ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของ สคร. ที่เป็นองค์กรกำกับดูแลที่แท้จริง ซึ่งสามารถพิจารณาเทียบเคียงกับธนาคารแห่งประเทศไทย ที่มีสถานะเป็นธนาคารกลางในการกำกับดูแลธนาคารพาณิชย์และธนาคารที่เป็นรัฐวิสาหกิจ โดยไม่ได้มีฐานะเป็นส่วนราชการ

3) การจัดกลุ่มรัฐวิสาหกิจเพื่อกำหนดมาตรการที่เหมาะสม

ข้อเสนอเชิงนโยบายในส่วนของการเพิ่มประสิทธิภาพคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ถึงแม้ว่าจะเป็นข้อเสนอที่กำหนดในภาพรวมของการดำเนินการ หากแต่ในทางปฏิบัติแล้ว การนำมาตรการหรือเครื่องมือใดๆ ในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจไปใช้บังคับในองค์กรรวมพร้อมกันทุกแห่ง อาจไม่มีความเหมาะสมด้วยเหตุที่รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันทั้งในรูปแบบที่จัดตั้งสถานะของกิจการ ความคาดหวังในเป้าหมายภารกิจ ดังนั้น แนวทางที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่จะสามารถทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้ คือ การกำหนดกลุ่มรัฐวิสาหกิจเพื่อบังคับใช้เครื่องมือบางประการกับกลุ่มรัฐวิสาหกิจนั้นได้อย่างเหมาะสม เช่น การกำหนดมาตรการสำหรับรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัท แยกต่างหากจากรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมาย การกำหนดมาตรการพิเศษสำหรับรัฐวิสาหกิจที่จำเป็นจะต้องมีการฟื้นฟูกิจการแตกต่างจากรัฐวิสาหกิจกลุ่มที่ขยายกิจการหรือมีความมั่นคงแล้ว เป็นต้น เพื่อให้สามารถนำเครื่องมือของภาครัฐไปใช้บังคับได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

ในการขับเคลื่อนข้อเสนอเชิงนโยบายเข้าสู่การปฏิบัติ เป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องการผู้นำที่มีทักษะหรือความชำนาญในด้านต่างๆที่หลากหลาย เพื่อผลักดันข้อเสนอในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ให้สามารถดำเนินการได้ในทางปฏิบัติ นั้น ผู้นำควรมีลักษณะดังนี้

(1) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีเป้าหมายที่แน่ชัดและมุ่งมั่นในการไปสู่เป้าหมายนั้น เนื่องจากภารกิจงานด้านรัฐวิสาหกิจมีความซับซ้อน และมีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานเป็นอย่างมาก การสร้างเป้าหมายที่แน่ชัดในตัวผู้นำจะเป็นประโยชน์ต่อการสื่อสารออกไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องให้เห็นเป้าหมายเดียวกัน นอกจากนี้ความมุ่งมั่นในการไปสู่เป้าหมายเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากภารกิจ

ที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานนั้นมักจะมีเหตุปัจจัยอื่นๆ ที่ทำให้การก้าวเข้าสู่เป้าหมายมีความล่าช้า และไม่มีผลสัมฤทธิ์

(2) ผู้นำที่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (Team work Excellence) เนื่องจากการเพิ่มประสิทธิภาพคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นกรณีที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องการทำงานเป็นทีมที่ต้องอาศัยบุคลากรคนอื่นที่จะต้องทำงานให้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จึงเป็นทักษะที่สำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนนโยบายนี้ให้เกิดผลได้

(3) ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นในวิธีการแต่มีความมุ่งมั่นในหลักการ กล่าวคือ การนำนโยบายเข้าสู่การปฏิบัติ นั้น เป็นเรื่องยากพอสมควรอยู่แล้ว หากแต่ความซับซ้อนยุ่งยากนั้นมีปัจจัยอื่นเข้าแทรกแซงเพิ่มขึ้นตามภารกิจหน้าที่ของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ รวมตลอดถึงภาคการเมือง ดังนั้น วิธีการที่ยืดหยุ่นและปรับไปตามสถานการณ์จึงจะช่วยให้สามารถดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายต่อไปได้ แต่ในการเปลี่ยนแปลงวิธีการอยู่เสมอๆ นั้น อาจก่อให้เกิดผลเสียในทางปฏิบัติได้ หากไม่สามารถยึดมั่นในเป้าหมายและหลักการเอาไว้ ดังนั้น การมีความยืดหยุ่นของผู้นำจึงเป็นเรื่องที่ดีหากแต่ต้องมีกรอบของความมุ่งมั่นในหลักการเพื่อส่งเสริมให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั้นเกิดผลได้จริงและตรงกับเจตนารมณ์และความมุ่งหมายสำคัญได้

3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

ประวัติผู้เขียนผลงานรายบุคคล

ชื่อ - สกุล นายปัญญาสุธา.รายภา

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี	เศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	พ.ศ. 2542
ปริญญาโท	เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	พ.ศ. 2546

ประสบการณ์การรับราชการ

ตำแหน่ง	หน่วยงานที่สังกัด	ปีที่เริ่มครองตำแหน่ง
นักวิชาการคลัง 4	สำนักงาน	2547
นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการ	คณะกรรมการนโยบาย	2551
นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการพิเศษ	รัฐวิสาหกิจ	2557
ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	กระทรวงการคลัง	2565
เลขานุการกรม		2567

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

เลขานุการกรม สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง