



แผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ประจำปี ๒๕๖๘



คำนำ

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตลอดจนแผนปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ และทบทวนแผนปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ.๒๕๖๘) ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE – AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) (ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๗) แผนวิสาหกิจขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๐) เป็นทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการและผู้บริหาร รวมทั้ง การกำกับเส้นทางของกรมขนส่งทางบก ที่ปัจจุบัน ขสมก.เป็นเพียงผู้ประกอบการรายหนึ่ง มีเส้นทางเดินรถจำนวน ๑๐๗ เส้นทาง จากเดิม ๒๙๖ เส้นทาง

การกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นการบริหารงานในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เป็นไปตามกระบวนการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบ โดยอาจมีความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้การปฏิบัติไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืน และเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร ในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมาย และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม ซึ่งปัจจุบันองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นอย่างยิ่ง

ขสมก. ได้จัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ประจำปี ๒๕๖๘ เพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE – AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ด้านที่ ๑ การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ข้อ ๖.๗ การประเมินพัฒนาตนเองของคณะกรรมการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ โดยให้องค์การจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการองค์การ และนำเสนอคณะกรรมการให้ความเห็นชอบ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะกรรมการได้รับการอบรม และพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานขององค์การ

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
๑. หลักการและเหตุผล	๑
๒. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ	๑
๓. ผลที่คาดว่าจะได้รับ	๑
๔. กรอบความคิดในการจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ	๑
๕. กิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพคณะกรรมการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ	๓

๑. หลักการและเหตุผล

การกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นการบริหารงานในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เป็นไปตาม กระบวนการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบ โดยอาจมีความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้การปฏิบัติไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร และ เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืน และเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร ในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตาม เป้าหมาย และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม ซึ่งปัจจุบันองค์กรขนส่งมวลชน กรุงเทพมหานคร ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นอย่างยิ่ง

ขสมก. ได้จัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ประจำปี ๒๕๖๘ เพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE – AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) **ด้านที่ ๑ การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ข้อ ๖.๗ การประเมินพัฒนาตนเองของคณะกรรมการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ โดยให้องค์การจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการองค์การ และนำเสนอคณะกรรมการให้ความเห็นชอบ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะกรรมการได้รับการอบรม และพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานขององค์การ**

๒. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ

๑. เพื่อให้คณะกรรมการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ รับทราบแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
๒. เพื่อให้คณะกรรมการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ จัดตารางเวลาเพื่อทำการอบรมสัมมนาตามหลักสูตรที่องค์การกำหนด

๓. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. คณะกรรมการองค์การสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์การ
๒. คณะกรรมการองค์การสามารถกำหนดเวลาในการปฏิบัติงานได้

๔. กรอบความคิดในการจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ

องค์การนำข้อมูลความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Skill Matrix) ของคณะกรรมการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาใช้กำหนดการบริหารงาน ความรู้ความสามารถ เพื่อทำการประเมินผลงาน และใช้เป็นแนวทางการจัดทำแผนปรับปรุงพัฒนา ทักษะเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพของคณะกรรมการองค์การ และเป็นการเตรียมความพร้อมแก่กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ โดยมีกิจกรรมการ เช่น แจกคู่มือเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์การ การชี้แจงบรรยายหรือปฐมนิเทศ การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานจริงขององค์การเพื่อสร้างความเข้าใจในระบบการทำงานขององค์การมากยิ่งขึ้น และจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่สอดคล้องกับผลการประเมินตนเองประจำปีของคณะกรรมการ

Board evaluation and enhancement

แผนเพิ่มประสิทธิภาพคณะกรรมการบริหารกิจการ

Board composition and director's capabilities

- โครงสร้างของคณะกรรมการบริหารกิจการ
- องค์ประกอบของคณะกรรมการ
- การสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของ สสร.
- องค์ประกอบ ความรู้ความสามารถของกรรมการ
- การบริหารค่าตอบแทนกรรมการ

Director duties and responsibilities

- หน้าที่รับผิดชอบในการบริหารกิจการองค์การ
- กฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการ
- บทบาทของประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ ประธานกรรมการชุดย่อย กรรมการ และกรรมการชุดย่อย
- การกำกับดูแลกิจการ
- การจัดทำประกันเพื่อคุ้มครองการดำเนินงานของคณะกรรมการที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่

Board Structure , processes, and protocols

- การดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารกิจการ
- หลักการจัดตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ
- ปฏิทินประจำปีการประชุมคณะกรรมการชุดต่างๆ
- กระบวนการพิจารณาและการลงคะแนนเสียง
- เลขานุการองค์การ และการบริหารความลับและการเปิดเผยข้อมูล

Effective boards dynamics

- ปฏิสัมพันธ์ในการประชุม
- กติกาในการแสดงความคิดเห็น และการหารือระหว่างประชุม
- การซักถามและการบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ

Delivering on the roles of the board

Strategy

Development

- หลักการสนับสนุนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- บริบท แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ การขนส่งเพื่อความยั่งยืน

Corporate Performance

Management

- หลักการติดตามและการให้ข้อเสนอแนะ การดำเนินงาน
- การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน

Risk

Oversight

- การมองภาพรวมและเข้าใจความเสี่ยงของกิจการ
- การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงของกิจการ
- แนวทางลดความเสี่ยง

Creating value for

Stakeholders

- การยกระดับการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การพัฒนาระบบกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Executive

Management

- การพัฒนาประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและระดับสูง
- ร่วมพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

๕. กิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพคณะกรรมการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

กิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพ	แนวทางการพัฒนา
๑) การจัดกิจกรรมปฐมนิเทศกรรมการเข้าใหม่ (Board Orientation)	<p>ดำเนินการจัดให้มีการปฐมนิเทศกรณีมีกรรมการเข้าใหม่โดยมีข้อมูลสำคัญ เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ลักษณะการประกอบธุรกิจของกิจการเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และสถานะโดยรวมของ ขสมก. บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการองค์การ และคณะกรรมการชุดย่อย รวมทั้ง สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อกำหนดและเงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำรงตำแหน่ง กรรมการ และกระบวนการหลัก ของ ขสมก.</p> <p>**เนื้อหาสาระของการปฐมนิเทศ มักถูกปรับให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ คณะกรรมการควรใช้โอกาสนี้ในการเข้าร่วมกิจกรรมด้วย</p>
๒) การจัดเยี่ยมชมสถานที่ปฏิบัติงาน เขตการเดินรถ และสำนักงานใหญ่ (Corporate visit)	<p>ดำเนินการจัดให้กรรมการทุกท่านมีโอกาสเข้าเยี่ยมชมสถานที่ปฏิบัติงานของเขตการเดินรถ และภายในสำนักงานใหญ่ (Corporate Tour) รวมถึงการพบปะพูดคุยกับผู้บริหารระดับสำนักเพื่อเสริมสร้างมุมมองในเชิงปฏิบัติการ และติดตามความเป็นไปในการดำเนินกิจการ ของ ขสมก.</p>
๓) การจัดกิจกรรมศึกษาดูงานขององค์กรอื่นๆ หรือการเชิญผู้บริหารองค์กร ต้นแบบ หรือมีความเป็นเลิศ มาบรรยายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	<p>ดำเนินการจัดให้กรรมการทุกท่านได้มีโอกาสเข้าศึกษาดูงาน หรือเชิญผู้บริหารองค์กรอื่นๆ ที่มีสมรรถนะสูง หรือมีความเป็นเลิศในด้านต่างๆ เป็นองค์กรต้นแบบ (Model Organization) เพื่อส่งเสริมให้กรรมการได้ใช้โอกาสนี้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) พร้อมทั้งนำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับกิจการ</p>
๔) การจัดอบรม สัมมนา (Training & Seminar)	<p>ส่งเสริมให้กรรมการทุกท่านได้เข้ารับฟังการบรรยาย เข้าร่วมอบรม สัมมนา ทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ อย่างสม่ำเสมอในรูปแบบจัดขึ้นเองหรือเข้าร่วมอบรมภายนอกองค์กร โดยควรพิจารณาตั้งงบประมาณประจำปีอย่างเหมาะสมเพียงพอ ทั้งนี้ ควรพิจารณาจัดอบรม สัมมนาตามความจำเป็นในการพัฒนาทักษะที่แตกต่างกันของกรรมการ โดยหลักสูตร ควรมุ่งเน้นสาระตามบริบทของการเป็นกรรมการ หรือหลักสูตรที่ช่วยเสริมสร้างทักษะในการกำกับดูแลกิจการ และกำหนดจำนวนครั้งของการเข้าอบรม สัมมนา ของกรรมการแต่ละท่านและอัตราขั้นต่ำของกรรมการทั้งคณะที่เข้าอบรมต่อปี นอกจากนี้ คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลที่ได้รับจากการเข้าอบรม สัมมนา ในการประชุมด้วย</p>

กิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพ	แนวทางการพัฒนา
๕) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกรรมการ (Peer Learning)	คณะกรรมการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี และเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างกรรมการ บนพื้นฐานของประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะคน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มักเกิดขึ้นจาก แสดงข้อกังวล การคิดต่าง การตั้งข้อสังเกต หรือการตั้งคำถามโดยกรรมการบางท่าน ประธานกรรมการ จึงควรใช้โอกาสนี้ในการพัฒนาความรู้กรรมการ โดยเชิญให้กรรมการท่านนั้นอธิบายข้อคิดเห็นของตนใน รายละเอียด เพื่อเป็นวิทยาทานและเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่แก่กรรมการท่านอื่น
๖) การว่าจ้างที่ปรึกษา	คณะกรรมการอาจว่าจ้างที่ปรึกษา หรือผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาชีพต่างๆ เพื่อให้ความรู้หรือข้อเสนอแนะ เฉพาะเรื่องตามความจำเป็น เพื่อพัฒนาความรู้และเสริมสร้างความเข้าใจในประเด็นดังกล่าว อันส่งผลให้ การตัดสินใจของคณะกรรมการในเรื่องนั้นๆเป็นไปอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพ
๗) การจัด Board Retreat	ดำเนินการจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการนอกสถานที่อย่างไม่เป็นทางการปีละครั้ง โดยกำหนด วัตถุประสงค์ วาระ รูปแบบกิจกรรมที่แตกต่าง และมีลักษณะผ่อนคลายกว่าประชุมคณะกรรมการตามปกติ โดยเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการและการทำงานเป็นทีม (Team Building and Engagement) จัดสรรเวลาอย่างเพียงพอเพื่อหารือกลยุทธ์ทิศทาง การดำเนินงานในอนาคตและนโยบายที่สำคัญต่างๆ (Strategic Planning) มีกิจกรรมหรือช่วงเวลาให้กรรมการได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิด ประสบการณ์ต่างๆระหว่างกันตลอดจนพูดคุยเพื่อทบทวนประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการในช่วงปี ที่ผ่านมา พร้อมแสวงหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงต่อไป (Learning, Sharing and Improvement)

กิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘	ปีงบประมาณ ๒๕๖๘											
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๑. การจัดกิจกรรมปฐมนิเทศกรรมการเข้าใหม่ Board Orientation (กรณีมีกรรมการเข้าใหม่)												
๒. มีการประชุมเฉพาะคณะกรรมการโดยไม่มีผู้บริหารเข้าร่วมประชุม อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง												
๓. การจัดเยี่ยมชมสถานที่ปฏิบัติงานเขตการเดินรถ และ (Corporate visit)												
๔. การจัดกิจกรรมศึกษาดูงานขององค์กรอื่นๆ หรือการเชิญผู้บริหารองค์กร ต้นแบบ หรือมีความเป็นเลิศ มาบรรยายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น												
๕. การจัดกิจกรรมศึกษาดูงานเกี่ยวกับการจัดการขนส่งประชาชนในเขตเมืองทั้งในและนอกประเทศ												
๖. การจัดอบรม สัมมนา (หน่วยงานภายนอก)												
๗. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกรรมการ (Peer Learning)												
๘. กิจกรรมให้ที่ปรึกษานำเสนอข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ												