

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 1 การนำองค์กร (LD)

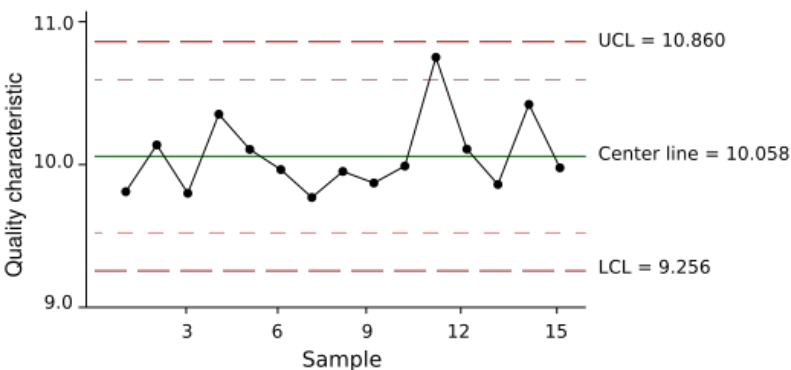




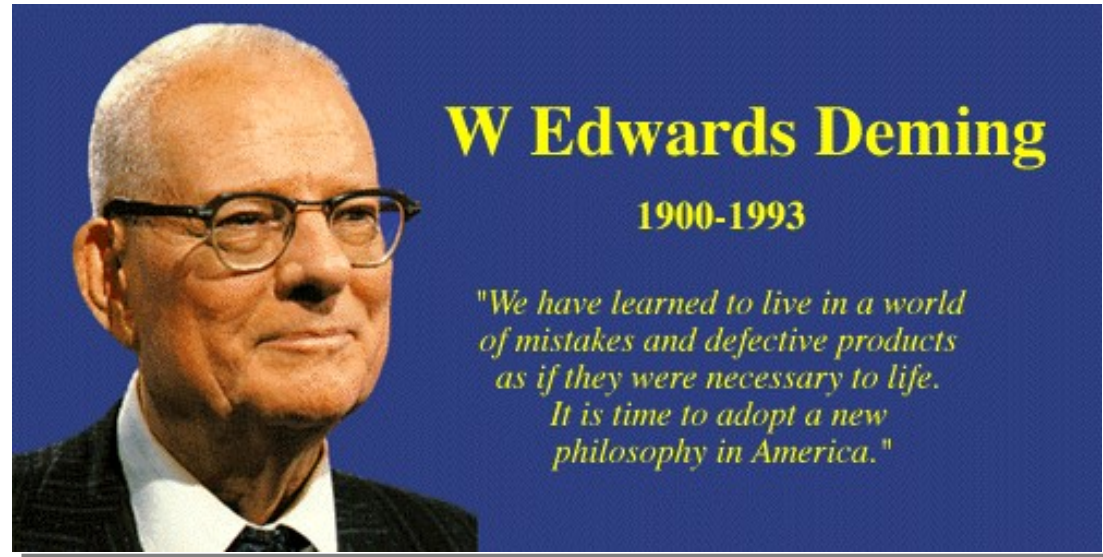


การบริหารจัดการเชิงคุณภาพเริ่มต้นในภาคอุตสาหกรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งใน “การตรวจสอบคุณภาพ” (Inspection) ของกระบวนการผลิต ซึ่งมุ่งเน้นที่การชี้และวัดผลการผลิตว่ายอมรับได้หรือไม่ จนกระทั่งมีพัฒนาการมาเป็น “การควบคุมคุณภาพ” (Quality Control) ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับการป้องกันและการควบคุมให้คุณภาพการทำงานออกมาดีที่สุด

จุดเริ่มต้นของทฤษฎีการจัดการเชิงคุณภาพเริ่มจากวิศวกรของ Bell Labs ที่ชื่อว่า Walter A. Shewhart (1920s) ซึ่งพยายามหาทางเพิ่มความน่าเชื่อถือของระบบการส่งสัญญาณโทรศัพท์ โดย ดร. ฐฮาร์ท (1924) ได้คิดค้นและนำเสนอแนวคิดทางสถิติที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถที่จะควบคุมคุณภาพของการทำงานได้ที่เรียกว่า Control Chart ซึ่งกลายเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมในวงกว้างถึงประโยชน์ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการเชิงคุณภาพในเวลาต่อมา

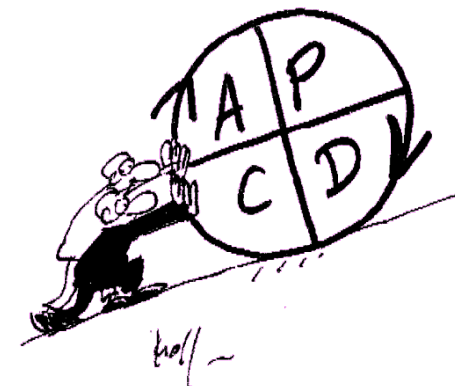


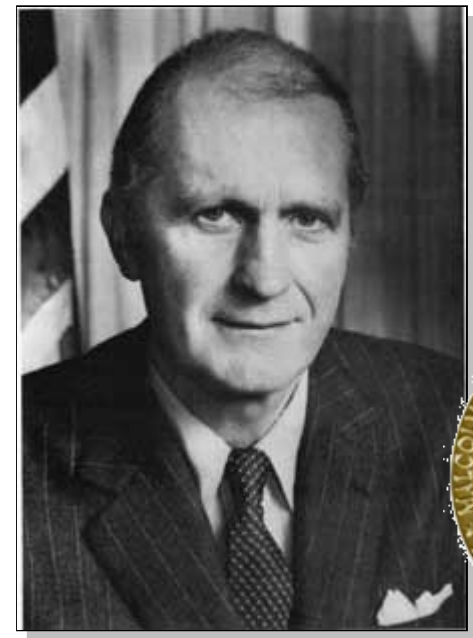
Professor Edwards W. Deming
ได้รับเอาแนวคิดการบริหารจัดการ
เชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการทางสถิติ
จาก Shewhart มา แล้วประยุกต์
แนวคิดดังกล่าวจนสามารถทำให้
วงการอุตสาหกรรมทั่วโลกยอมรับ
ในประโยชน์ของการบริหารจัดการ
เชิงกระบวนการเชิงคุณภาพด้วย



สถิติ(Statistical Process Control Method) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ Deming สามารถทำให้เป็นที่ประจักษ์แก่ทั้งโลกในการปรับปรุงคุณภาพของอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่นให้กลายเป็นประเทศที่มีขีดความสามารถทางการแข่งขันเป็นอันดับต้นของโลกได้ในเวลาต่อมา

โมเดลทางความคิดที่โดดเด่นและได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลายที่สุด
ในโลกของการบริหารจัดการก็คือ Deming Cycle หรือที่รู้จักกันในชื่อว่า
PDCA Cycle ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการทำงานด้วยแนวคิดพื้นฐาน คือ
Plan (วางแผน) Do (ดำเนินการ) Check (ตรวจสอบ) Act (ปรับปรุง)



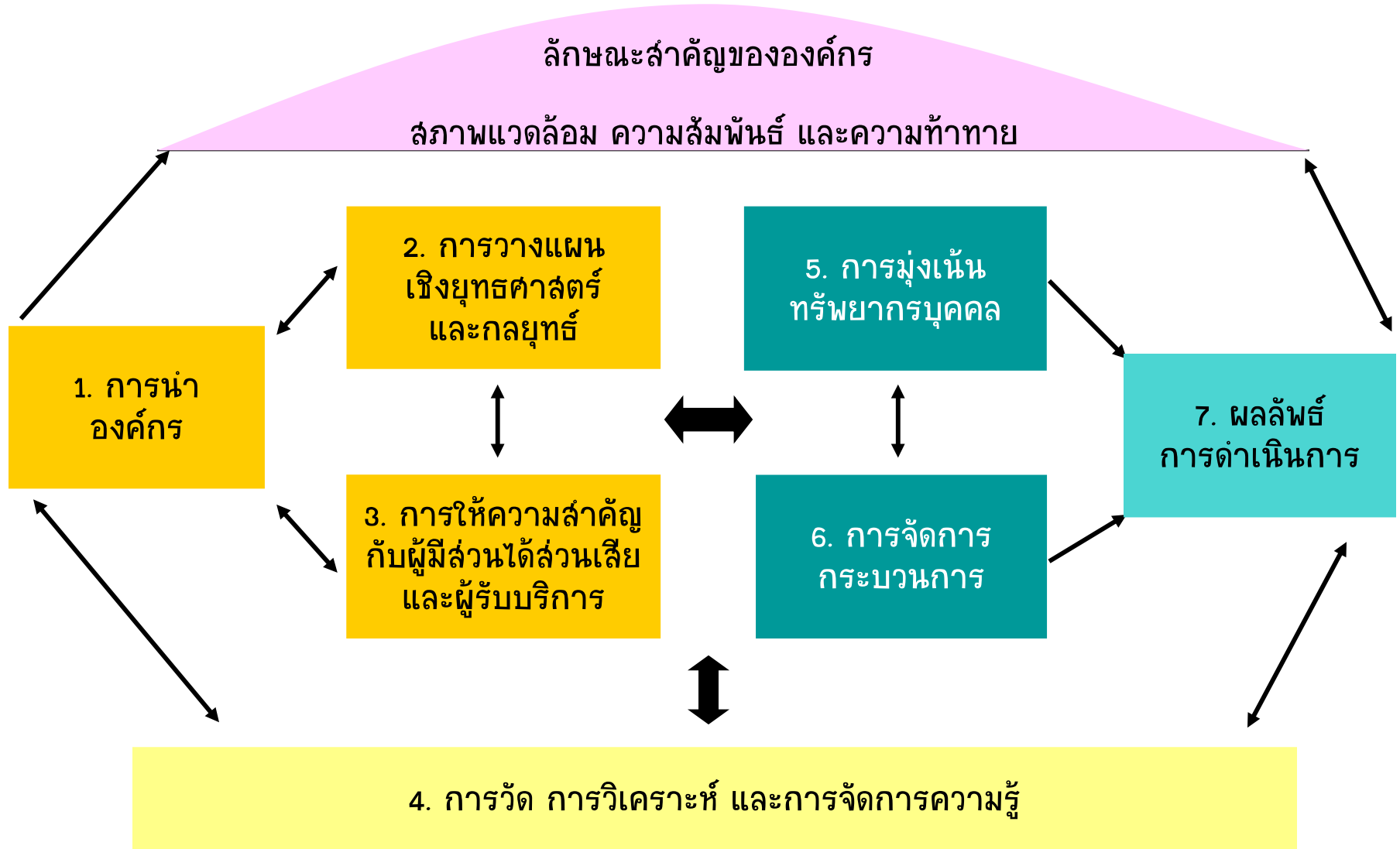


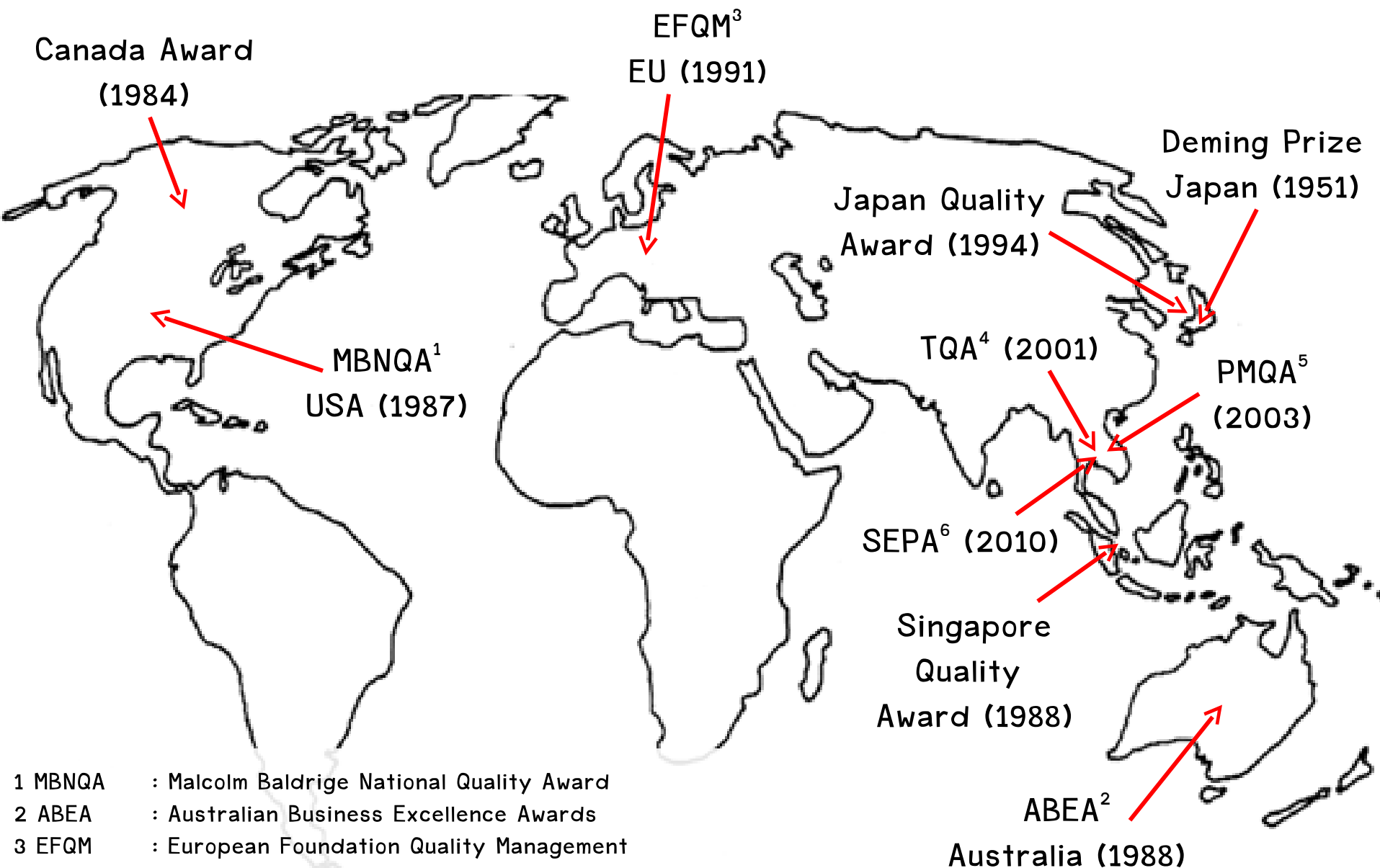
Malcolm Baldrige (October 4, 1922 - July 25, 1987) เป็น Secretary of Commerce ของประเทศสหรัฐอเมริกาในสมัยของอดีตประธานาธิบดี Ronald Regan ซึ่งมีบทบาทอย่างสูงในการสร้างขีดความสามารถของอเมริกาทั้งในภาครัฐและอุตสาหกรรม

Baldrige ได้ทุ่มเทให้กับการพัฒนาความเป็นเลิศในการบริหารจัดการและมีส่วนในการผลักดันเรื่องการบริหารจัดการเชิงคุณภาพจนกลายเป็นกฎหมาย



Baldrige มีส่วนร่วมในการร่างกฎหมายปรับปรุงคุณภาพการบริหารงานของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ Quality Improvement Act of 1987 จนทำให้บริษัทชั้นนำและหน่วยงานภาครัฐหันมาให้ความสนใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างเต็มที่ และในก้มีการให้รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการของประเทศอเมริกา ซึ่งได้ใช้ชื่อรางวัลว่า Malcolm Baldrige National Quality Award ซึ่งเป็นต้นแบบของ TQA และ PMQA ในประเทศไทยในเวลาต่อมา

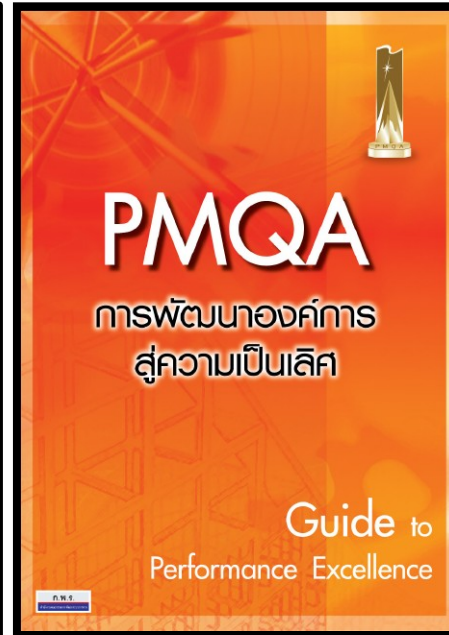


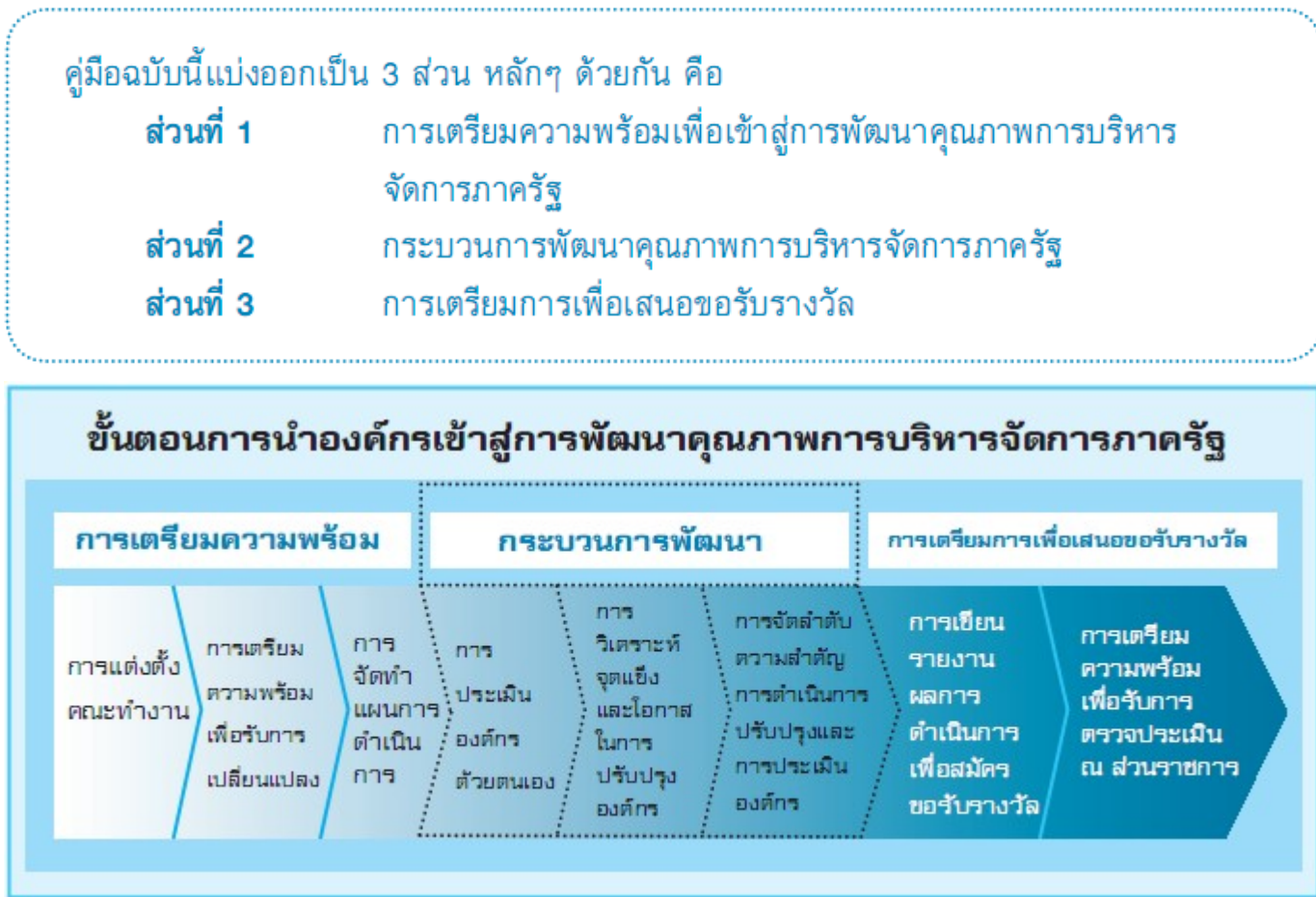


- 1 MBNQA : Malcolm Baldrige National Quality Award
- 2 ABEA : Australian Business Excellence Awards
- 3 EFQM : European Foundation Quality Management
- 4 TQA : Thailand Quality Award
- 5 PMQA : Public Sector Management Quality Award
- 6 SEPA : State Enterprise Performance Appraisal

ในการนำแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพมาไว้ในองค์กรนั้นจะมีเอกสารที่จะช่วยให้เข้าใจเนื้อหาสาระอยู่สี่เล่ม ประกอบด้วย

- คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ตุลาคม 2548)
- คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร (พฤษภาคม 2551)
- PMQA การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ (กันยายน 2552)
- คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (แต่ละปีจะมีออกมาใหม่)





คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การบริหารจัดการภาครัฐ มีเนื้อหาหลักๆ เกี่ยวกับการเตรียมการให้องค์กรภาครัฐสามารถเตรียมการและดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม โดยแบ่งขั้นตอนกระบวนการออกเป็นส่วนๆ ให้เข้าใจได้อย่างง่าย ตลอดจนมีการอธิบายขั้นตอนการเตรียมความพร้อม การกำหนดทีมงานรับผิดชอบ และแผนดำเนินการ ตลอดจนมีเนื้อหาเกี่ยวกับการประเมินตนเอง แนวคิดเกี่ยวกับ ADLI และ LeTCLi รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงตนเอง (OFI)



บทบาทของผู้บริหารในการนำองค์กร มี 4 บทบาท
(The 4 Roles of Leadership)

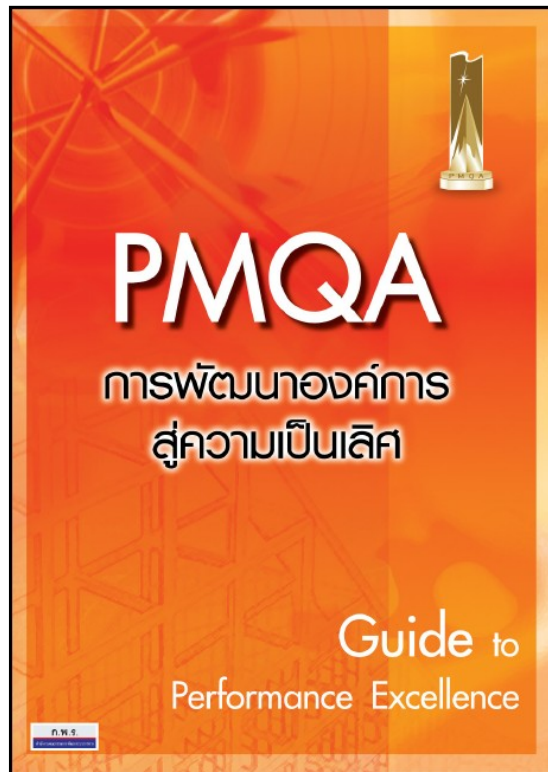
1. บทบาทในการชี้ทาง (Pathfinding) กำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์
2. บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning) การคิดค้นระบบงานและเทคนิคบริหารเพื่อใช้ปฏิบัติงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์
3. บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) การสร้างเงื่อนไขเพื่อผลักดันให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานให้มีอยู่อย่างเต็มที่
4. บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling) ทั้งหลักการในการทำงานและการประพฤติตนเพื่อสร้างศรัทธาให้กับบุคลากรใช้เป็นแบบอย่าง

ตัวอย่างเครื่องมือ หรือ เทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร

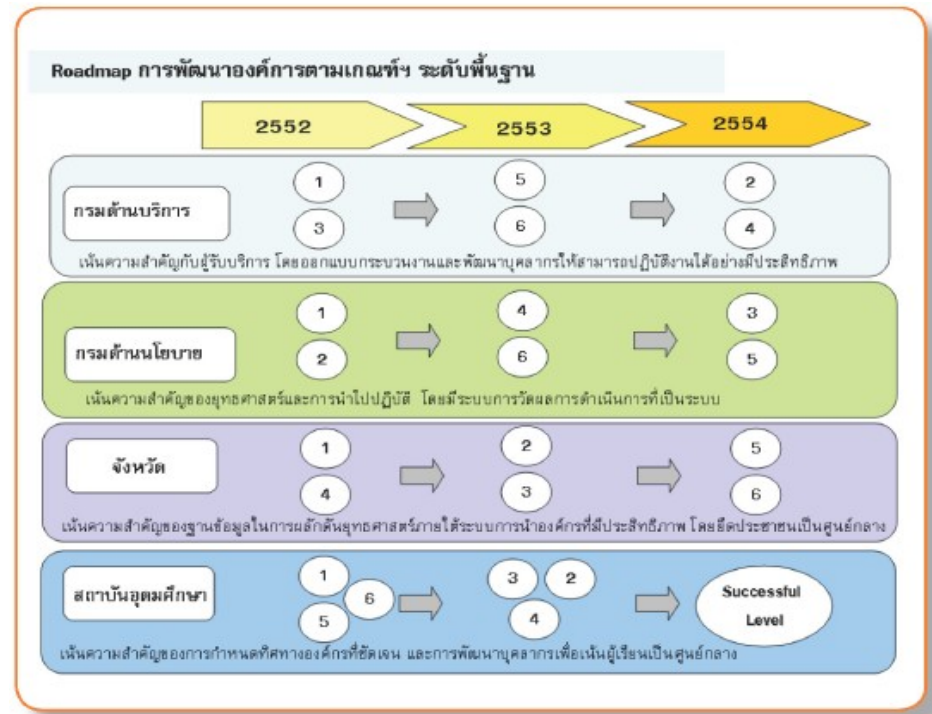
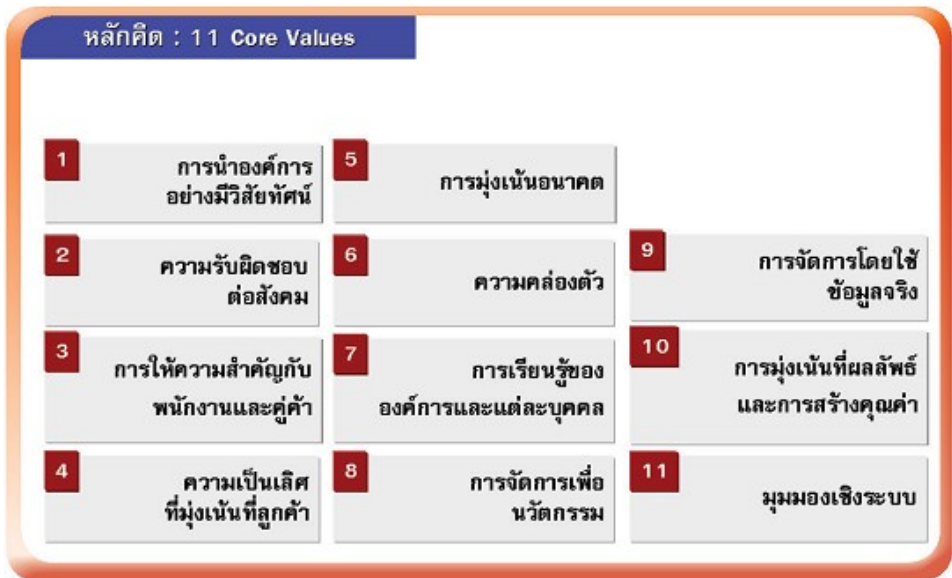
หมวด 1 การนำองค์กร

1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communication Effectiveness)
2. โครงสร้างระบบธรรมาภิบาล (Governance System Structure)
3. กระบวนการนำองค์กร (Leadership Process)
4. แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)
5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เวอร์ชัน 1.0 เล่มนี้ได้รวบรวมแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรการเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐครบถ้วนทุกหมวด โดยมีการเชื่อมโยงให้เห็นถึงคำถามการประเมินตนเองในแต่ละหมวด กับแนวทางการดำเนินการที่สอดคล้องกับคำถามการประเมินตนเอง โดยนำเสนอเทคนิคและเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ และสามารถลงมือทำได้เหมาะสม



เอกสาร PMQA การพัฒนากองค์การสู่ความเป็นเลิศ เล่มนี้มีเนื้อหาสาระชี้ให้เห็นถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรภาครัฐ โดยเน้นที่แนวคิดเป็นส่วนใหญ่ อันจะทำให้เข้าใจถึงแก่นแท้ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ นอกจากนี้ยังมีรายละเอียดเกี่ยวกับ Roadmap การพัฒนากองค์การอีกด้วย

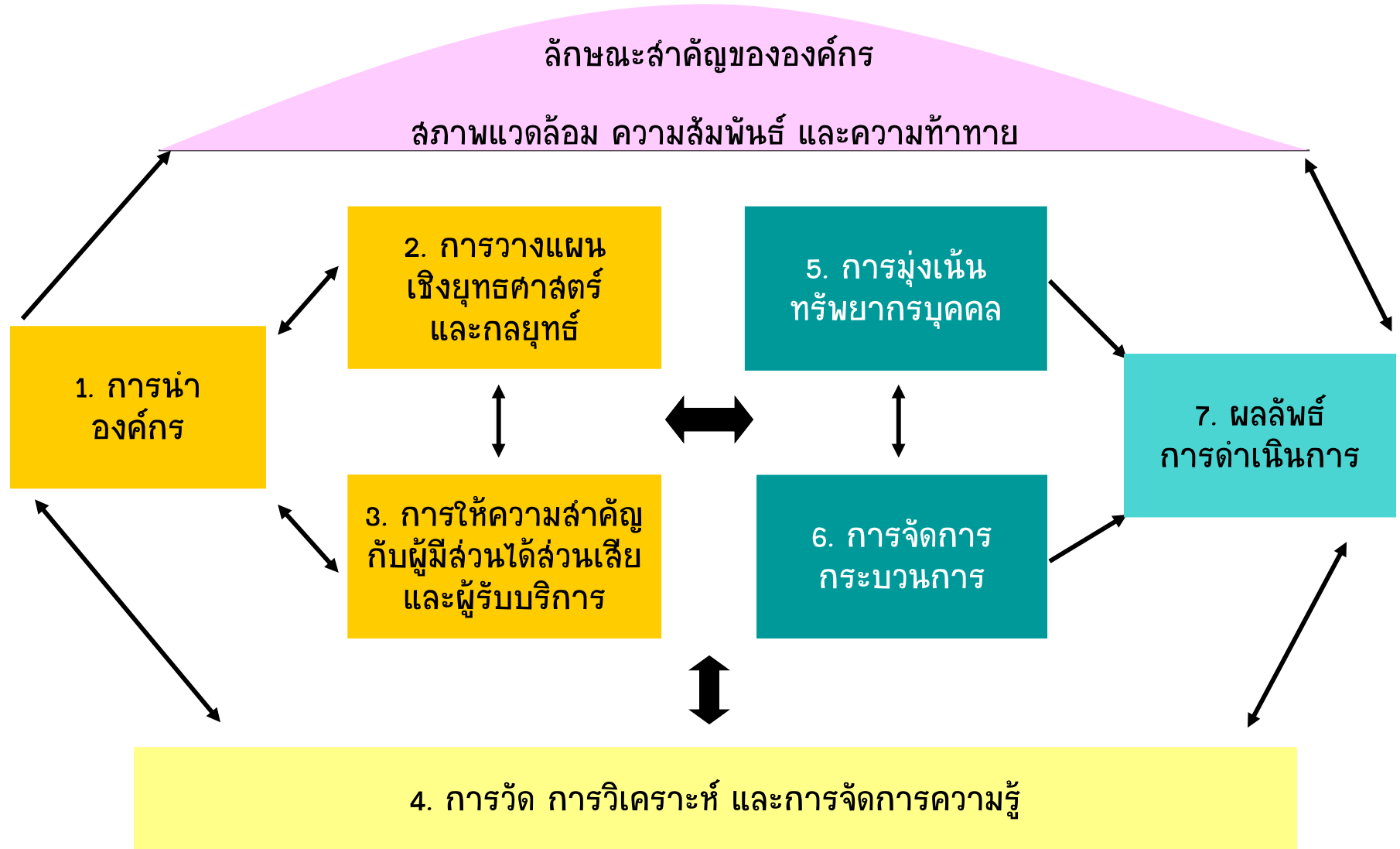


หมวด 1 การนำองค์การ

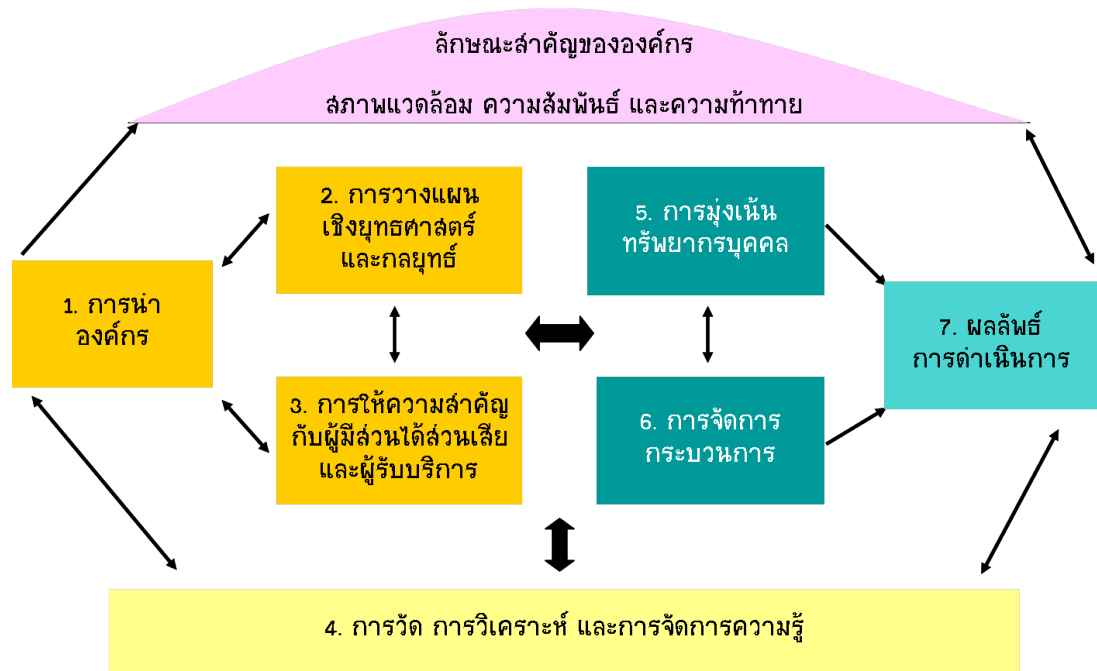


รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
LD1	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้	A	▪ มีแนวทาง/วิธีการในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ ▪ แนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารทิศทางขององค์การ ▪ ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการที่ชัดเจน
		D	บุคลากรมีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางขององค์การ และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
		L	▪ มีการติดตามประเมินผลการกำหนด และสื่อสารทิศทางขององค์การอย่างเป็นระบบ ▪ แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงวิธีการกำหนดทิศทางขององค์การ และวิธีการ/ ช่องทางในการสื่อสาร
		I	ทิศทางขององค์การที่มีความสอดคล้องพันธกิจ/ความต้องการ /ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เอกสารคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เล่มนี้ชี้แจงถึงแนวทางการดำเนินการของแต่ละหมวดของการพัฒนา ตลอดจนมีรายละเอียดเกี่ยวกับประเด็นการพิจารณาว่าได้ดำเนินการครบถ้วนหรือไม่ โดยอิงหลักเกณฑ์การประเมิน ADLI



แนวคิดการบริหารจัดการเชิงคุณภาพที่ Baldrige คิดค้นนั้นมีความโดดเด่นอยู่ที่ การบูรณาการแนวคิดด้านการบริหารจัดการให้อยู่รวมกันได้อย่างเหมาะสม และทำให้เห็นความเชื่อมโยงในภาพรวม ได้อย่างชัดเจน ดังนั้นการนำไปประยุกต์ ใช้เพื่อการบริหารจัดการจริง ๆ ก็จะไม่ยาก และราบรื่น



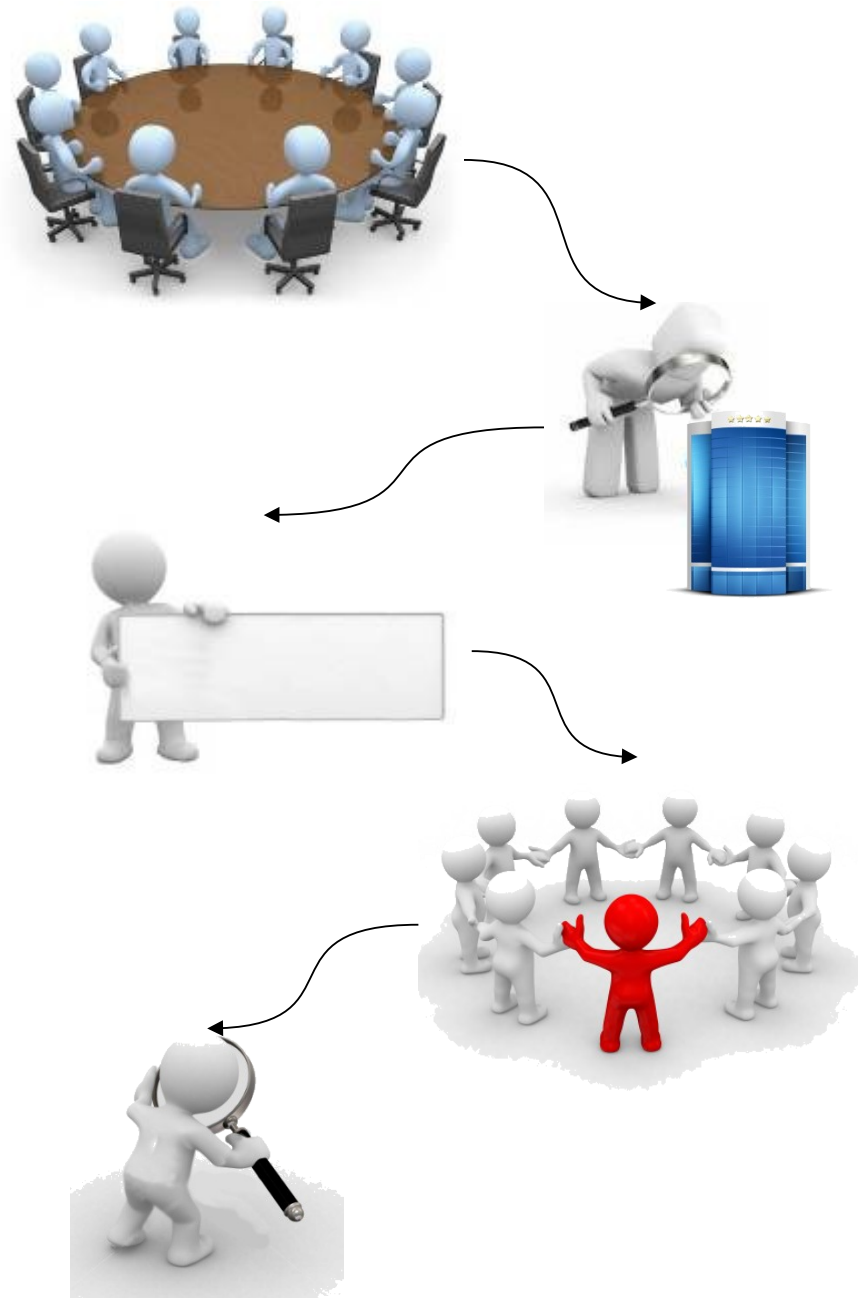
ดังนั้นผู้ที่จะนำเอาแนวคิดการบริหารจัดการเชิงคุณภาพแบบบูรณาการนี้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเข้าใจสาระของแต่ละส่วนและความเชื่อมโยงทั้งหมดให้ได้ก่อน



การพัฒนาองค์กรด้วยเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Deming ในเรื่องของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังที่ประเทศญี่ปุ่นใช้กันอย่างแพร่หลายที่เรียกว่า “Kaizen” ที่แปลว่า Continuous Improvement ซึ่งประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการจึงเกี่ยวข้องกับ 5 ขั้นตอนหลักคือ

- การเตรียมความพร้อม
- การประเมินตนเองและระบุโอกาสในการปรับปรุง
- การวางแผนการปรับปรุง
- การดำเนินการ
- การประเมินผลการดำเนินการ

ทั้งนี้การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องจะส่งผลดีในระยะยาว องค์กรจะสามารถรักษาคุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างยั่งยืน

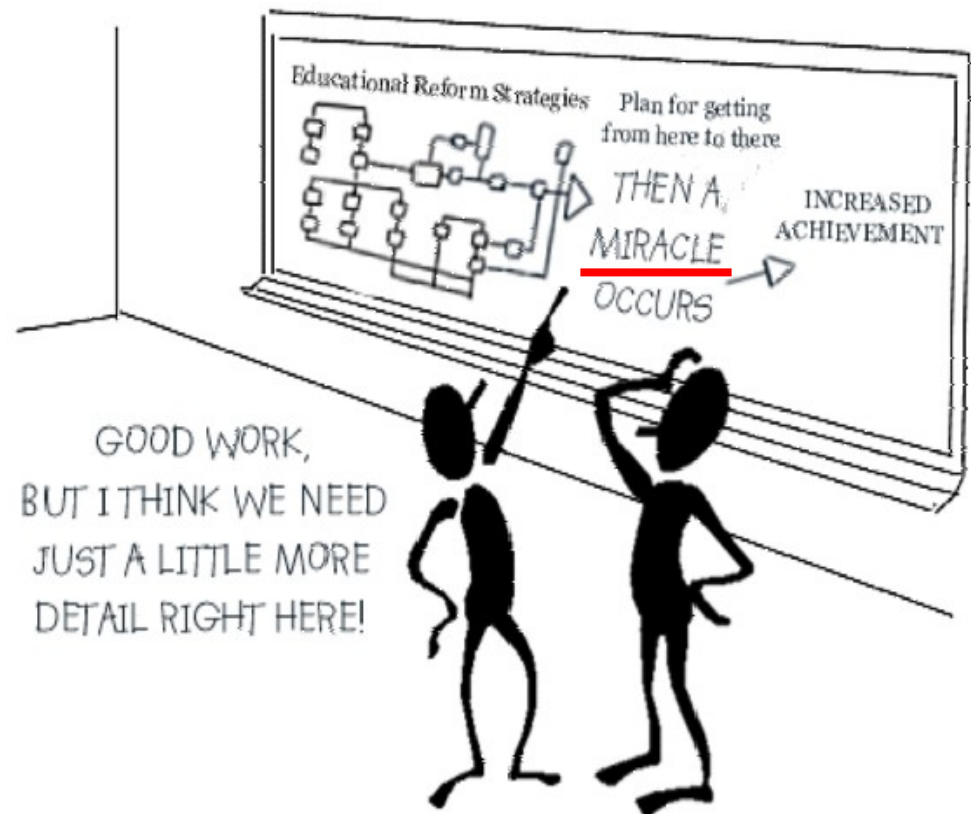


แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินตนเองนั้นให้
ความสำคัญกับสองเรื่องคือ

- ➡ วิธีการทำงาน
- ➡ ผลลัพธ์การดำเนินการ

โดยเฉพาะในส่วนของวิธีการทำงานซึ่งการ
ประเมินตนเองจะต้องคิดอยู่เสมอว่าเรา
ทำงานต่าง ๆ ด้วยวิธีอะไร หรืออีกนัยหนึ่งคือ
ดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ออกมา

ซึ่งในคำถามการประเมินนั้นจะมีคำถามที่จะ
เน้นถามถึงวิธีการทำงานอยู่ โดยคำถาม
เหล่านั้นจะต้องการให้หน่วยงานประเมิน
ตนเองว่าดำเนินการทำงานอย่างไร (HOW?)



A D L I

- Approach หมายถึงการดำเนินการในการบริหารจัดการนั้นได้ทำอย่างมีวิธีการหรือแนวทางที่เป็นระบบ
- Deployment หมายถึงได้มีการนำเอาวิธีการบริหารจัดการที่ได้กำหนดไว้ไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง
- Learning หมายถึงว่าได้มีการเรียนรู้ว่าสิ่งที่ดำเนินการไปเป็นอย่างไรบ้างผ่านการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- Integration หมายถึงว่าการบริหารจัดการในด้านต่างๆได้เชื่อมโยงบูรณาการกันอย่างเต็มที่

องค์กรจะต้องเข้าใจว่าการที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการนั้นจะต้องมีวิธีการที่เหมาะสม สามารถนำไปดำเนินการปฏิบัติได้จริง และเมื่อปฏิบัติแล้วจะต้องมีการเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น และนำมาปรับปรุงแก้ไขได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารจัดการในทุกๆด้านจะต้องเชื่อมประสานกันอย่างลงตัว

ผู้ที่จะขับเคลื่อนต้องเข้าใจถึงแนวคิดของการมีอักษรทั้ง 4 ตัวว่ามีประโยชน์ต่อการประเมินองค์กร โดยเราจะได้ทราบว่าการบริหารจัดการองค์กรในภาครวมนั้นมีคุณภาพหรือไม่อย่างไร

การประเมินตนเองตามแนวทาง ADLI
แล้วก็จะทราบถึงโอกาสในการปรับปรุง
ตนเอง (Opportunity for
Improvement : OFI) ที่หมายถึงสิ่งที่ยัง
ต้องปรับปรุงซึ่งอาจจะมี OFI หลาย
ประเด็นก็ได้ และองค์กรอาจจะไม่สามารถ
ปรับปรุงทุกประเด็นได้จึงต้องจัดลำดับ
ความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง
ทั้งหมด โดยอาจจะใช้วิธีการที่เรียกว่า
“Vital Few” เพื่อให้องค์กรนำประเด็นที่
สำคัญจริงๆ มาเขียนเป็นแผนว่าจะดำเนินการ
ปรับปรุงอะไรก่อนหลังอย่างไร และ
เรียกว่า “แผนการปรับปรุงองค์กร” เพื่อ
จะได้นำไปดำเนินการปรับปรุงองค์กร
อย่างต่อเนื่องต่อไป



ประเมินองค์กรและจัดทำแผนพัฒนาองค์กร



จัดทำตัวชี้วัดของแผนพัฒนาองค์กร



ดำเนินการปรับปรุงตามแผน



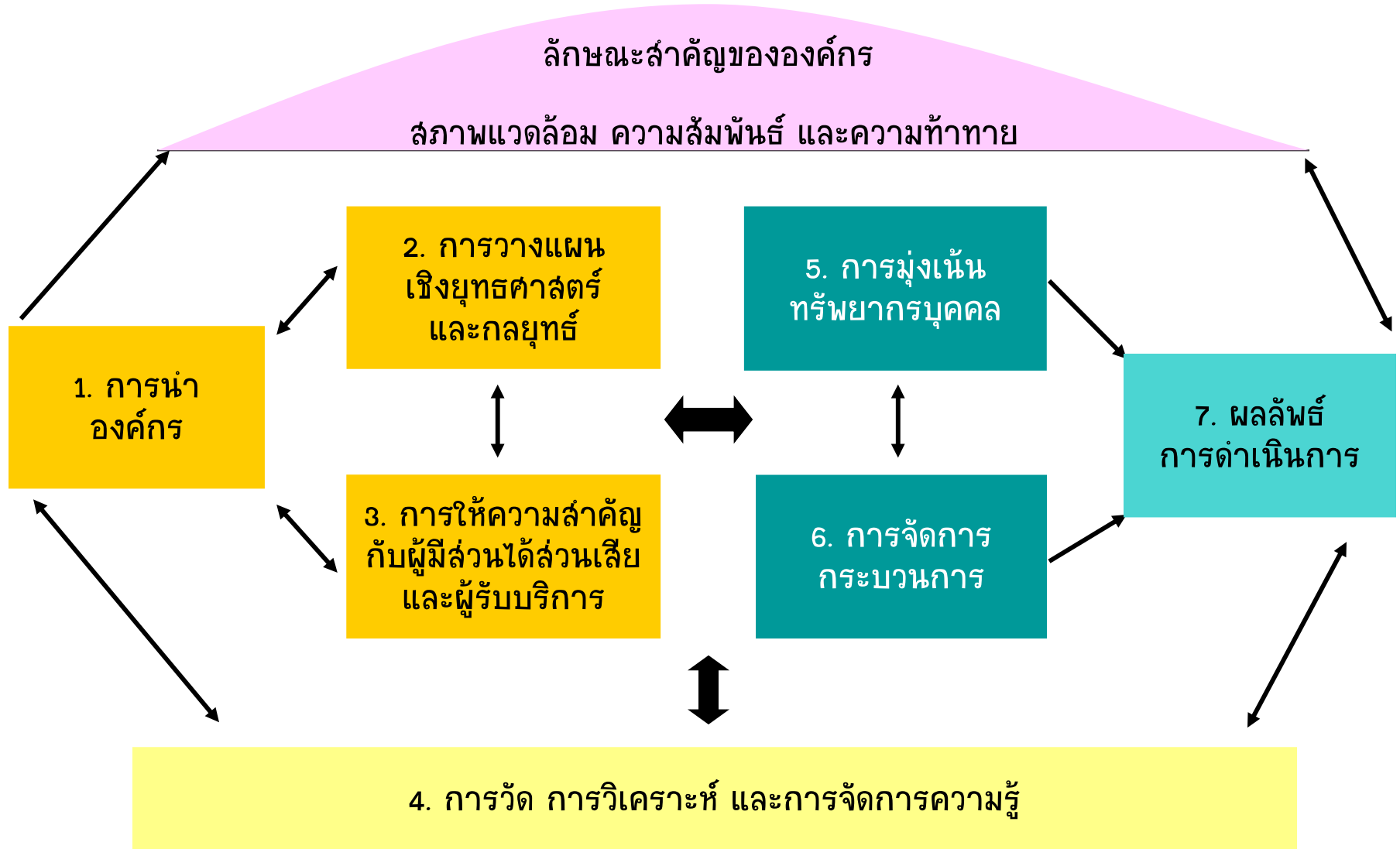
ประเมินตนเองตามเกณฑ์ระดับพื้นฐาน



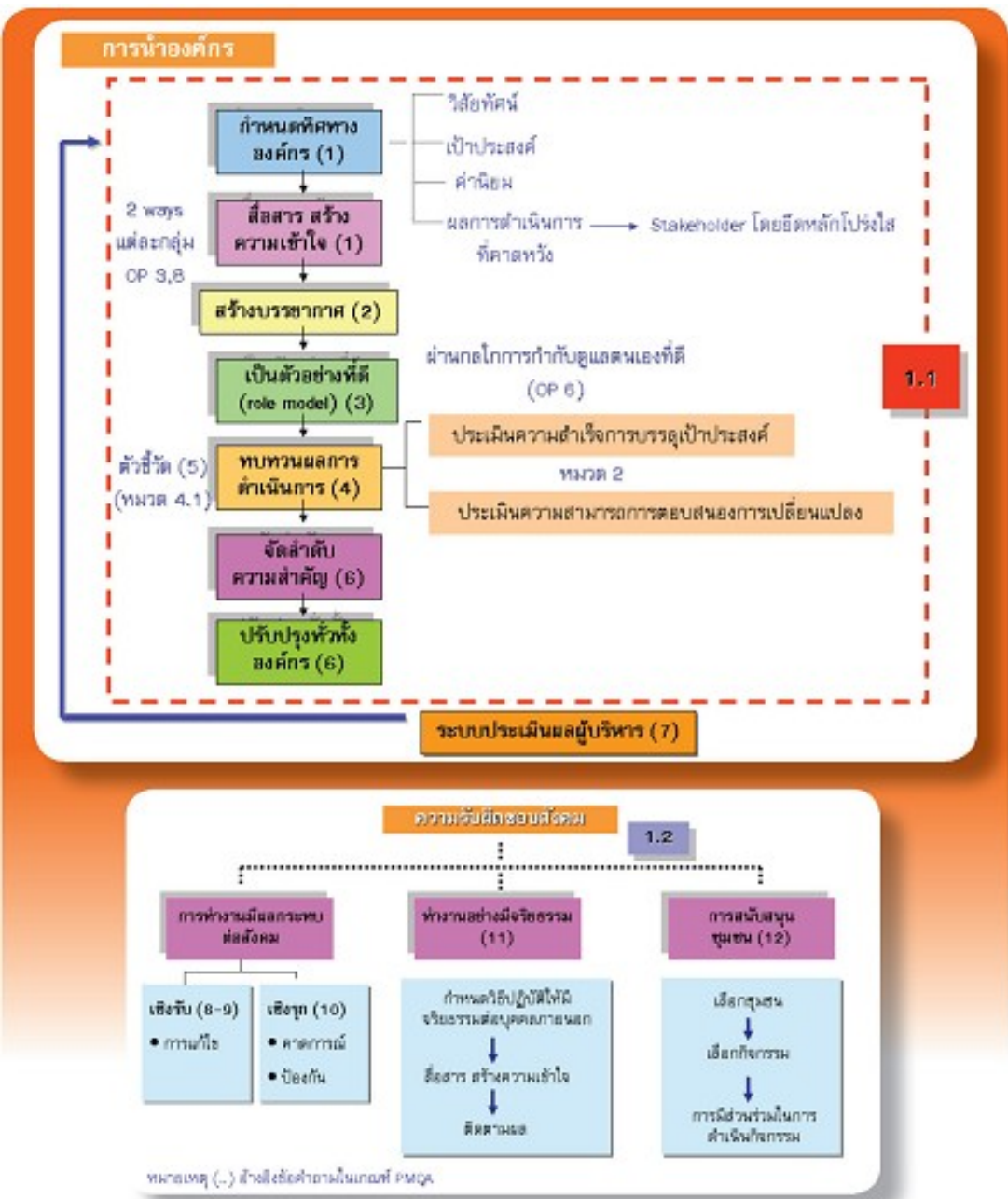
รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด

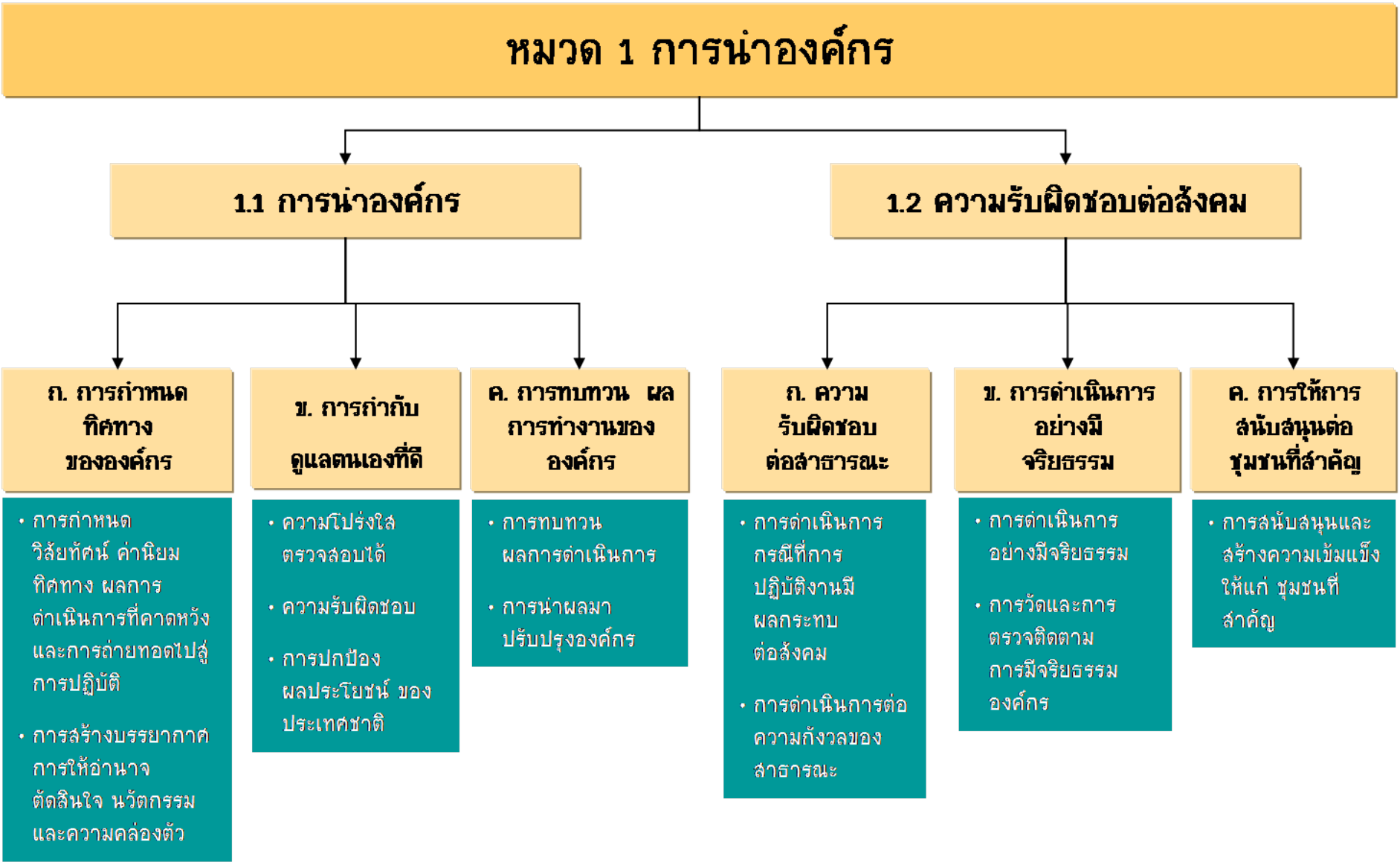


ตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินจากภายนอก



หมวด 1 การนำองค์การ
วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง การกำกับดูแลที่ดี การรับผิดชอบ ต่อสังคม การทบทวนปรับปรุง
หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาทำงาน กลยุทธ์การดำเนินการ การคาดการณ์ผล
หมวด 3 ผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ การเรียนรู้ ความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้
การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ความพร้อมของ IS และการจัดการความรู้
หมวด 5 ทรัพยากรมนุษย์
การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจ
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
กระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน การออกแบบ การควบคุม
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
ประสิทธิผล/ภาพ คุณภาพการบริการ การพัฒนา





ในหมวด 1 การนำองค์การ แบ่งออกเป็น
สองส่วนคือ 1.1 การนำองค์กร และ 1.2
ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งประกอบไปด้วยรายละเอียดปลีกย่อยที่เกี่ยวข้องกับ

1.1 การนำองค์กร

1.1 ก. การกำหนดทิศทางขององค์กร

1.1 ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี

1.1 ค. การทบทวนผลการดำเนินงาน

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

1.2 ก. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

1.2 ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

1.2 ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชน

สาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด โดยสังเขป

หมวด 1 การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไร
ในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ
รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการ
ตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการ
กำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยต้องให้
ความสำคัญกับเรื่อง ต่อไปนี้

1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังขององค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการขึ้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร

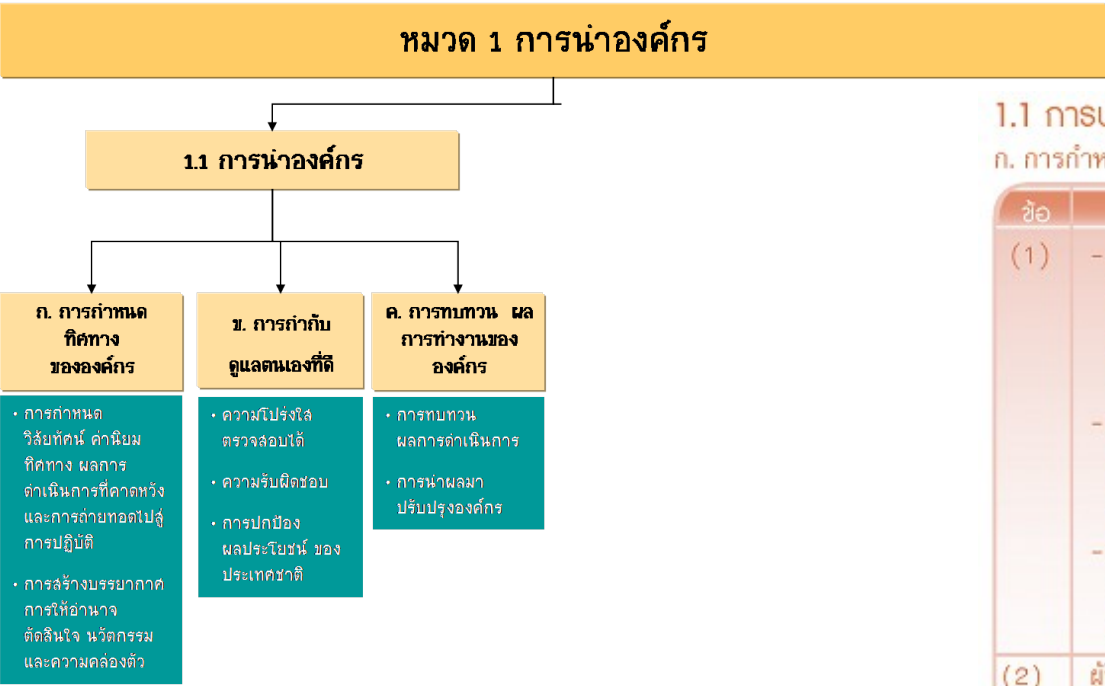
2) การจัดทำกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีนวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืน

3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

4) การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์

6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคตการยกย่องชมเชยพนักงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดี



ส่วนราชการควรจะให้ความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางองค์การ และการกำกับดูแลตนเองที่ดี โดยผู้บริหารจะต้องมีส่วนร่วมทั้งในเรื่องของแนวนโยบาย กระบวนการ การส่งเสริมสนับสนุน ตลอดจนการเป็นตัวอย่างที่ดี และร่วมกระตุ้นให้เกิดการกำกับดูแลตนเองที่ดี ทั้งในเชิงการเงินและไม่ใช้การเงิน เน้นการติดตามตรวจสอบที่โปร่งใสและเป็นธรรม

1.1 การนำองค์การ

ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ

ข้อ	ประเด็นคำถาม
(1)	- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ - ในการกำหนดผลการดำเนินการดังกล่าว ผู้บริหารของส่วนราชการได้คำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลัก ความโปร่งใสและความชัดเจนอย่างไร - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารในเรื่องดังกล่าวแบบ 2 ทิศทางอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมไปสู่บุคลากรทุกคน รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยผ่านระบบการนำองค์การ
(2)	ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศ - เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ วัฒนธรรม และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน - เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งในระดับส่วนราชการและผู้นำใต้งาน - เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎหมายและหลักจริยธรรม

ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี

ข้อ	ประเด็นคำถาม
(3)	ในการกำกับดูแลตนเองที่ดี ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญต่อไปนี้ - ความรับผิดชอบของผู้บริหารของส่วนราชการต่อการดำเนินการของส่วนราชการ - ความรับผิดชอบด้านการเงิน - การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

ข้อ	ประเด็นคำถาม
(8)	- ในกรณีที่มีการบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อสังคม ดำเนินการอย่างไร
(9)	- กระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าประสงค์หลัก ๆ ในการจัดการความเสี่ยงที่ เกี่ยวข้องกับการบริการและการดำเนินการของส่วนราชการคืออะไร
(10)	- ส่วนราชการได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสาธารณะ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร - ส่วนราชการมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร

ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

ข้อ	ประเด็นคำถาม
(11)	- ผู้บริหารของส่วนราชการได้กำหนดวิธีปฏิบัติในการดำเนินการอย่างมี จริยธรรมอย่างไร

ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

ข้อ	ประเด็นคำถาม
(12)	- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและเสริมสร้างความ เข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อส่วนราชการ - ใครคือชุมชนที่สำคัญกับส่วนราชการของท่าน และมีวิธีเลือกชุมชน ดังกล่าวอย่างไร - มีวิธีการอย่างไรในการเลือกกิจกรรมที่จะสนับสนุนชุมชน - ผู้บริหารของส่วนราชการและบุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ดังกล่าวอย่างไร

หมวด 1 การนำองค์การ

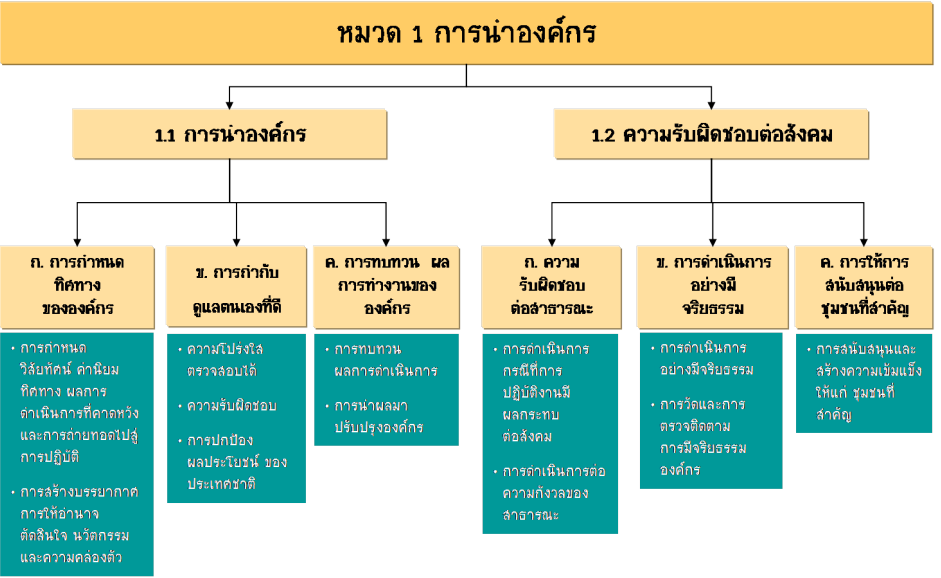
1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม



ส่วนราชการควรจะให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการดำเนินการของส่วนราชการก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบเกิดขึ้นต่อสังคม และมุ่งเน้นการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม ไม่ขัดต่อกฎหมายหรือหลักปฏิบัติของสังคม ตลอดจนให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญในเชิงรุก และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมจากชุมชนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

หมวด 1 การนำองค์การ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
1.1	การนำองค์การ
LD1	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
LD 2	ผู้บริหารส่วนราชการมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายในองค์การ โดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในส่วนราชการเดียวกัน หรือในส่วนราชการอื่นๆ
LD 3	ผู้บริหารของส่วนราชการส่งเสริมให้มีการระดมความคิดเห็นและการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
LD 4	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น
1.2	ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
LD 5	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้การดำเนินงานของส่วนราชการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
LD 6	ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดี ตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
LD 7	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ



ซึ่งในการประเมินว่าองค์กรมีคุณภาพในการนำองค์การหรือไม่นั้น จะพิจารณาทั้งหมด 7 เรื่อง เรียกว่า LD1 ถึง LD7 ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการแสดงไว้ในเอกสาร "คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554" แยกตามประเภทของส่วนราชการ ซึ่งแต่ละส่วนราชการสามารถนำมาใช้ในการอ้างอิงได้



LD 1 : ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

บทบาทที่สำคัญของผู้นำ (Leader) คือการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรและบุคลากร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังในอนาคตที่องค์กรต้องการเป็น การกำหนดค่านิยม ซึ่งเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติของสมาชิกองค์กร การกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังของส่วนราชการ

ทั้งนี้ ในการกำหนดทิศทางดังกล่าว ควรสามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ รวมทั้งให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำความคิดเห็น ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาประกอบการจัดทำ เพื่อสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายความว่า ดังนี้

เมื่อกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจนแล้ว ผู้บริหารของส่วนราชการต้องดำเนินการสื่อสารไปยังบุคลากรเพื่อให้เกิดการยอมรับทิศทางขององค์กรที่มีอยู่ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร ส่วนราชการควรดำเนินการโดยสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two – Way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับข้อมูลสามารถสื่อสาร ได้ตอบกับผู้ส่งข้อมูลได้ในทันที ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลมีโอกาสสอบถามข้อสงสัย แสดงความคิดเห็น ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร โดยสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดประชุมสัมมนา การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การพบปะพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน เป็นต้น และเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีการรับรู้ เข้าใจและนำแนวทางไปปฏิบัติส่วนราชการควรมีการติดตามผลการสื่อสารดังกล่าว

LD1	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้	A	▪ มีแนวทาง/วิธีการในการกำหนดทิศทางองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ ▪ แนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารทิศทางขององค์กร ▪ ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการที่ชัดเจน
		D	บุคลากรมีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
		L	▪ มีการติดตามประเมินผลการกำหนด และสื่อสารทิศทางขององค์กรอย่างเป็นระบบ ▪ แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงวิธีการกำหนดทิศทางขององค์กร และวิธีการ/ ช่องทางในการสื่อสาร
		I	ทิศทางขององค์กรที่มีความสอดคล้องพันธกิจ/ความต้องการ /ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด LD2 เน้นเรื่องการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ ผู้ปฏิบัติระดับรองลงมาสามารถตัดสินใจได้อย่างทัน
ท่วงที โดยมีวัตถุประสงค์ให้ส่วนราชการสามารถแก้ไขปัญหาให้กับผู้รับบริการ ตลอดจนปรับปรุงคุณภาพและ
ผลการดำเนินงานได้ทันเวลา และมีประสิทธิผลที่สุด ภายใต้การกำกับดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำของผู้บริหาร
ทั้งนี้ยังรวมถึงการมอบอำนาจเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะของคณะทำงาน และการมอบอำนาจให้แก่ผู้
ดำรงตำแหน่งอื่นในส่วนราชการเดียวกัน หรือในส่วนราชการอื่นด้วย

LD2	ผู้บริหารส่วนราชการมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ(Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายในองค์กร โดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในส่วนราชการเดียวกัน หรือในส่วนราชการอื่นๆ	A	คำสั่ง/วิธีปฏิบัติ/แนวทางในการมอบอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคลากร
		D	รายงานผลการดำเนินการการมอบอำนาจดังกล่าว พร้อมยกตัวอย่าง
		L	รายงานผลการติดตาม/ทบทวนเรื่องการมอบอำนาจไปสู่บุคลากร
		I	การมอบอำนาจไปสู่บุคลากร สอดคล้องตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2550

LD 3	ผู้บริหารของส่วนราชการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพันร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้นุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	A	แนวทาง/วิธีการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้นุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
		D	ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้นุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
หมวด LD3 เน้นที่การสร้างบรรยากาศภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน เกิดความร่วมมือในองค์กร รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด		L	ผลการติดตามและทบทวนแนวทาง/วิธีการ ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้นุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง
		I	กิจกรรมที่กำหนด ส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการ และสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้นุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนราชการ

LD 4 ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น หมวด LD4 เน้นเรื่องการพัฒนากระบวนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยกำหนดแนวทาง กรอบระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในการประเมินผล รวมทั้งตัวชี้วัดที่สำคัญที่สะท้อนถึงความสำเร็จต่อประเด็นยุทธศาสตร์ / พันธกิจหลัก / แผนงาน / โครงการขององค์กร เพื่อนำผลการทบทวนไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป	A ▪ แนวทาง/วิธีการในการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามประเมินผล โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ ซึ่งตัวชี้วัดที่สำคัญควรประกอบด้วย - ตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลการทำงานตามยุทธศาสตร์ - ตัวชี้วัดในการบรรลุพันธกิจหลัก - ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ ▪ แผนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย - แนวทางในการประเมิน - กรอบระยะเวลา - ผู้รับผิดชอบในการประเมินผล - ตัวชี้วัดที่สำคัญ ▪ แนวทาง/ปัจจัยที่ใช้ในการนำผลการทบทวนมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น
--	--

LD 4	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น	D	▪ ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามประเมินผล ▪ รายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ▪ รายงานผลการจัดลำดับความสำคัญของผลการทบทวนที่จะนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน
		L/I	มีการทบทวนและปรับปรุงแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดและแผนการประเมินเพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้น

- ขั้นตอนการทบทวนผลการดำเนินการประกอบด้วย
1. กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวชี้วัด
 2. จัดทำแผนในการประเมินผล (รายชื่อตัวชี้วัด เป้าหมาย แนวทางการติดตาม กรอบระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ)
 3. กำหนดเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของผลการทบทวนตัวชี้วัด
 4. ติดตามประเมินผลตัวชี้วัดตามระยะเวลาที่กำหนด และจัดลำดับความสำคัญของผลตามเกณฑ์ที่กำหนด
 5. ปรับปรุงการดำเนินการเพื่อให้ตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
 6. รายงานผลการดำเนินการของตัวชี้วัดที่สำคัญให้ผู้บริหารทราบ

LD5	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้การดำเนินงานของส่วนราชการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	A	- มีแนวทาง/วิธีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี โดยอาจจะทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) แสดงกระบวนการจัดทำ ทบทวน ปรับปรุงนโยบายฯ - มีแนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีภายในองค์การ - มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ว่าด้วยการดำเนินการ การส่งเสริม ให้มีการน่านโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีไปสู่การปฏิบัติที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน - มีการระบุผู้รับผิดชอบการดำเนินการอย่างชัดเจน
		D	สามารถแสดงผลการดำเนินการตามแผน
		L	มีการติดตามประเมินผลการดำเนินการมาตรการ/โครงการ และรายงานผลให้ผู้บริหารรับทราบ รวมทั้งมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการเพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการส่งเสริมนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีต่อไป
		I	นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีสอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์การ และหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

หมวด LD5 เน้นเรื่องการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลที่ดีครอบคลุมทั้ง 4 ด้านประกอบด้วย

1. ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม
2. ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ด้านองค์การ
4. ด้านผู้ปฏิบัติการ

โดยส่วนราชการจะต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบ มีการชี้แจงทำความเข้าใจ และประกาศใช้อย่างเป็นทางการ และมีการส่งเสริมให้น่านโยบายไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และคอยติดตามอย่างสม่ำเสมอ

LD 6	ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	A	แนวทาง/วิธีการ ควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งกำหนดให้ดำเนินการตามที่กำหนดในตัวชี้วัด: ระดับความสำเร็จของการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 โดยให้รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเองตามแบบฟอร์มที่ 1 ใน 3 ขั้นตอน ดังนี้ ▪ ขั้นตอนที่ 1 : ขั้นตอนเตรียมการ ▪ ขั้นตอนที่ 2 : กำหนดงานในความรับผิดชอบของส่วนงานย่อยออกเป็นกิจกรรม/งาน ▪ ขั้นตอนที่ 3 : จัดเตรียมเครื่องมือการประเมินผล
หมวด LD6 จะเน้นให้ส่วนราชการมีการควบคุมภายในเพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงจากคามผิดพลาด ซึ่งจะต้องจัดให้มีแนวทางและวิธีการในการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ			

LD 6	ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	D	▪ มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 ประกอบด้วยแบบ ปย. 1 แบบ ปย. 2 แบบ ปอ. 1 แบบ ปอ. 2 แบบ ปอ. 3 และแบบ ปส.
รายละเอียดการวางแผนและประเมินผล ดังนี้ - กำหนดผู้รับผิดชอบ - กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมิน - ศึกษาและทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายในของส่วนราชการ - จัดทำแผนการประเมินผล - ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน - สรุปผลการประเมินและจัดทำรายงาน		L	มีการวิเคราะห์จุดอ่อน/ความเสี่ยงของการดำเนินงานตามกระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรมของปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ที่ยังคงปรากฏอยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 เพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในตัวชี้วัด: ระดับความสำเร็จของการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 (รายงานผลการวิเคราะห์จุดอ่อน/ความเสี่ยงของระบบการควบคุมภายในตามแบบฟอร์มที่ 2)
		I	ระบบการควบคุมภายในมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจ/เป้าหมายผลผลิต

หมวด LD7 นี้เป็นอีกหมวดหนึ่งที่ต้องมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการครบทั้ง ADLI ซึ่งจะต้องแสดงให้เห็นถึงกระบวนการจัดทำมาตรการจัดการผลกระทบทางลบ ไปจนถึงการดำเนินการจัดการผลกระทบทางลบ ซึ่งส่วนราชการสามารถแสดงหลักฐานให้ครบถ้วนว่าได้ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเหมาะสมตั้งแต่คิดไปจนถึงปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดไว้

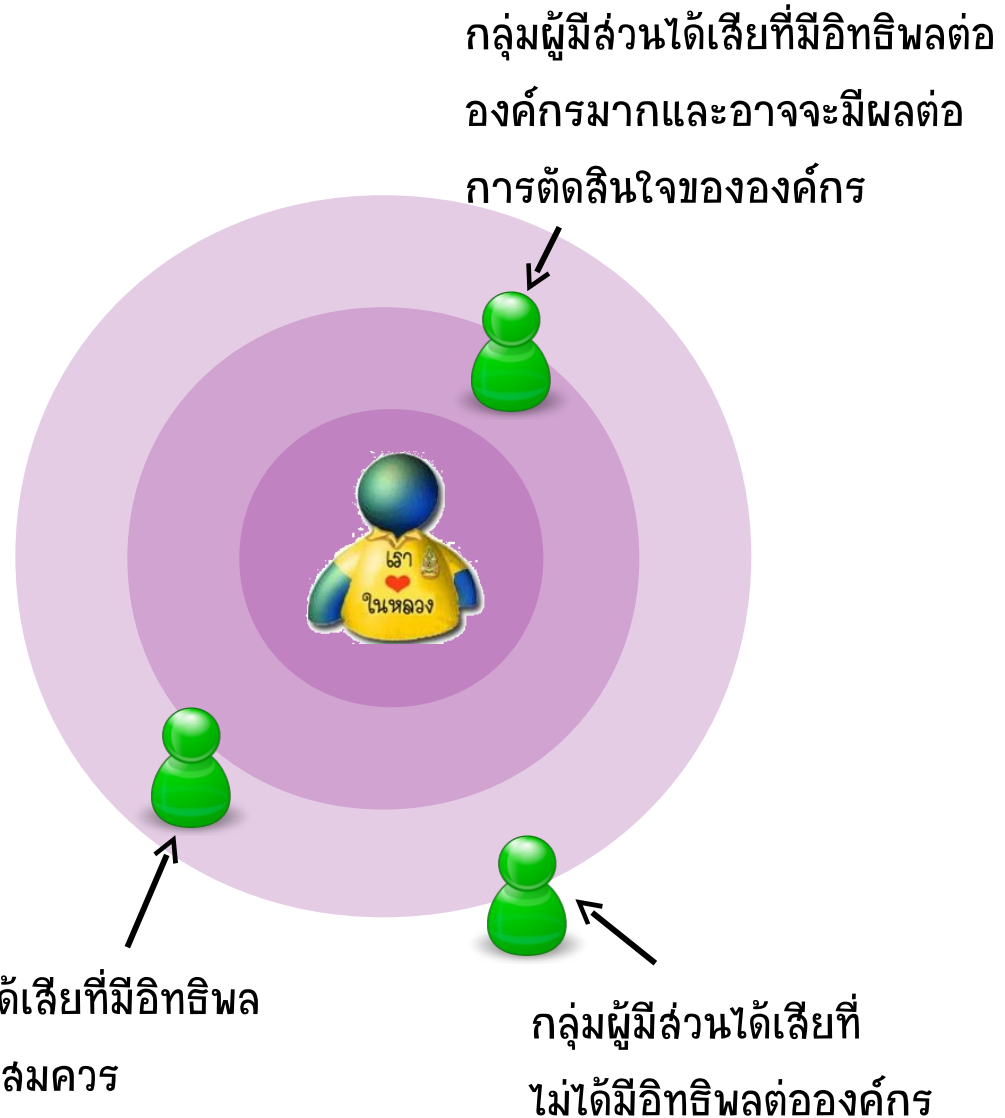
LD7	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ	A	มาตรการ/วิธีการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคมอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ <u>หมายเหตุ</u> กรณีส่วนราชการใดไม่มีผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคมให้แสดงมาตรการหรือวิธีการในการป้องกันผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นกับสังคม
		D	รายงานผลการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคม
		L	มีการทบทวนวิธีการในการจัดการผลกระทบทางลบ เพื่อปรับปรุงแนวทาง/มาตรการ/วิธีการดำเนินการ
		I	มาตรการจัดการผลกระทบทางลบที่กำหนดสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ

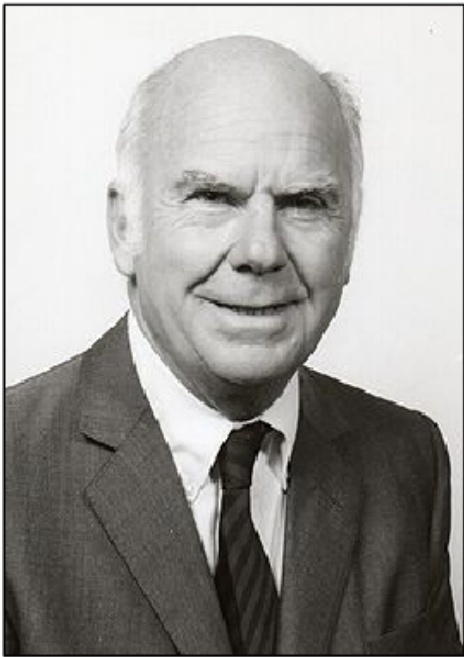


Curtis Kastner

ได้พัฒนาในการ
วัดผลการปฏิบัติงาน
ขององค์กรโดยให้
ความสำคัญกับมิติ
ด้านความหลากหลาย

หลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
(Stakeholders) ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงาน
โดยใช้ Stakeholder Approach นี้จะมุ่ง
เน้นการส่งมอบผลการปฏิบัติงานให้
สัมพันธ์กับความคาดหวังหรือความต้องการ
ของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล

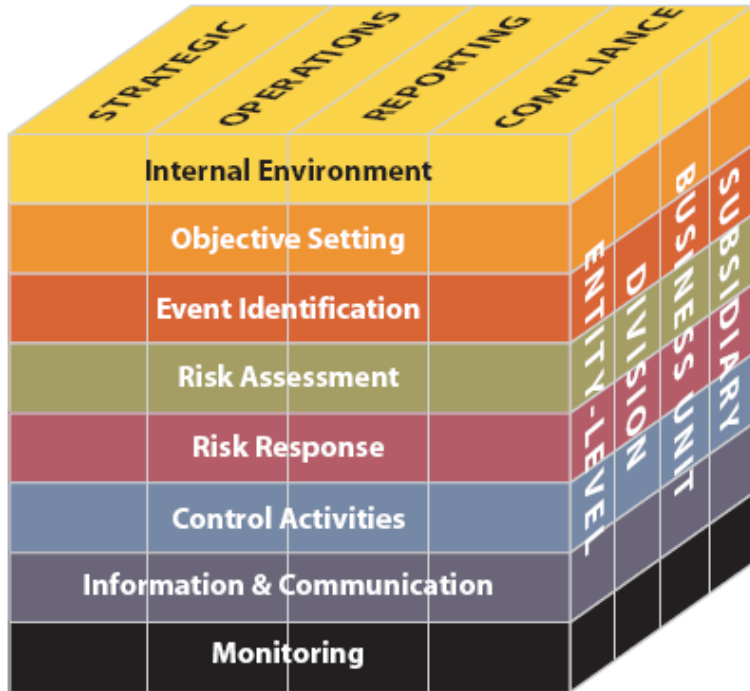




Albert Humphrey ได้นำ
เสนอแนวคิดในการวางแผน
กลยุทธ์ที่เรียกว่า SWOT
Analysis โดยให้ประเมิน
ปัจจัยภายในและภายนอก
องค์กร และใช้เทคนิค
TOWS ในการกำหนด
ประเด็นยุทธศาสตร์ต่อไป

การวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร		
	จุดแข็ง (STRENGTH) 1..... 2..... 3.....	จุดอ่อน (WEAKNESS) 1..... 2..... 3.....
โอกาส (OPPORTUNITY) 1..... 2..... 3.....	ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 เร่งรัด/ขยายผล	ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 พัฒนา
อุปสรรค (TREAT) 1..... 2..... 3.....	ประเด็นยุทธศาสตร์ 3 ปรับตัวเร็ว	ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ตั้งรับ/ปรับปรุง

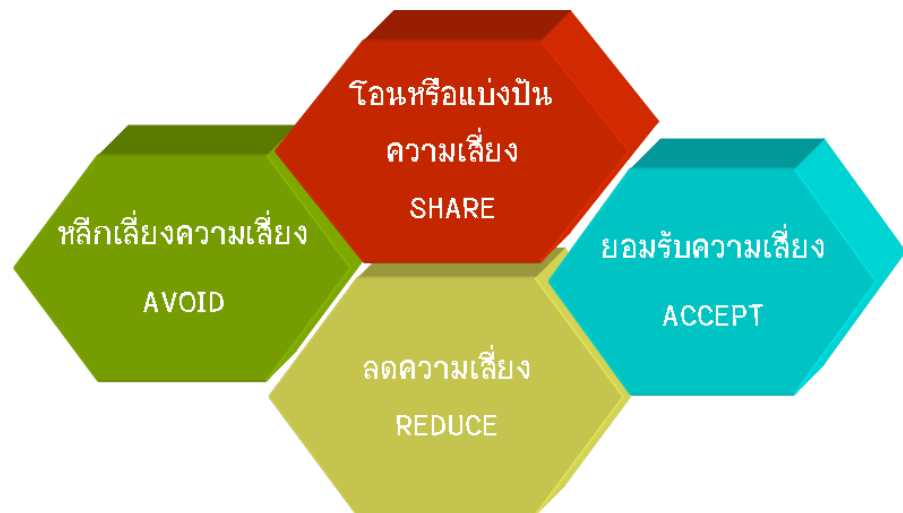
การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External factors) ให้พิจารณาโดย
แนวคิด PEST อันประกอบด้วย การเมือง (Politic) เศรษฐกิจ
(Economic) สังคม (Social) และเทคโนโลยี (Technology)



ในการจัดการความเสี่ยงจะต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม และจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจได้ว่าความเสี่ยงที่ได้คาดการณ์ไว้หมดไปหรือเหลือน้อยที่สุด โดยกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย การหลีกเลี่ยง การโอน การลด และการยอมรับความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 8 องค์ประกอบ คือ

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความเสี่ยง
3. ระบุเหตุการณ์เสี่ยง
4. ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบ
5. วางแผนรับมือกับความเสี่ยง
6. กำหนดกิจกรรมควบคุม
7. การพัฒนาระบบสารสนเทศและการสื่อสาร
8. การเฝ้าติดตามความเสี่ยง

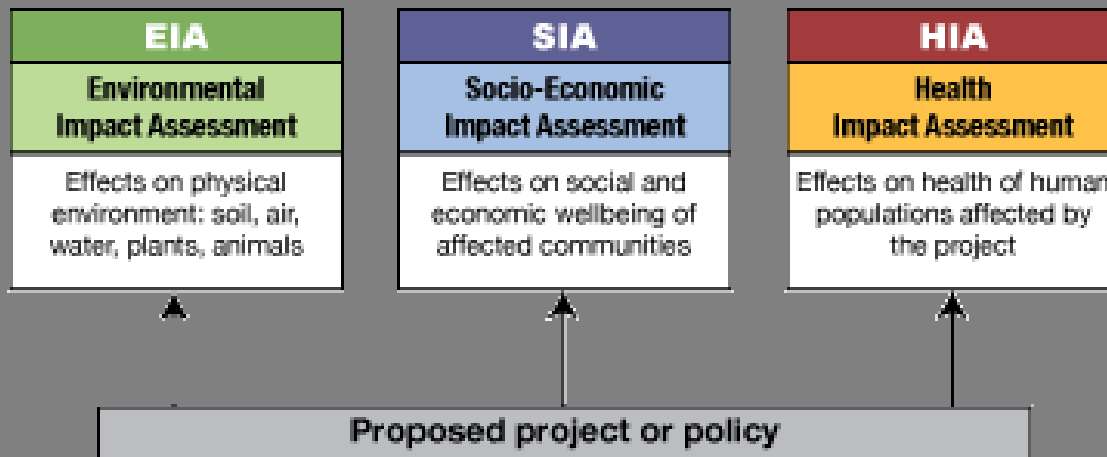


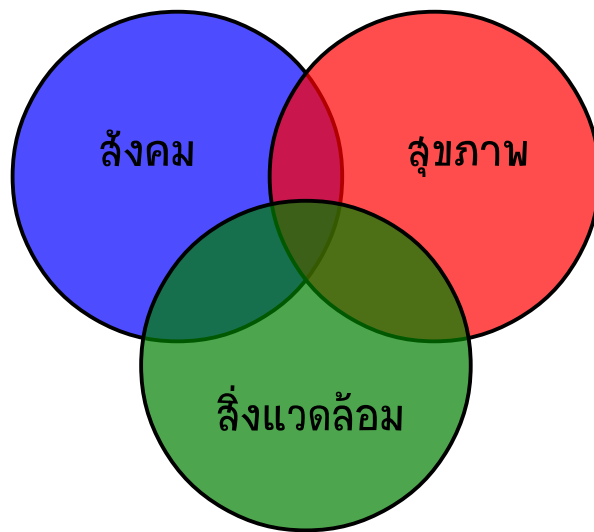
ส่วนราชการมีเครื่องมือในการบริหารที่ใช้ในการประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสังคมประกอบด้วย

- SEA (Strategic Environmental Assessment)
 - EIA (Environmental Impact Assessment)
 - HIA (Health Impact Assessment)
 - SIA (Social Impact Assessment)

SEA หรือ การประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมระดับยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลกระทบและแนวทางการป้องกันและแก้ไขผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยจะทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่ายุทธศาสตร์บรรลุเป้าหมาย มีความชัดเจน เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเป็นที่ยอมรับแก่สาธารณะ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการและความยั่งยืน

STRATEGIC ENVIRONMENTAL ASSESSMENT





EIA หรือการประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมนั้นมักจะ
พิจารณาผลกระทบที่เกิดจากโครงการเป็นหลัก ซึ่งเป็นการนำ
มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมมาเป็นตัวกำหนดในการประเมินผล
กระทบทุกด้าน โดยเน้นผลกระทบที่มีต่อสภาพแวดล้อมทาง
ธรรมชาติ เช่น ดิน น้ำ อากาศ สัตว์ และพืช ในขณะที่ HIA หรือ
การประเมินผลกระทบทางสุขภาพ นั้นเน้นเรื่องสุขภาพของคน
เป็นที่ตั้ง และสิ่งที่ทำให้ HIA นั้นเพิ่มคุณค่าให้แก่การประเมิน
ผลกระทบก็คือ ต้องให้บุคคลหรือบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการ
ประเมินผลกระทบด้วย ซึ่งแตกต่างจาก EIA ที่มักจะอาศัยความ
รู้ความชำนาญของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นหลัก ทั้งนี้อาจจะ
เรียกได้ว่า EIA นั้นมีลักษณะเป็น Technology Fix ในขณะที่
HIA มีลักษณะเป็น Human/Community Fix และ SIA หรือ การ
ประเมินผลกระทบเชิงสังคม ที่ยึดเรื่องของสังคมเป็นหลักในการ
ประเมินผลกระทบ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการปกครอง เศรษฐกิจ
วัฒนธรรม คุณภาพชีวิต ทัศนียภาพ และภูมิทัศน์ เป็นต้น ดังนั้น
ในการประเมินผลกระทบควรจะมีการประเมินหลายส่วนเข้า
ด้วยกัน ทั้ง EIA HIA และ SIA



เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์และวางแผน

- ❖ Impact & Urgency Matrix
- ❖ Readiness Assessment

เครื่องมือในการสร้างความพร้อมส่วนบุคคลและทีมงาน

- ❖ การสื่อสารภายใน
- ❖ การสร้างภาพลักษณ์อันพึงประสงค์ส่วนบุคคล
- ❖ การพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล

เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามประเมินผล

- ❖ ตัวชี้วัดการดำเนินงาน (Performance Indicators)
- ❖ การตรวจสอบความพร้อมด้านทรัพยากร
- ❖ การตรวจสอบอารมณ์ร่วมในการดำเนินงาน (Mood Meter)

- ❖ ผู้บริหารต้องเข้าใจอย่างดีถึงการนำ หลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ (PMQA) มาใช้ในองค์กร
- ❖ ผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- ❖ มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบอย่างเต็มเวลา
- ❖ มีการพัฒนาให้ผู้ดำเนินกิจกรรม/โครงการ เข้าใจแนวคิดและมีทักษะ
- ❖ กำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนเพื่อให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง
- ❖ สื่อสารทำความเข้าใจกับคนในองค์กรให้เห็นความสำคัญ
- ❖ จัดให้มีช่องทางการถ่ายทอดความรู้ที่หลากหลาย
- ❖ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพขององค์กร
- ❖ กระตุ้นให้มีการจัดตั้งชุมชนแห่งการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร



ขอบคุณครับ

ดร. ธนาวิทย์ จินดาประติษฐ์

089.009.0009

tanavich.c@gmail.com

Facebook.com/tanavichc

iknewuknow.com

