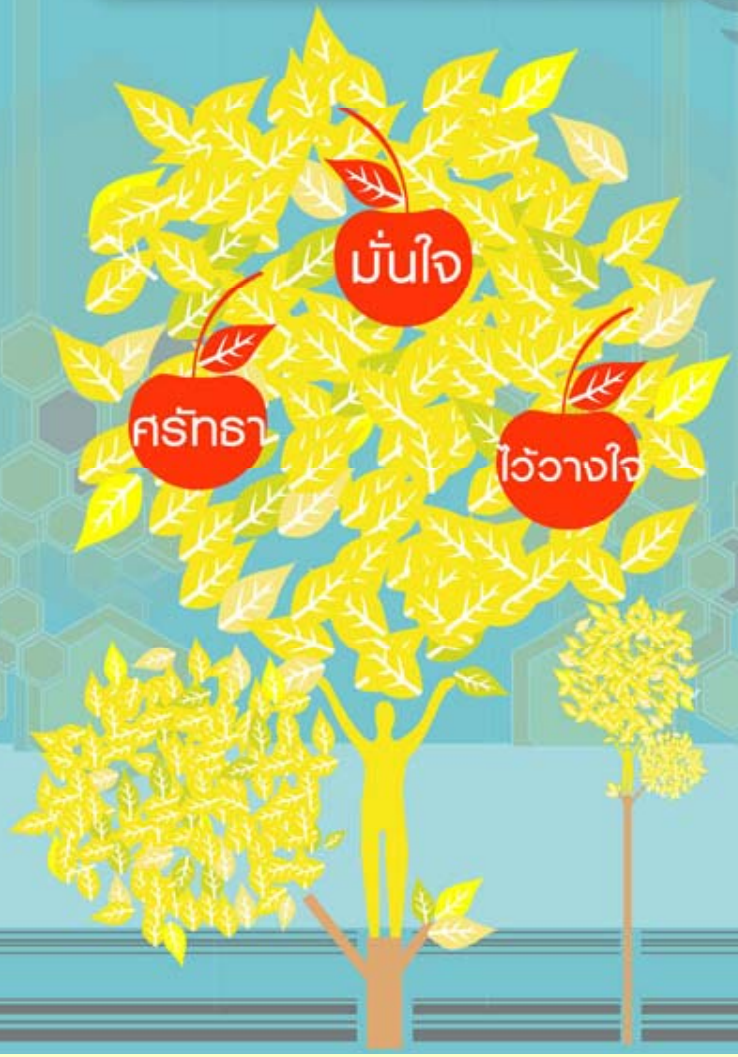
นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี



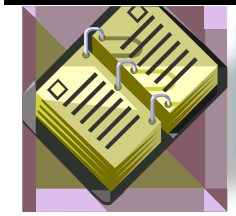
ก.พ.ร.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

Organizational Governance (OG)

ลำดับการนำเสนอ

- ความหมายและวัตถุประสงค์
- องค์ประกอบและตัวอย่าง
- การจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีที่เชื่อมโยงกับเกณฑ์ PMQA

ความหมาย



นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี



หมายถึง **การประกาศเจตนารมณ์**ขององค์การที่จะดำเนินการ และกำหนดนโยบายตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยผู้บริหารของแต่ละองค์การจะต้องวางนโยบายเกี่ยวกับรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การและผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดแนวทางปฏิบัติ และมาตรการหรือโครงการ เพื่อให้บรรลุผลตามนโยบายขององค์การ

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1. การมีส่วนร่วม (Participation)

2. ความโปร่งใส (Transparency)

3. การตอบสนอง (Responsiveness)

4.ภาระรับผิดชอบ (Accountability)

5. ประสิทธิผล (Effectiveness)

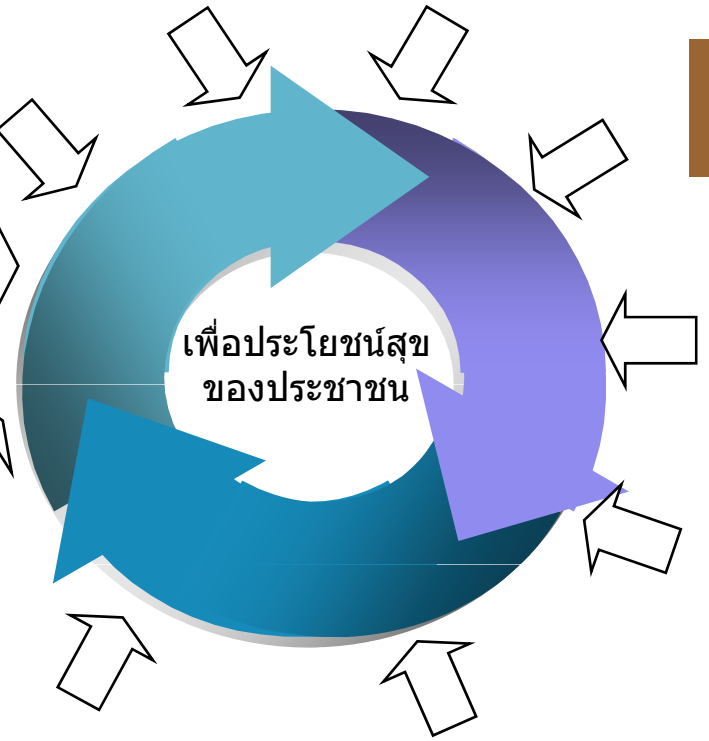
6.ประสิทธิภาพ (Efficiency)

7.การกระจายอำนาจ (Decentralization)

8.นิติธรรม (Rule of law)

9.ความเสมอภาค/เที่ยงธรรม (Equity)

10. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)



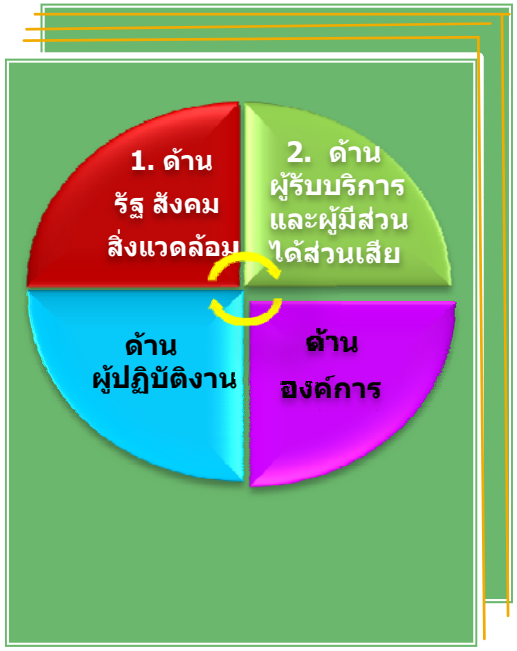
ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พศ 2542

Good Governance

1. หลักนิติธรรม
2. หลักคุณธรรม
3. หลักความโ
4. หลักค รรม
5. ห ผิดชอบ
6. ม คุ้มค่า

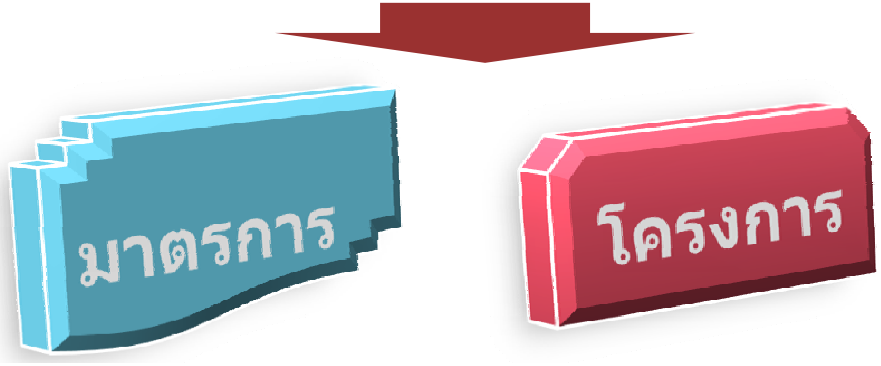
ยกเลิกแล้ว

องค์ประกอบ



นโยบายหลัก 4 ด้าน

- **แนวทางปฏิบัติ**

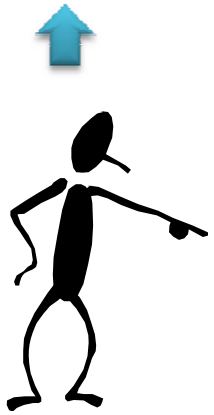


มีหรือไม่มีนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีต่างกันอย่างไร

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ ยุทธศาสตร์

นโยบายการบริหาร





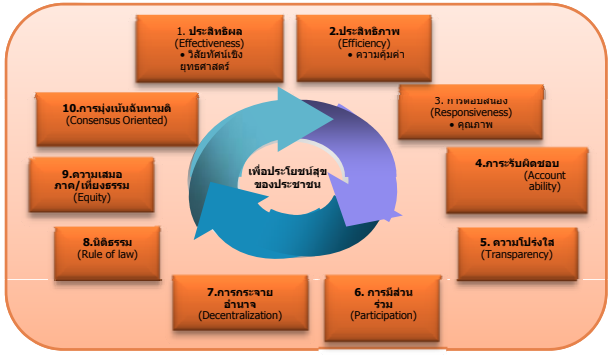
- โครงการ
- โครงการ
- โครงการ
- โครงการ

ตัวอย่าง

โครงการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง

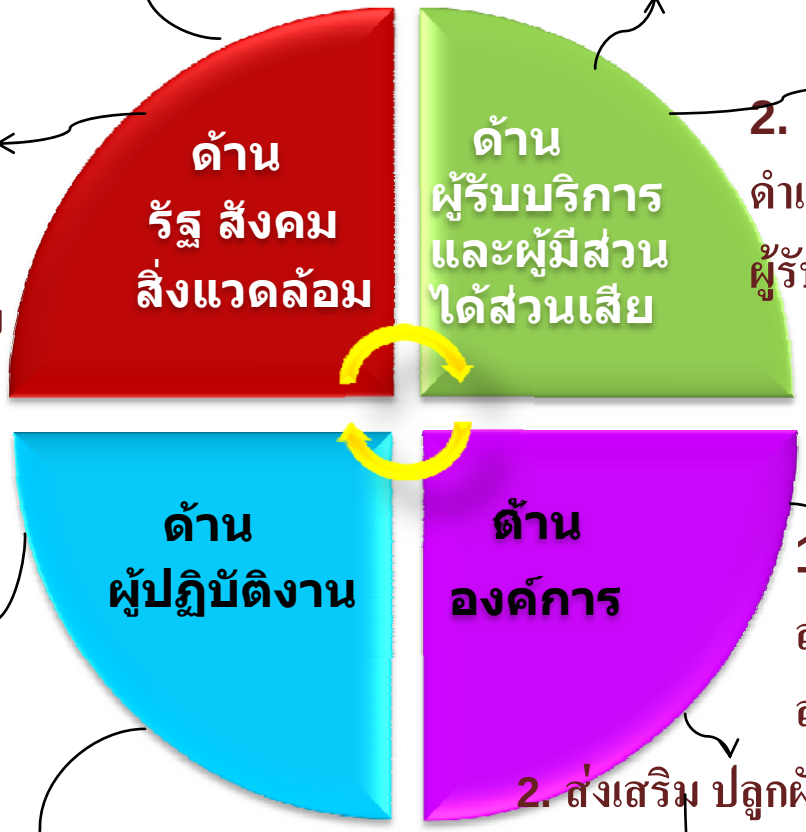
- ❑ โปร่งใส
- ❑ เป็นธรรม
- ❑ มีประสิทธิภาพ





หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ตัวอย่างนโยบายหลัก



1. ให้ความสำคัญกับการรักษาและส่งเสริม คุณภาพสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากการดำเนินงาน

2. มุ่งมั่นที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการรับผิดชอบต่อการสร้างสรรค์สังคมที่ดี มีความสุข

1. ส่งเสริม สนับสนุนแนวความคิดใหม่ๆ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการให้บริการเพื่อความสะดวก ทันสมัย และตอบสนองความต้องการ

2. สนับสนุนการปรับปรุงการดำเนินงานด้วยการมีส่วนร่วมของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2. มุ่งส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีบนพื้นฐานของความเสมอภาค

1. ให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างระบบความปลอดภัยของสำนักงานที่มีประสิทธิภาพ

2. ส่งเสริม ปลูกฝังและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงความเสี่ยงจนเป็นวัฒนธรรมองค์การ

3. มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่โปร่งใส ปราศจากทุจริตหรือมีผลประโยชน์ทับซ้อน

ตัวอย่าง การวิเคราะห์นโยบายหลัก และแนวทางปฏิบัติ



ตัวอย่าง

ให้ความสำคัญกับการรักษาและ**<u>รับผิดชอบ</u>**ต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากการดำเนินงานขององค์กร

กำหนดมาตรฐาน/แนวทางปฏิบัติงานที่รักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมสำหรับโครงการก่อสร้างถนน

โครงการจัดทำมาตรฐานการก่อสร้างทางในย่านชุมชนเพื่อป้องกันเสียง

ข้อแนะนำเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้กำหนดเป็นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

ด้าน รัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม

รัฐ

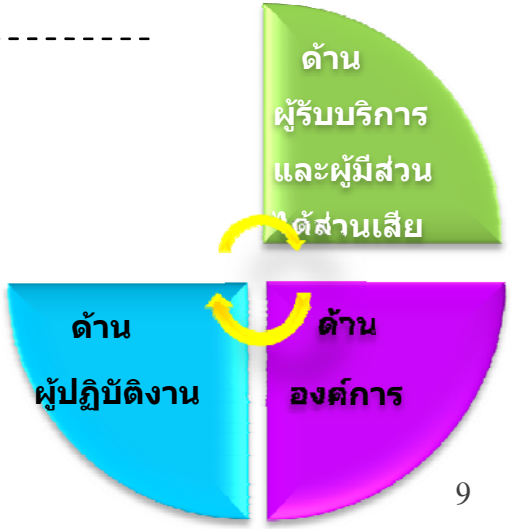
- ❑ สนองนโยบายรัฐ
- ❑ ปฏิบัติงานตามกรอบกฎ ระเบียบของรัฐ
- ❑ เป็นกลางทางการเมือง
- ❑ คุ้มค่าในเชิงการใช้จ่ายงบประมาณ
- ❑ รับผิดชอบต่อการใช้เงินงบประมาณ

สังคม

- ❑ รับผิดชอบต่อชุมชน/สังคมที่หน่วยงานตั้งอยู่
- ❑ รับผิดชอบต่อผลกระทบจากการดำเนินงานต่อชุมชน/สังคม
- ❑ มีส่วนร่วมจากคนในชุมชน หรือสังคม
- ❑ ยึดถือประโยชน์ของชุมชน/สังคม
- ❑ ไม่เลือกปฏิบัติ

สิ่งแวดล้อม

- ❑ รับผิดชอบต่อปัญหาสิ่งแวดล้อม
- ❑ ไม่ชัดกับกฎหมาย ระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม



ข้อแนะนำเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

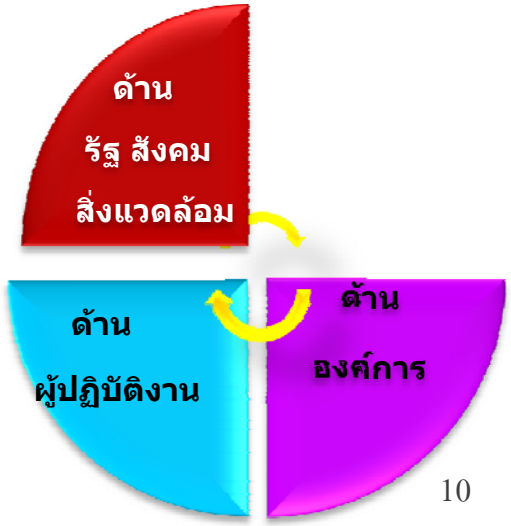
ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้รับบริการ

- ❑ บริการด้วยความทันสมัย
- ❑ ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ
- ❑ บริการด้วยความโปร่งใส
- ❑ ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ
- ❑ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบของการบริการ
- ❑ บริการด้วยความรวดเร็ว มีคุณภาพ
- ❑ บริการด้วยความซื่อสัตย์ ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ❑ ด้วยความซื่อสัตย์ ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- ❑ ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ
- ❑ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม
- ❑ ด้วยความโปร่งใส
- ❑ ด้วยความรวดเร็ว มีคุณภาพ



ข้อแนะนำเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

ด้านองค์การ

ความเสี่ยง

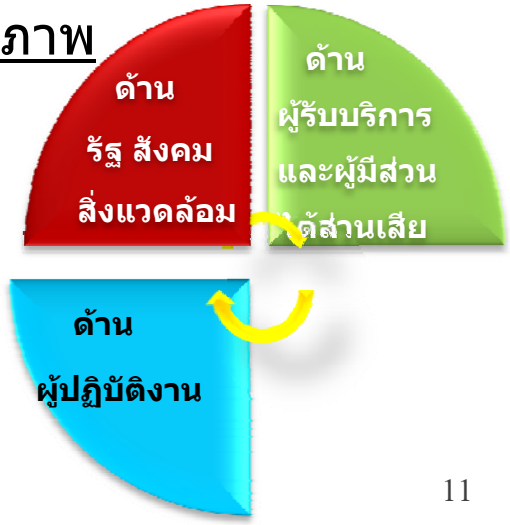
- มีระบบรองรับความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น ด้านยุทธศาสตร์ ด้านธรรมาภิบาล ด้านเทคโนโลยี ด้านกระบวนการ ด้านข้อมูล ด้านความปลอดภัย

การกำกับดูแลที่ดี

- มีเครื่องมือ กลไก แนวทาง ระบบ ที่กำกับดูแล ติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ
- มีเครื่องมือ กลไก แนวทาง ระบบที่กำกับการทำงานของบุคลากรให้มีความโปร่งใส มีคุณธรรมและจริยธรรม
- มีระบบควบคุมด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพ

การพัฒนาองค์การ

- มีการสร้างบรรยากาศ /วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อผลสำเร็จของงาน
- มีระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการดำเนินงานขององค์กร



ข้อแนะนำเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

ด้าน ผู้ปฏิบัติงาน

ความก้าวหน้าในอาชีพ

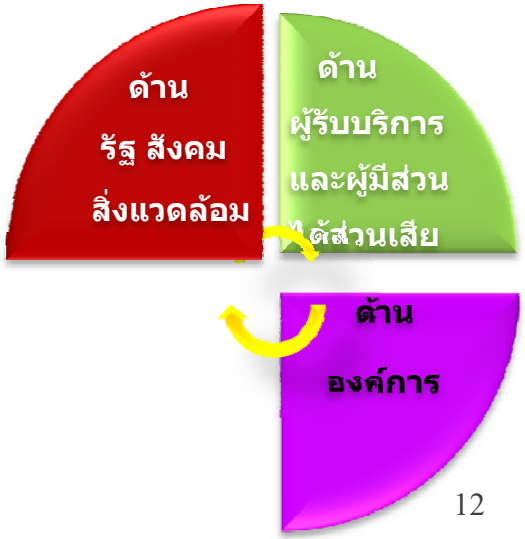
- ❑ ให้ความเสมอภาค / ไม่เลือกปฏิบัติ
- ❑ ดำเนินการด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม
- ❑ แสดงความรับผิดชอบต่อการบริหารงานบุคคล

การพัฒนาขีดความสามารถ

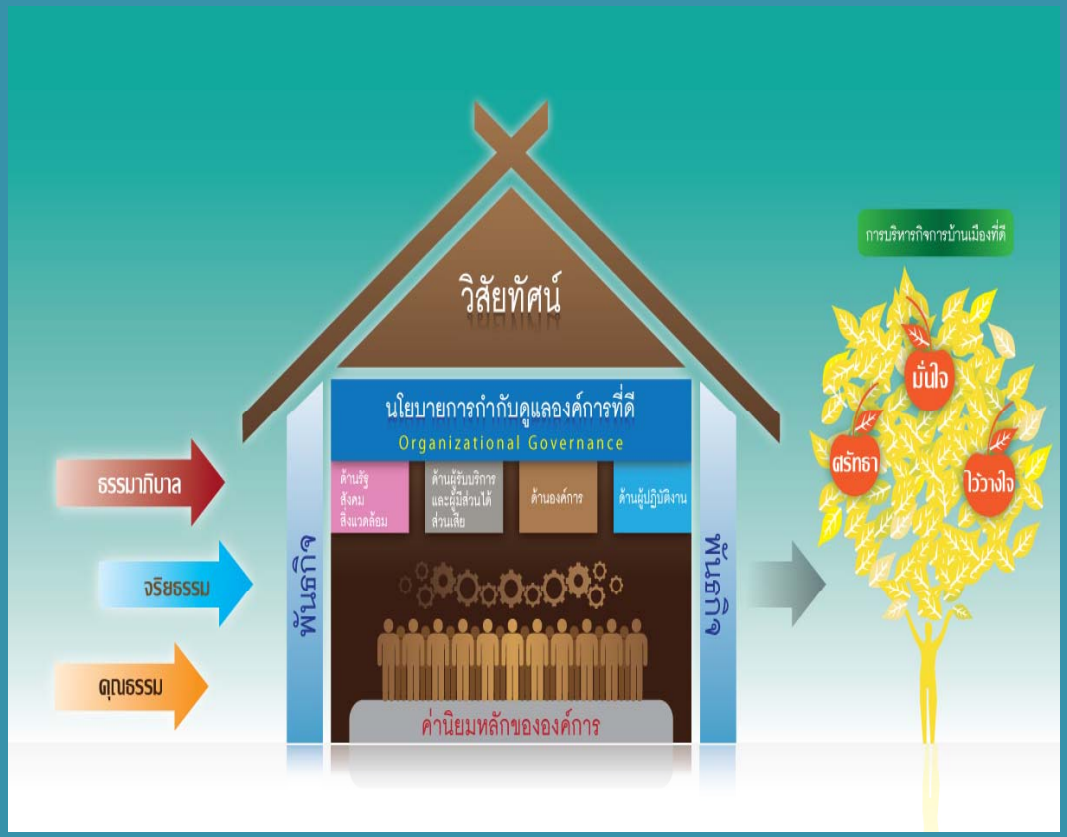
- ❑ ให้ความเสมอภาค / ไม่เลือกปฏิบัติ
- ❑ ดำเนินการด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม
- ❑ ดำเนินการอย่างมีวิสัยทัศน์ รองรับการเปลี่ยนแปลง
- ❑ รับผิดชอบต่อความคุ้มค่าของการดำเนินงาน

คุณภาพชีวิต

- ❑ ให้ความเสมอภาค / ไม่เลือกปฏิบัติ
- ❑ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม
- ❑ ดำเนินการอย่างมีวิสัยทัศน์ รองรับการเปลี่ยนแปลง
- ❑ มีอุปกรณ์ อาคารสถานที่ที่ทันสมัย สะอาด เหมาะสมและสนับสนุนต่อการปฏิบัติงาน
- ❑ ยกระดับคุณภาพชีวิต ในเรื่องต่างๆ



วัตถุประสงค์

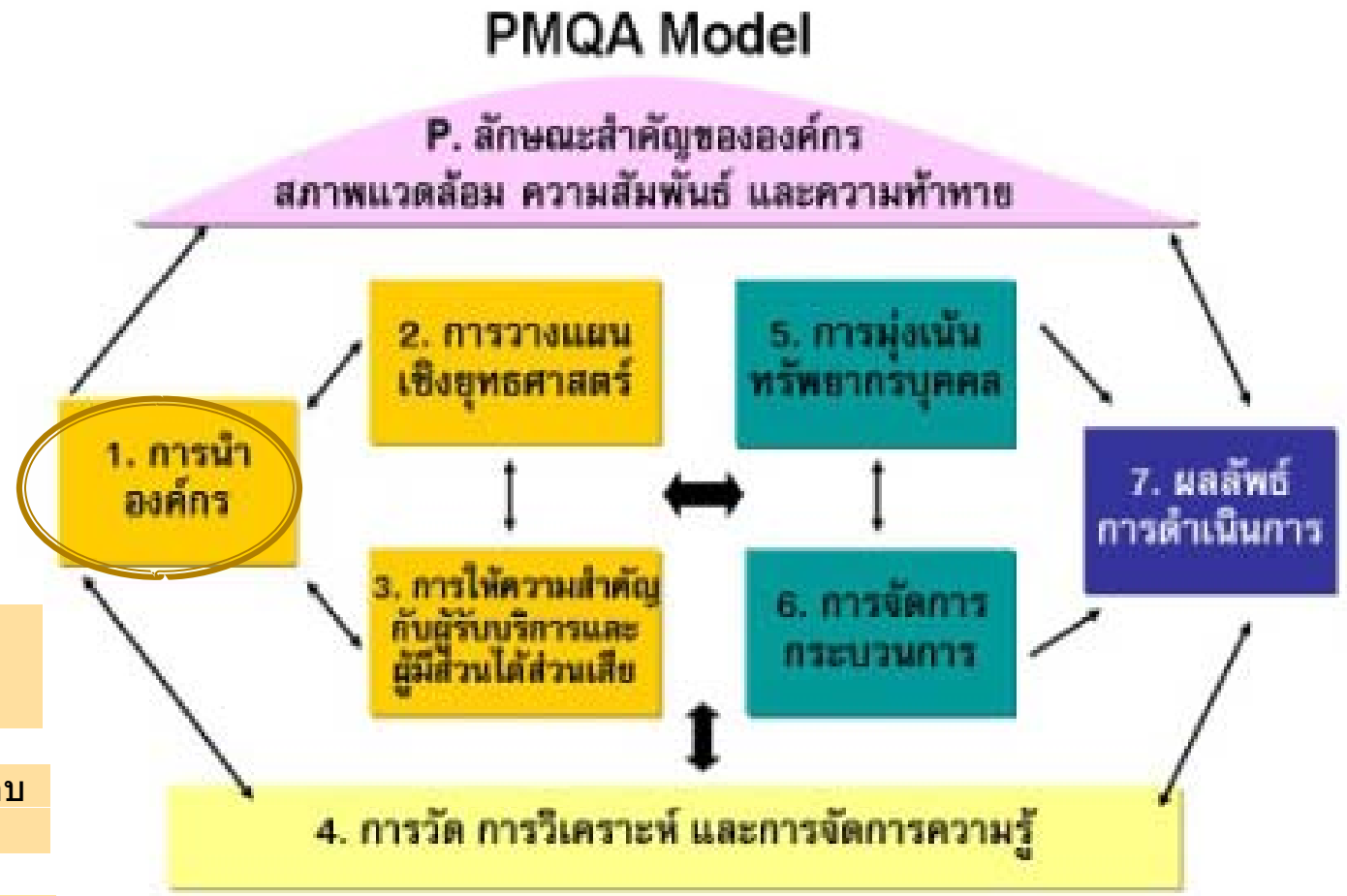


1. เพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

2. เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลและค่านิยมขององค์การ

3. เพื่อให้การดำเนินงานของภาครัฐเป็นที่ศรัทธา มั่นใจและไว้วางใจจากประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

ความเชื่อมโยงระหว่าง OG และ PMQA



1.1 ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี

1.2 ก. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

1.2 ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

1.2 ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

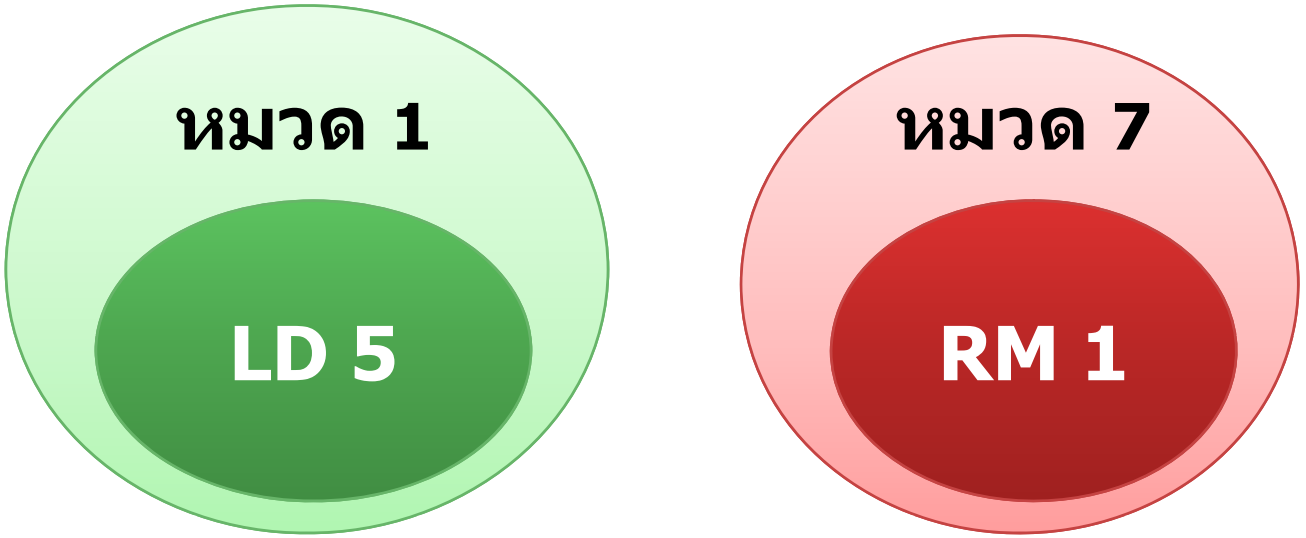
การดำเนินการ

มอบหมายผู้รับผิดชอบ นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

จัดทำแผนดำเนินการประจำปี

เสนอชื่อเพื่อขออนุมัติแต่งตั้งคณะทำงาน	ให้ความรู้คณะทำงานและจัดทำ/ทบทวนนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี	เสนอร่างนโยบาย หากเห็นชอบลงนามและจัดทำเป็นรูปเอกสาร	สื่อสารเผยแพร่ให้สมาชิกได้รับทราบและสร้างความเข้าใจอย่างทั่วถึง	จัดกิจกรรมส่งเสริมการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	ติดตามความก้าวหน้าของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	รายงานผลการดำเนินการตามนโยบายพร้อมข้อเสนอแนะต่อผู้บริหาร
✓คำสั่ง	✓อบรม ✓ประชุม ✓ร่างนโยบาย	✓เอกสารนโยบายที่ได้รับการเห็นชอบ	✓ช่องทางการสื่อสาร ✓ช่องทางการตอบข้อสงสัย	✓ เสวนา ✓ ประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	✓ รายงานผลการติดตาม	✓ รายงานสรุปผลการดำเนินงาน

ความเชื่อมโยงกับ เกณฑ์ Fundamental Level



เกณฑ์ฯ ปี 52

LD 5 : ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายในการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของส่วนราชการ และเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผล ส่วนราชการต้องจัดทำแนวทางปฏิบัติ มาตรการ/โครงการรองรับนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดีดังกล่าว

ในการกำหนดนโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักสิทธิมนุษยชน รวมทั้งความสามารถและผลงาน และเมื่อกำหนดนโยบายดังกล่าวแล้ว ต้องรับผิดชอบต่อนโยบายดังกล่าว

ตัวอย่างโครงการรองรับนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีในแต่ละด้าน

1. นโยบายด้านรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น โครงการจัดการขยะนักงาน โครงการจัดทำคู่มือและมาตรฐานการเบิกจ่ายสำนักงาน เป็นต้น
2. นโยบายด้านผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น โครงการจัดตั้ง Call Center เพื่อให้บริการ และรับฟังความคิดเห็นของประชาชน เป็นต้น
3. นโยบายด้านองค์การ เช่น มาตรการป้องกันการใช้อำนาจหน้าที่อย่างไม่เป็นธรรม เป็นต้น
4. นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน เช่น โครงการจัดตั้งกองทุนช่วยเหลือบุตรหลานเจ้าหน้าที่ เป็นต้น

การดำเนินการตาม LD 5 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล(ก) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความ สามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน(ข) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

A มีแนวทาง/วิธีการในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดีโดย อาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ
- **แนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารนโยบายในการกำกับดูแลองค์การ**
- **ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการที่ชัดเจน**

D แผนดำเนินโครงการและผลการดำเนินโครงการรองรับนโยบายในการกำกับดูแลองค์การที่ดีอย่างน้อยด้านละ 1 โครงการ

L ผลการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแนวทางนโยบายการกำกับองค์การที่ดี เพื่อนำผลไปปรับปรุงนโยบายและแนวทางการดำเนินดังกล่าว

I นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์การ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
LD 5	จังหวัด/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้การดำเนินงานของจังหวัดเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	A	▪ มีแนวทาง/วิธีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี โดยอาจจะทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) แสดงกระบวนการจัดทำ ทบทวน ปรับปรุงนโยบายฯ ▪ มีแนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีภายในองค์การ ▪ **<u>มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี</u>**ที่ว่าด้วยการดำเนินการการส่งเสริม ให้มีการนำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีไปสู่การปฏิบัติที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ▪ มีการระบุผู้รับผิดชอบการดำเนินการอย่างชัดเจน
		D	▪ สามารถแสดงผลการดำเนินการตามแผน
		L	▪ **<u>มีการติดตามประเมินผลการดำเนินมาตรการ/โครงการ</u>** และรายงานผลให้ผู้บริหารรับทราบ รวมทั้งมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการเพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการส่งเสริมนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีต่อไป
		I	▪ นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีสอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์การ และหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

RM 1: ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (อย่างน้อยด้านละ 1 มาตรการ/โครงการ)

การพิจารณาการดำเนินการตาม RM 1 ให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 (LD5) มาประกอบการพิจารณาดำเนินการ ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี พิจารณาวัดจากโครงการที่จังหวัดคัดเลือกมาดำเนินการในแต่ละด้านของนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี โดยจะนำเป้าหมายของโครงการที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งต้องมีลักษณะที่แสดงผลสัมฤทธิ์ของโครงการอย่างชัดเจน ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของมาตรการ/โครงการ **(ซึ่งไม่ใช่ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามกิจกรรมในมาตรการ/โครงการ)** รวมทั้ง กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละตัวชี้วัดอย่างชัดเจน

ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ เช่น โครงการการจัดทำเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การวัดความสำเร็จ คือ ร้อยละของบุคลากรที่มีความพึงพอใจต่อเกณฑ์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ทั้งนี้ ได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน คือ

ระดับคะแนน 5 = 100%
ระดับคะแนน 4 = 90%
ระดับคะแนน 3 = 80%
ระดับคะแนน 2 = 70%
ระดับคะแนน 1 = 60%

เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM 1 จะพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมายตามมาตรการ/โครงการที่ปฏิบัติได้จริง เปรียบเทียบกับเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ ดังนี้

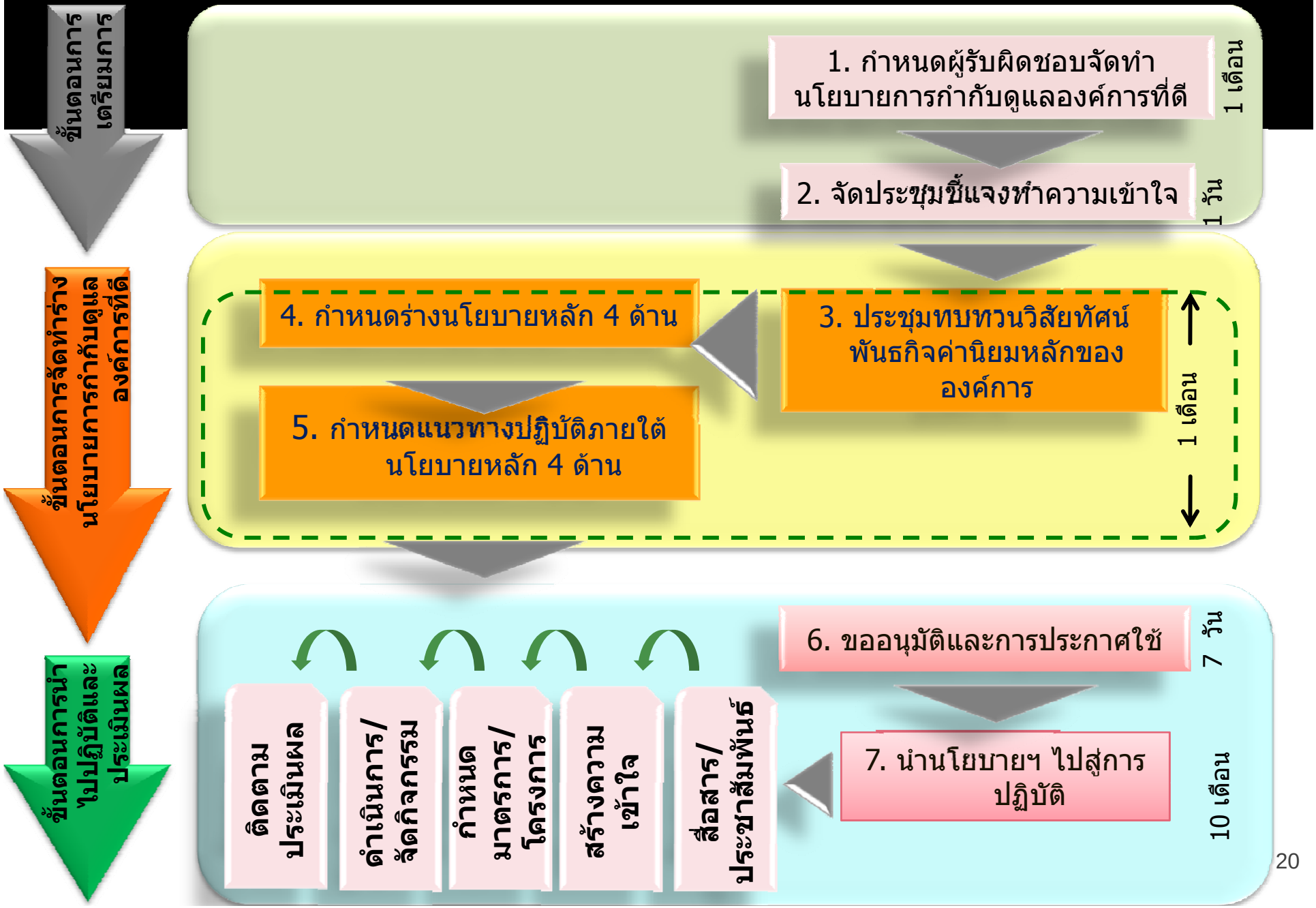
ปี 53

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก**ความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์**ของมาตรการ/โครงการ ตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (อย่างน้อยด้านละ 1 มาตรการ/โครงการ)	60	70	80	90	100

ปี 52

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีอย่างน้อย ด้านละ 1 โครงการ (ประเมินจากกิจกรรมในแผนดำเนินการ)	60	65	70	75	80

ตัวอย่างการเขียนขั้นตอนการจัดทำนโยบายฯ




Q&A