

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 1 การนำองค์กร (LD)

1.2 ก. ความรับผิดชอบต่อสังคม (LD7)

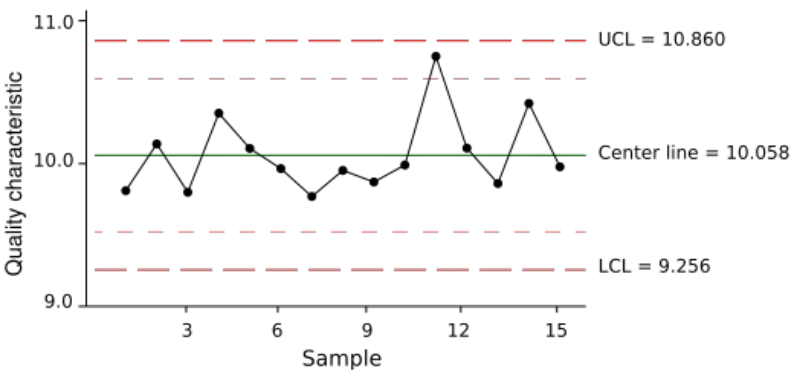




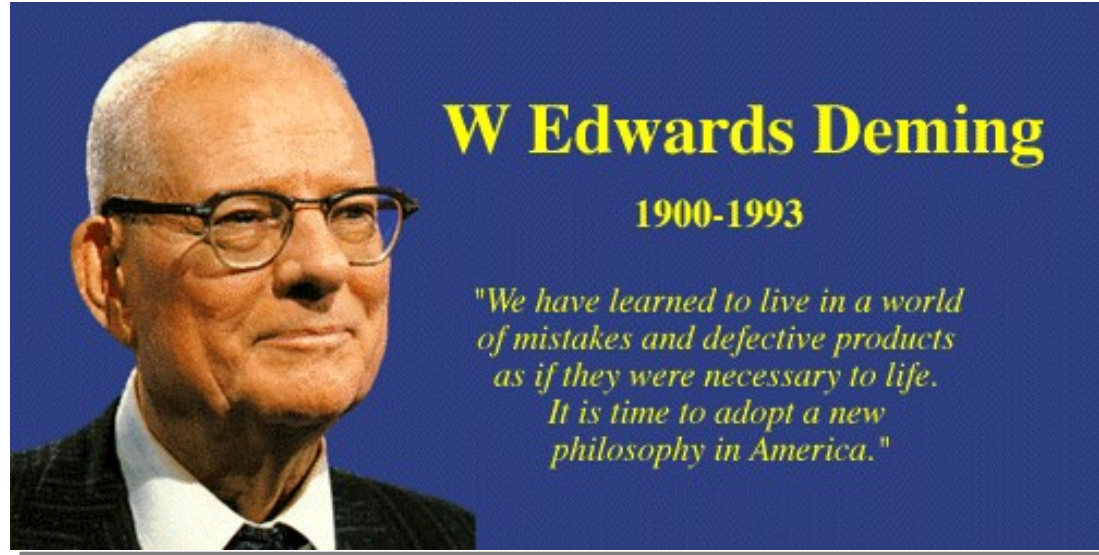


การบริหารจัดการเชิงคุณภาพเริ่มต้นในภาคอุตสาหกรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งใน “การตรวจสอบคุณภาพ” (Inspection) ของกระบวนการผลิต ซึ่งมุ่งเน้นที่การชี้และวัดผลการผลิตว่ายอมรับได้หรือไม่ จนกระทั่งมีพัฒนาการมาเป็น “การควบคุมคุณภาพ” (Quality Control) ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับการป้องกันและการควบคุมให้คุณภาพการทำงานออกมาดีที่สุด

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

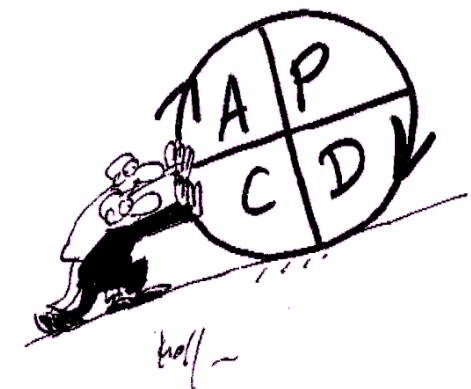


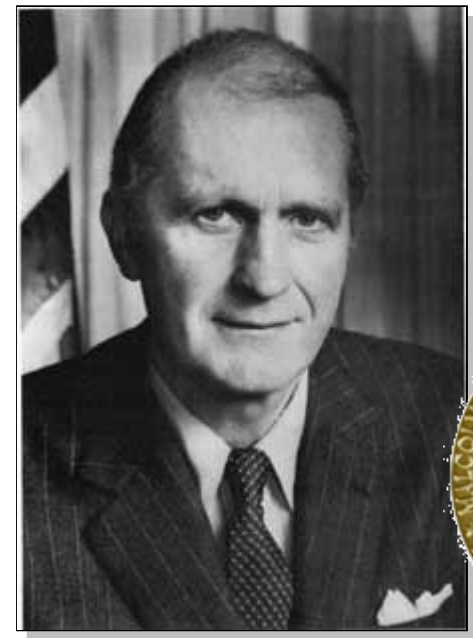
Professor Edwards W. Deming
ได้รับเอาแนวคิดการบริหารจัดการ
เชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการทางสถิติ
จาก Shewhart มา แล้วประยุกต์
แนวคิดดังกล่าวจนสามารถทำให้
วงการอุตสาหกรรมทั่วโลกยอมรับ
ในประโยชน์ของการบริหารจัดการ
เชิงกระบวนการเชิงคุณภาพด้วย



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)

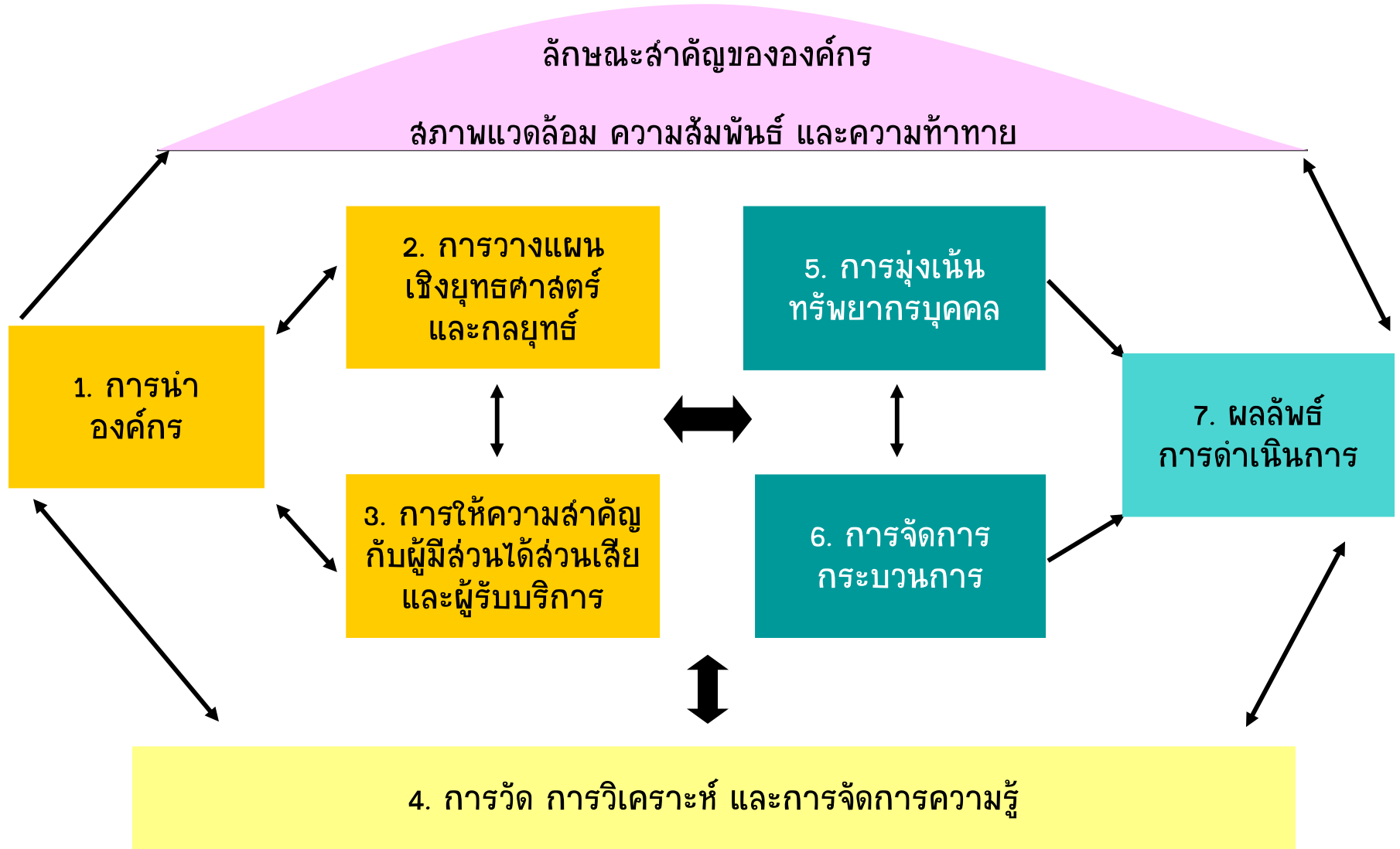


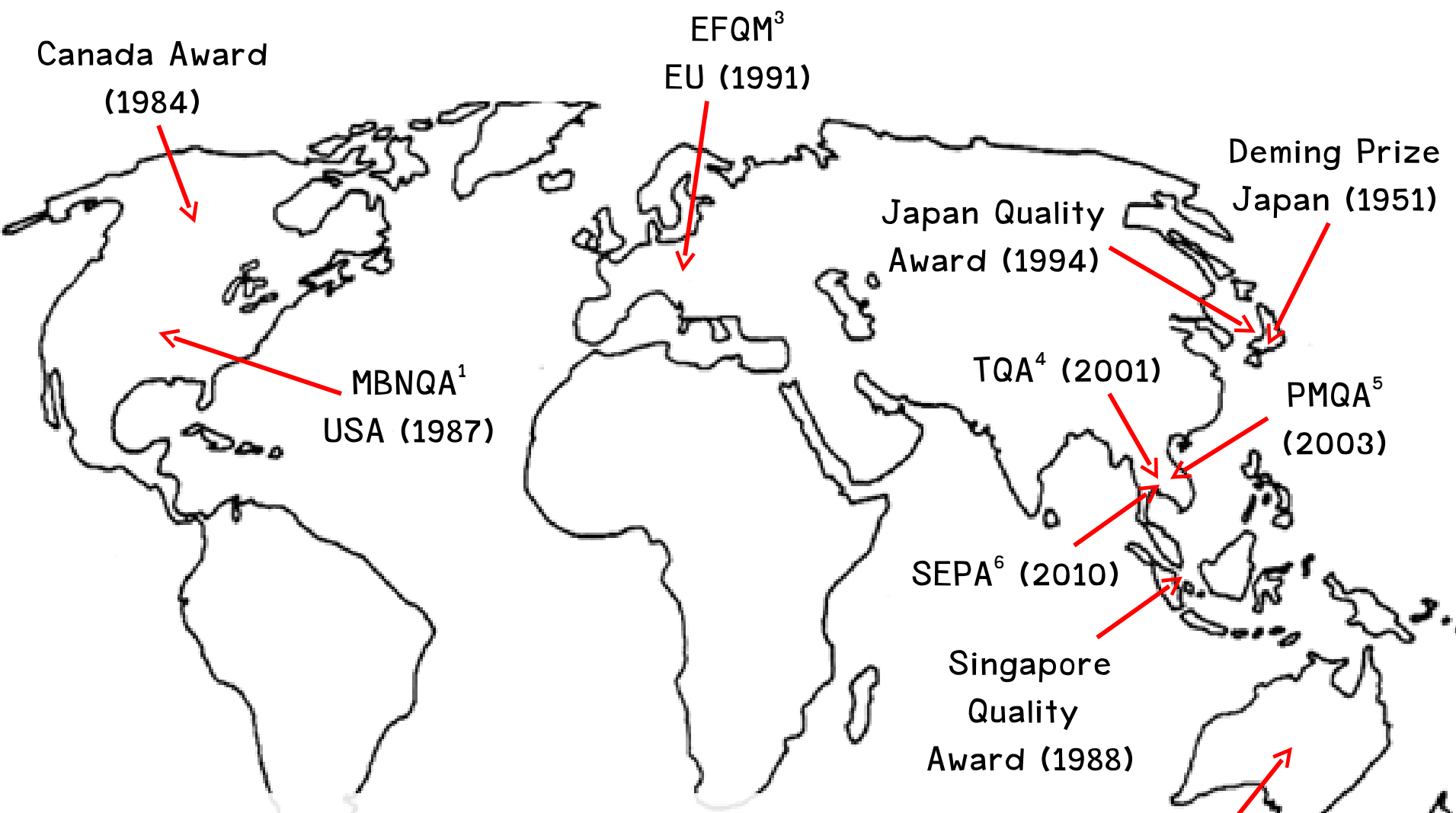


Malcolm Baldrige (October 4, 1922 - July 25, 1987) เป็น Secretary of Commerce ของประเทศสหรัฐอเมริกาในสมัยของอดีตประธานาธิบดี Ronald Regan ซึ่งมีบทบาทอย่างสูงในการสร้างขีดความสามารถของอเมริกาทั้งในภาครัฐและอุตสาหกรรม Baldrige ได้ทุ่มเทให้กับการพัฒนาความเป็นเลิศในการบริหารจัดการและมีส่วนในการผลักดันเรื่องการบริหารจัดการเชิงคุณภาพจนกลายเป็นกฎหมาย

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



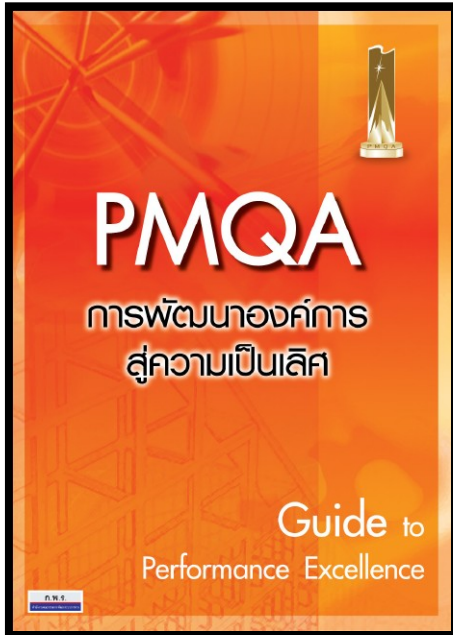




- 1 MBNQA : Malcolm Baldrige National Quality Award
- 2 ABEA : Australian Business Excellence Awards
- 3 EFQM : European Foundation Quality Management
- 4 TQA : Thailand Quality Award
- 5 PMQA : Public Sector Management Quality Award
- 6 SEPA : State Enterprise Performance Appraisal

ในการนำแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพมาใช้ในองค์กรนั้นจะมีเอกสารที่จะช่วยให้เข้าใจเนื้อหาสาระอยู่สี่เล่ม ประกอบด้วย

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





คู่มือฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน หลักๆ ด้วยกัน คือ

- ส่วนที่ 1 การเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ส่วนที่ 2 กระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ส่วนที่ 3 การเตรียมการเพื่อเสนอขอรับรางวัล

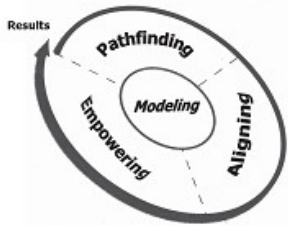


คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การบริหารจัดการภาครัฐ มีเนื้อหาหลักๆ เกี่ยวกับการเตรียมการให้องค์กรภาครัฐสามารถเตรียมการและดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม โดยแบ่งขั้นตอนกระบวนการออกเป็นส่วนๆ ให้เข้าใจได้อย่างง่าย ตลอดจนมีการอธิบายขั้นตอนการเตรียมความพร้อม การกำหนดทีมงานรับผิดชอบ และแผนดำเนินการ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



บทบาทของผู้บริหารในการนำองค์กร มี 4 บทบาท (The 4 Roles of Leadership)

1. บทบาทในการชี้มา (Pathfinding) กำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์
2. บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning) การคิดค้นระบบงานและเทคนิคบริหารเพื่อใช้ในปฏิบัติงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์
3. บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) การสร้างเงื่อนไขเพื่อผลักดันให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่อย่างเต็มที่
4. บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling) ทั้งหลักการในการทำงานและการประพฤติตนเพื่อสร้างศรัทธาให้กับบุคลากรใช้เป็นแบบอย่าง

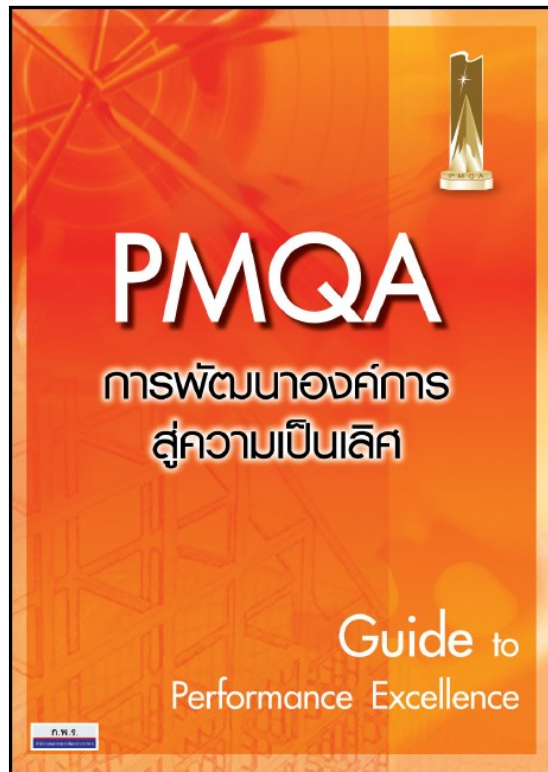


ตัวอย่างเครื่องมือ หรือ เทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร

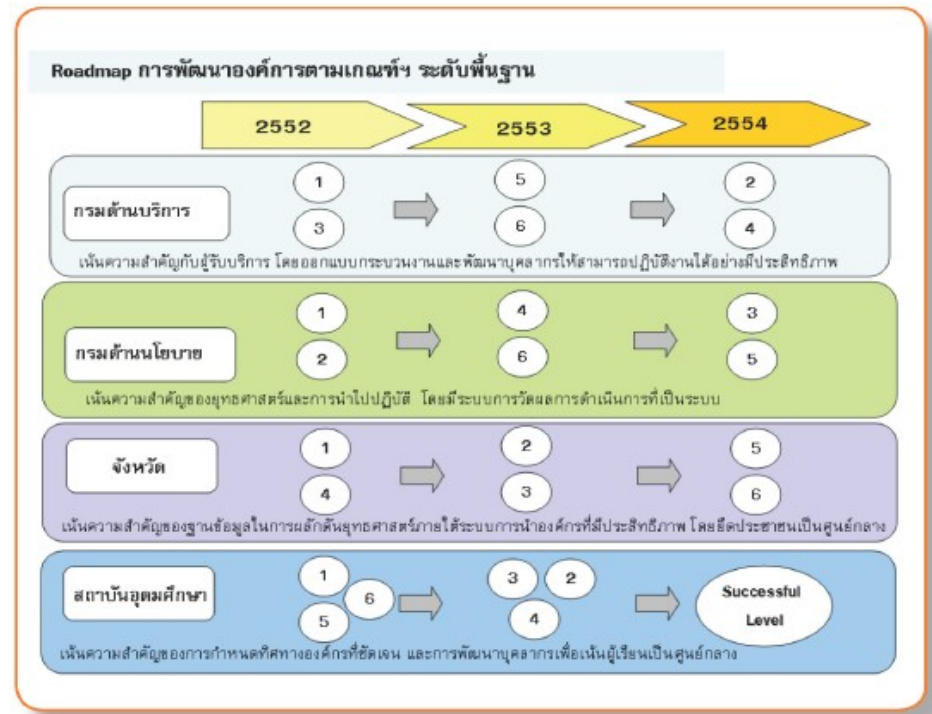
หมวด 1 การนำองค์กร

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 และสามารถลงมือทำได้อย่างเหมาะสม



เอกสาร PMQA การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ เล่มนี้มีเนื้อหาสาระชี้ให้เห็นถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรภาครัฐ โดยเน้นที่แนวคิดเป็นส่วนใหญ่ อันจะทำให้เข้าใจถึงแก่นแท้ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ นอกจากนี้ยังมีรายละเอียดเกี่ยวกับ Roadmap การพัฒนาองค์การอีกด้วย

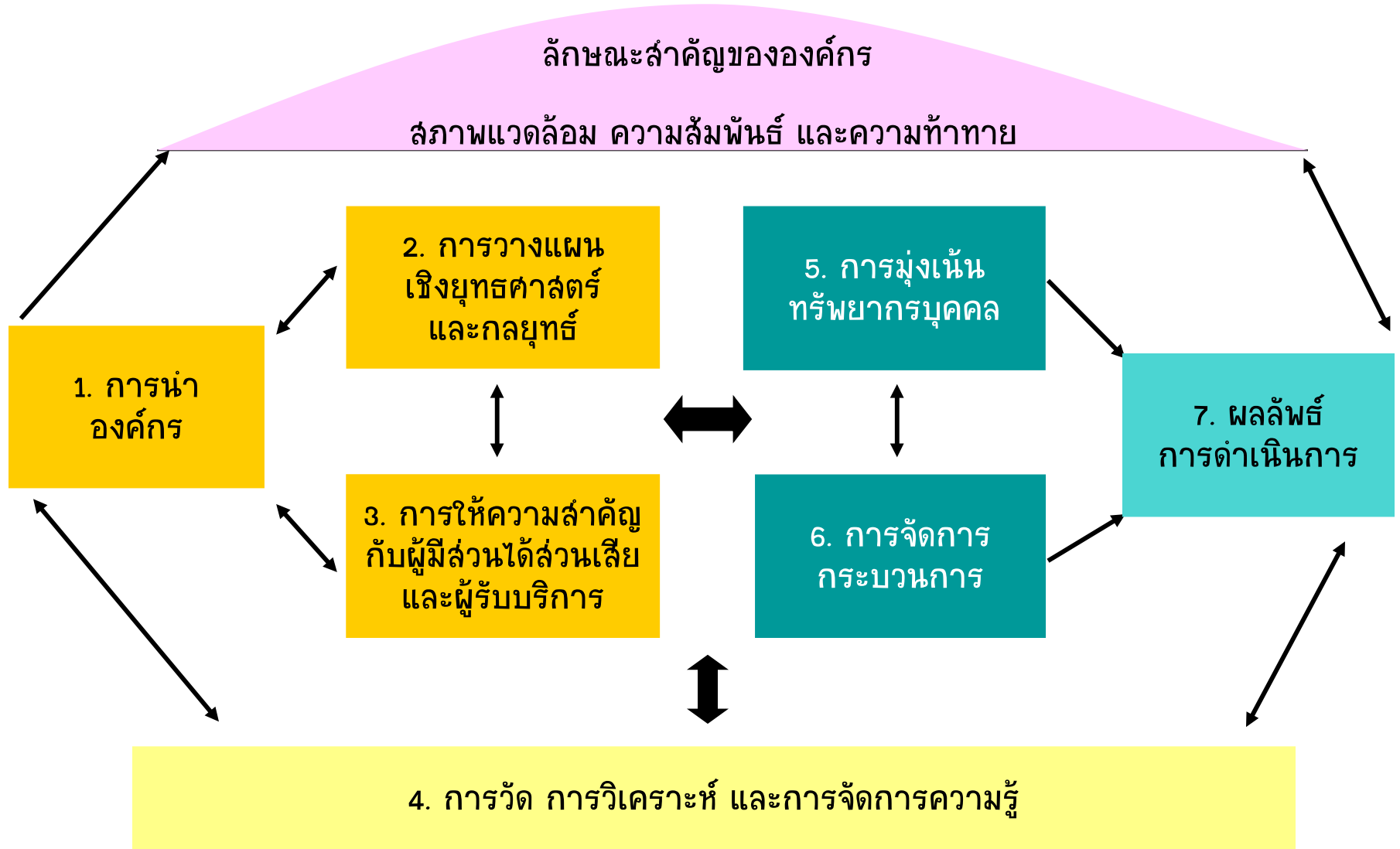


หมวด 1 การนำองค์กร

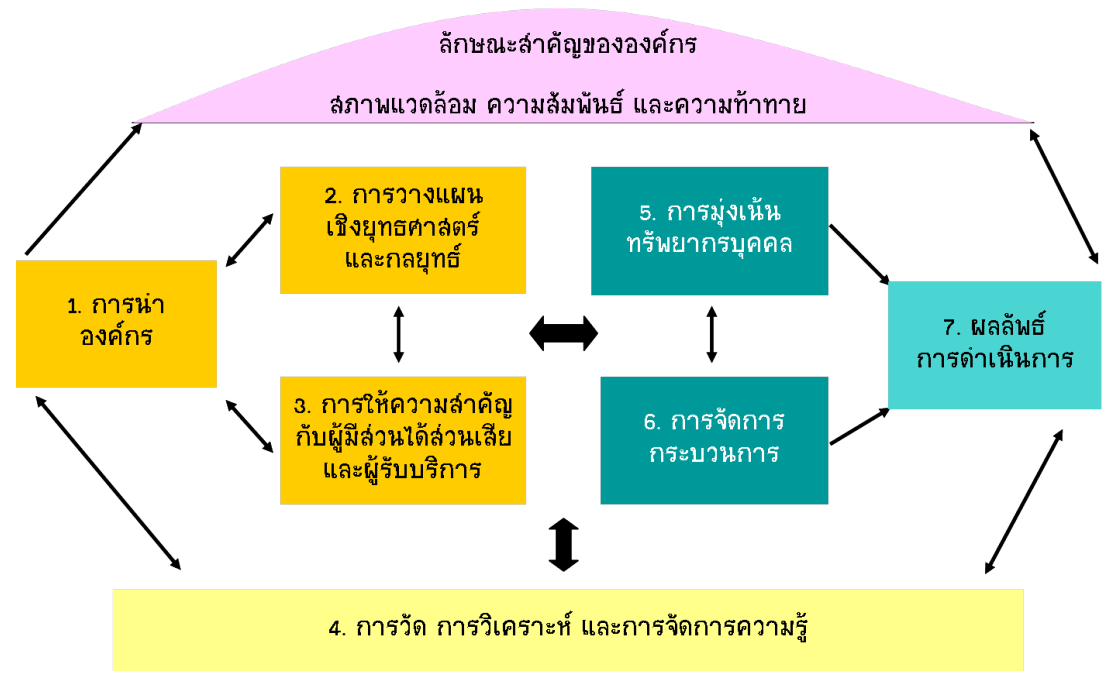


รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
LD1	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้	A <ul style="list-style-type: none"> ▪ มีแนวทาง/วิธีการในการกำหนดทิศทางองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ ▪ แนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารทิศทางขององค์กร ▪ ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการที่ชัดเจน
		D <ul style="list-style-type: none"> ▪ บุคลากรมีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
		L <ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการติดตามประเมินผลการกำหนด และสื่อสารทิศทางขององค์กรอย่างเป็นระบบ ▪ แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงวิธีการกำหนดทิศทางขององค์กร และวิธีการ/ ช่องทางในการสื่อสาร
		I <ul style="list-style-type: none"> ▪ ทิศทางขององค์กรที่มีความสอดคล้องพันธกิจ/ความต้องการ /ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เอกสารคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เล่มนี้ชี้แจงถึงแนวทางการดำเนินการของแต่ละหมวดของการพัฒนา ตลอดจนมีรายละเอียดเกี่ยวกับประเด็นการพิจารณาว่าได้ดำเนินการครบถ้วนหรือไม่ โดยอิงหลักเกณฑ์การประเมิน ADLI



แนวคิดการบริหารจัดการเชิงคุณภาพที่ Baldrige คิดค้นนั้นมีความโดดเด่นอยู่ที่ การบูรณาการแนวคิดด้านการบริหารจัดการให้อยู่รวมกันได้อย่างเหมาะสม และทำให้เห็นความเชื่อมโยงในภาพรวมได้อย่างชัดเจน ดังนั้นการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารจัดการจริง ๆ ก็จะไม่ง่าย และราบรื่น



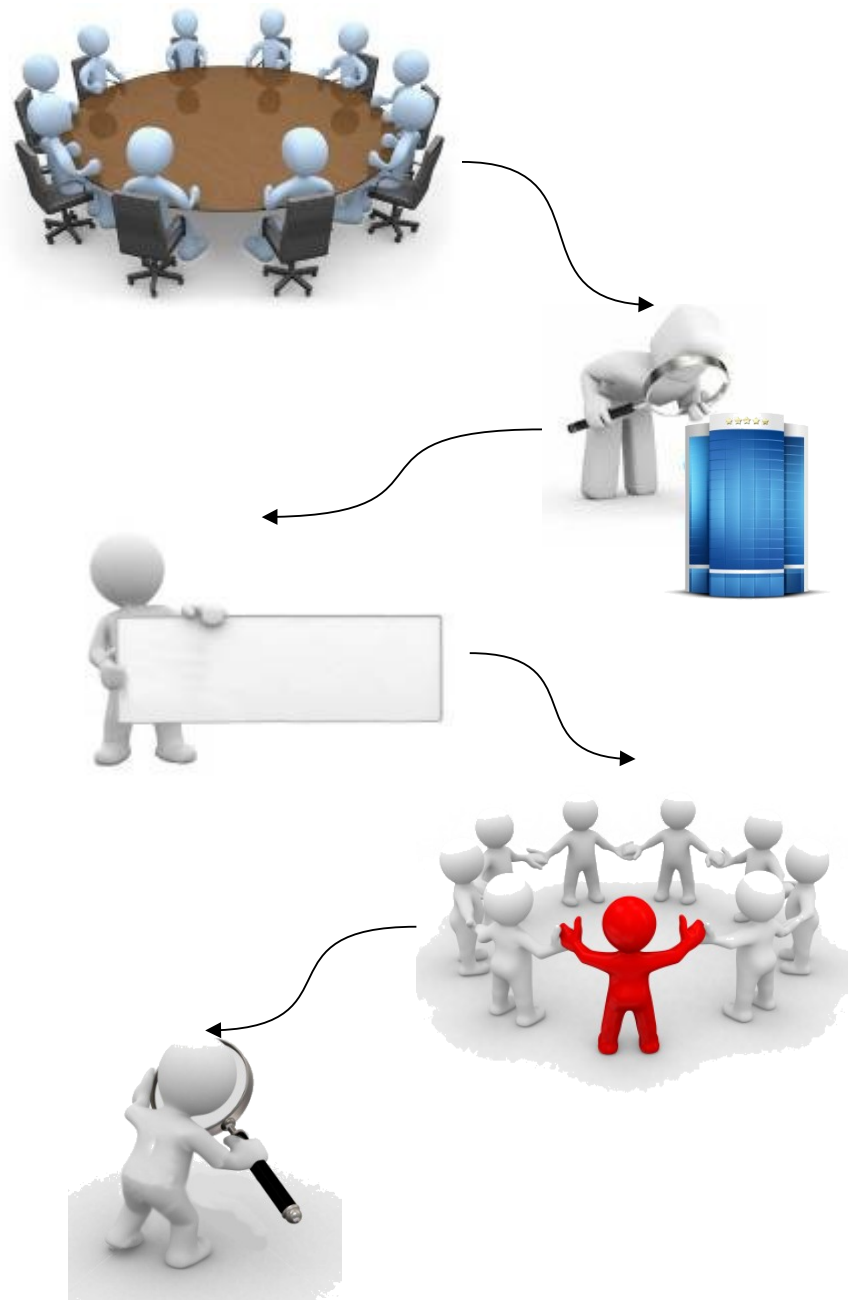
ดังนั้นผู้ที่จะนำเอาแนวคิดการบริหารจัดการเชิงคุณภาพแบบบูรณาการนี้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเข้าใจสาระของแต่ละส่วนและความเชื่อมโยงทั้งหมดให้ได้ก่อน



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

- การเตรียมความพร้อม
- การประเมินตนเองและระบุโอกาสในการปรับปรุง
- การวางแผนการปรับปรุง
- การดำเนินการ
- การประเมินผลการดำเนินการ

ทั้งนี้การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องจะส่งผลในระยะยาว องค์กรจะสามารถรักษาคุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างยั่งยืน

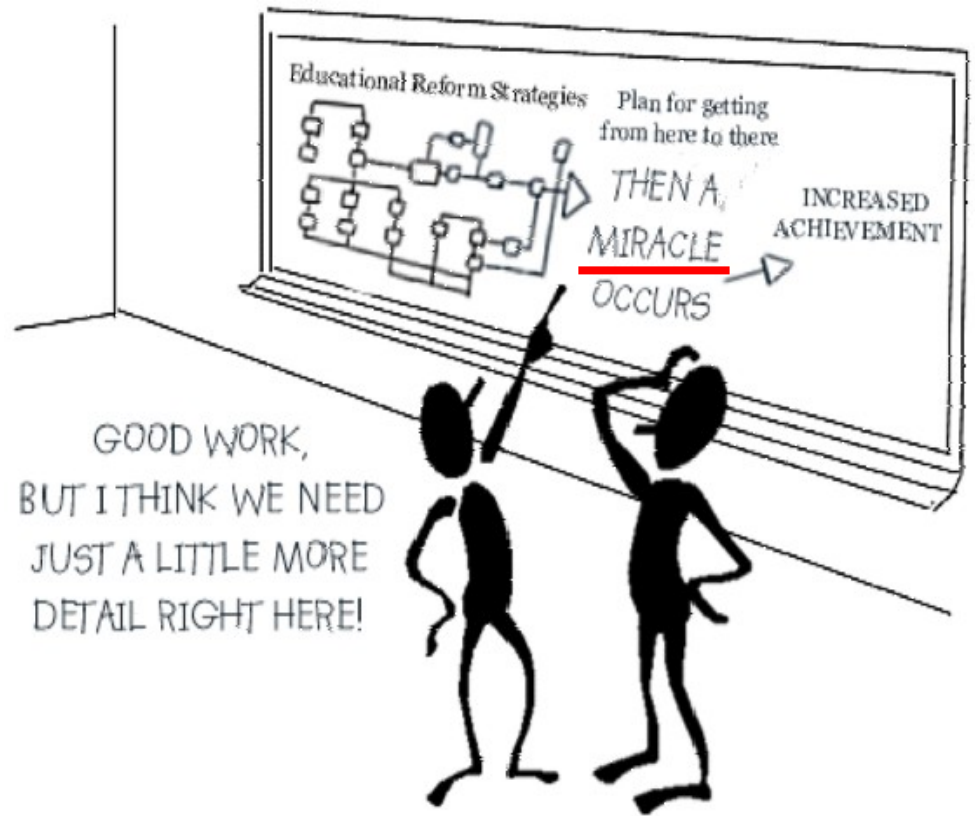


แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินตนเองนั้นให้
ความสำคัญกับสองเรื่องคือ

- วิธีการทำงาน
- ผลลัพธ์การดำเนินการ

โดยเฉพาะในส่วนของวิธีการทำงานซึ่งการ
ประเมินตนเองจะต้องคิดอยู่เสมอว่าเรา
ทำงานต่าง ๆ ด้วยวิธีอะไร หรืออีกนัยหนึ่งคือ
ดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ออกมา

ซึ่งในคำถามการประเมินนั้นจะมีคำถามที่จะ
เน้นถามถึงวิธีการทำงานอยู่ โดยคำถาม
เหล่านั้นจะต้องการให้หน่วยงานประเมิน
ตนเองว่าดำเนินการทำงานอย่างไร (HOW?)



A D L I

- ✦ Approach หมายถึงการดำเนินการในการบริหารจัดการนั้นได้ทำอย่างมีวิธีการหรือแนวทางที่เป็นระบบ
- ✦ Deployment หมายถึงได้มีการนำเอาวิธีการบริหารจัดการที่ได้กำหนดไว้ไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง
- ✦ Learning หมายถึงว่าได้มีการเรียนรู้ว่า สิ่งที่ดำเนินการไปเป็นอย่างไรบ้าง ผ่านการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ✦ Integration หมายถึงว่าการบริหารจัดการในด้านต่างๆได้เชื่อมโยงบูรณาการกันอย่างเต็มที่

องค์กรจะต้องเข้าใจว่าการที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการนั้นจะต้องมีวิธีการที่เหมาะสม สามารถนำไปดำเนินการปฏิบัติได้จริง และเมื่อปฏิบัติแล้วจะต้องมีการเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น และนำมาปรับปรุงแก้ไขได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารจัดการในทุกๆด้านจะต้องเชื่อมประสานกันอย่างลงตัว

ผู้ที่จะขับเคลื่อนต้องเข้าใจถึงแนวคิดของการมีอักษรทั้ง 4 ตัวว่ามีประโยชน์ต่อการประเมินองค์กร โดยเราจะได้ทราบว่าการบริหารจัดการองค์กรในภาครวมนั้นมีคุณภาพหรือไม่อย่างไร

การประเมินตนเองตามแนวทาง ADLI
 แล้วก็จะทราบถึงโอกาสในการปรับปรุง
 ตนเอง (Opportunity for
 Improvement : OFI) ที่หมายถึงสิ่งที้องค์
 กรต้องปรับปรุงซึ่งอาจจะมี OFI หลาย
 ประเด็นก็ได้ และองค์กรอาจจะไม่สามารถ
 ปรับปรุงทุกประเด็นได้จึงต้องจัดลำดับ
 ความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง
 ทั้งหมด โดยอาจจะใช้วิธีการที่เรียกว่า
 “Vital Few” เพื่อให้องค์กรนำประเด็นที่
 สำคัญจริงๆ มาเขียนเป็นแผนว่าจะดำเนิน
 การปรับปรุงอะไรก่อนหลังอย่างไร และ
 เรียกว่า “แผนการปรับปรุงองค์กร” เพื่อ
 จะได้นำไปดำเนินการปรับปรุงองค์กร
 อย่างต่อเนื่องต่อไป



ประเมินองค์กรและจัดทำแผนพัฒนาองค์กร



จัดทำตัวชี้วัดของแผนพัฒนาองค์กร



ดำเนินการปรับปรุงตามแผน



ประเมินตนเองตามเกณฑ์ระดับพื้นฐาน



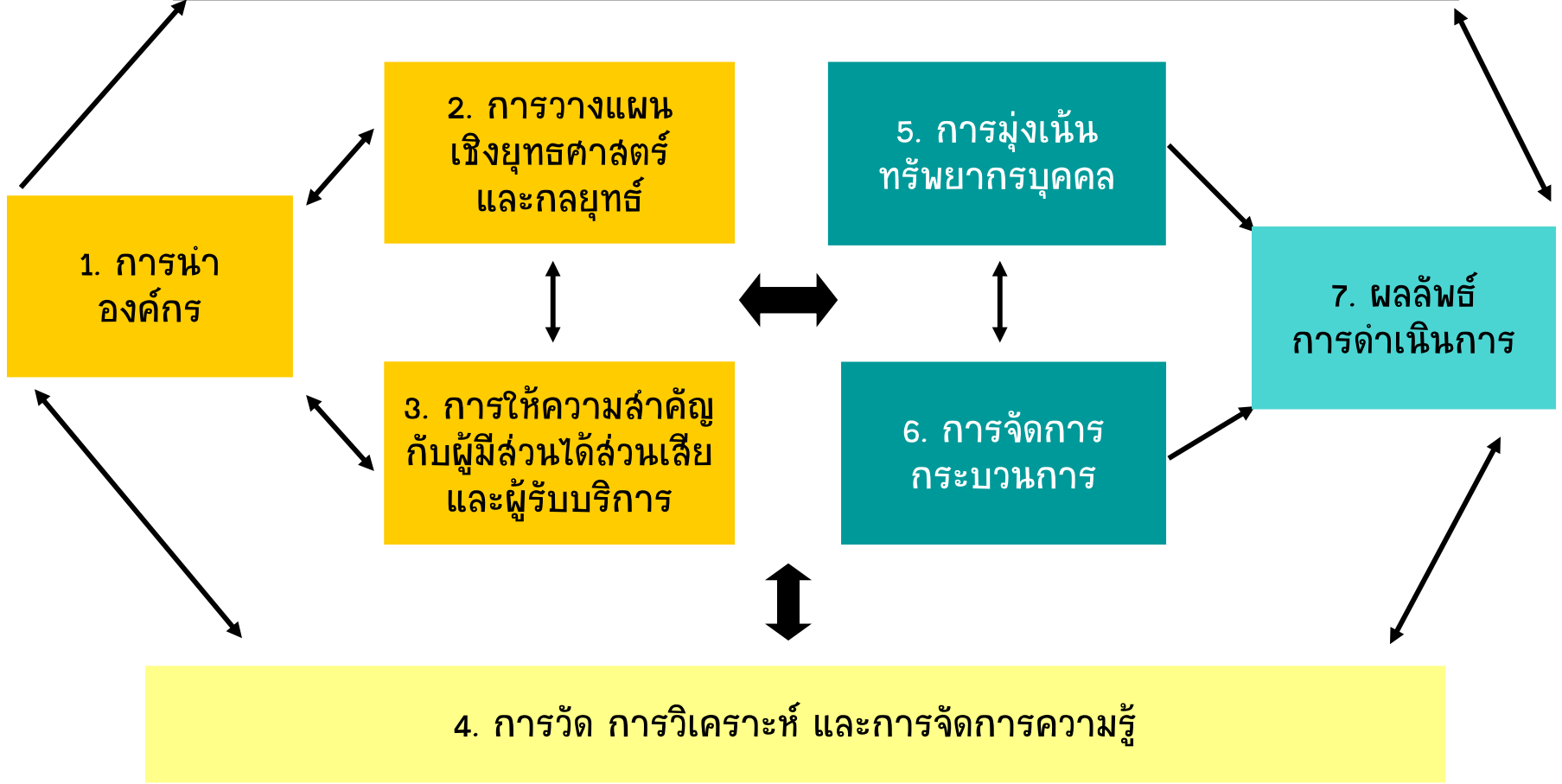
รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด



ตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินจากภายนอก

ลักษณะสำคัญขององค์กร

สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ และความท้าทาย



1. การนำองค์กร

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

3. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

6. การจัดการกระบวนการ

7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

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

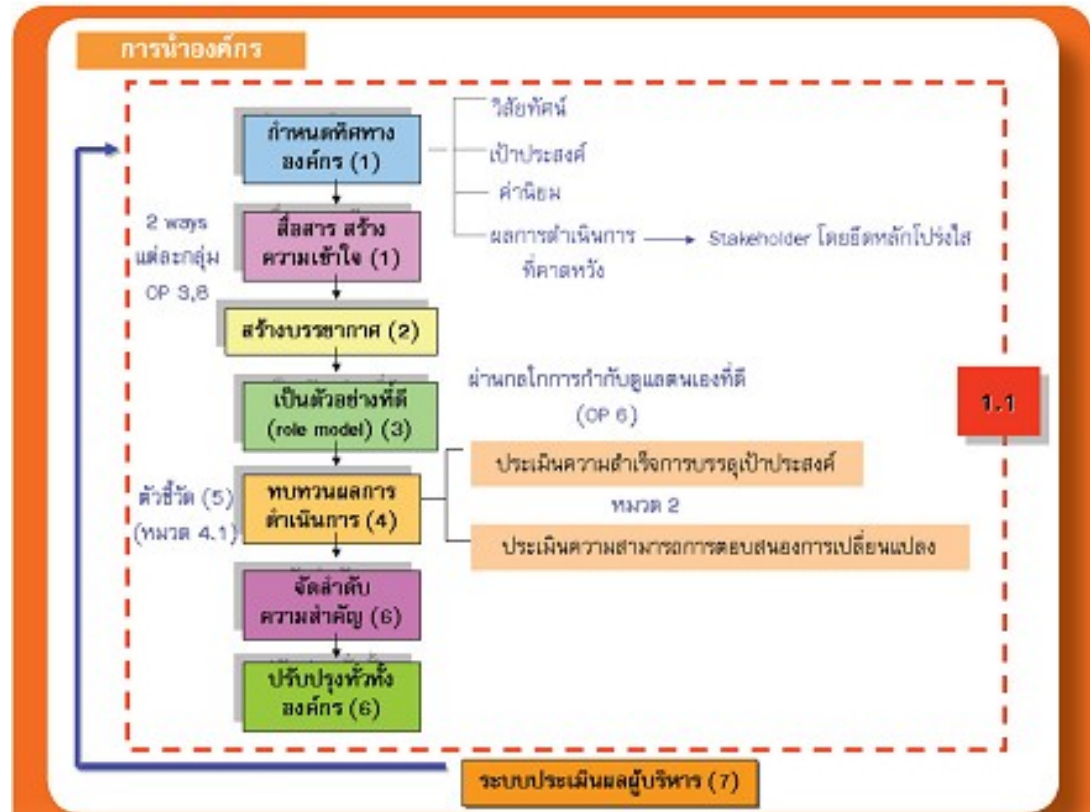
การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

กระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน การออกแบบ การควบคุม

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ประสิทธิผล/ภาพ คุณภาพการบริการ การพัฒนา



หมวด 1 การนำองค์การ

1.1 การนำองค์การ

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. การกำหนดทิศทางขององค์การ

- การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง ผลการดำเนินการที่คาดหวัง และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ
- การสร้างบรรยากาศการทำงาน การให้อำนาจตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัว

ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี

- ความโปร่งใส ตรวจสอบได้
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศไทย

ค. การทบทวนผลการดำเนินงานขององค์การ

- การทบทวนผลการดำเนินการ
- การนำผลมาปรับปรุงองค์การ

ก. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

- การดำเนินการกรณีที่การปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อสังคม
- การดำเนินการต่อความกังวลของสาธารณะ

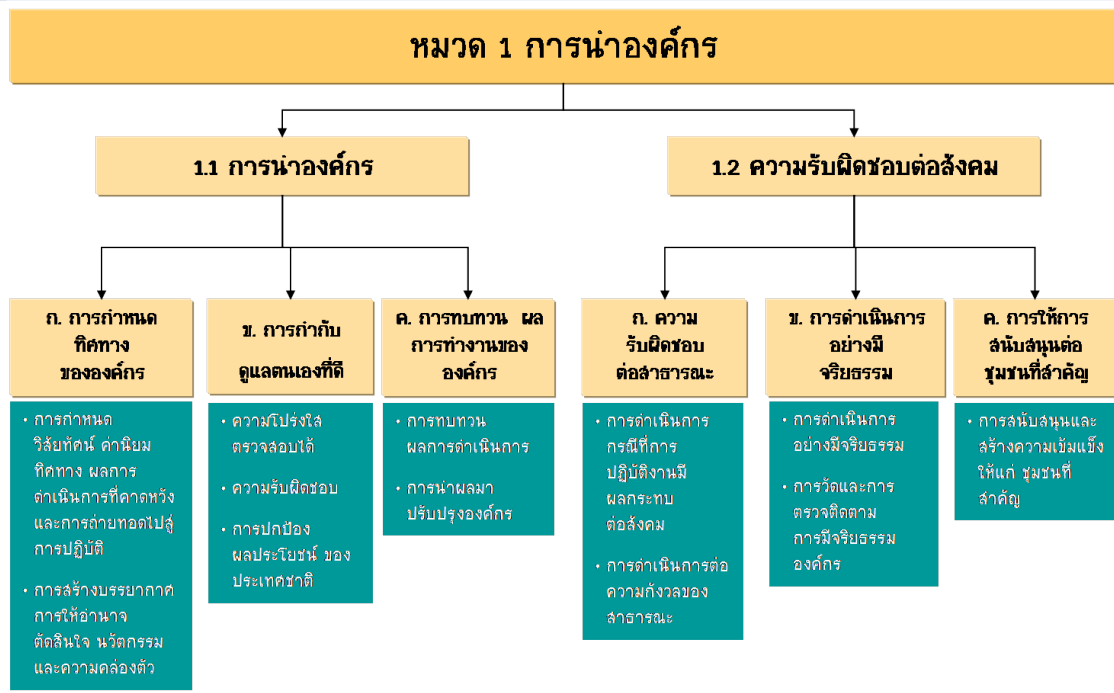
ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

- การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
- การวัดและการตรวจติดตามการมีจริยธรรมขององค์การ

ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

- การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ

ในหมวด 1 การนำองค์การ แบ่งออกเป็นสองส่วนคือ 1.1 การนำองค์การ และ 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งประกอบไปด้วยรายละเอียดปลีกย่อยที่เกี่ยวข้องกับ



1.1 การนำองค์การ

1.1 ก. การกำหนดทิศทางขององค์กร

1.1 ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี

1.1 ค. การทบทวนผลการดำเนินงาน

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

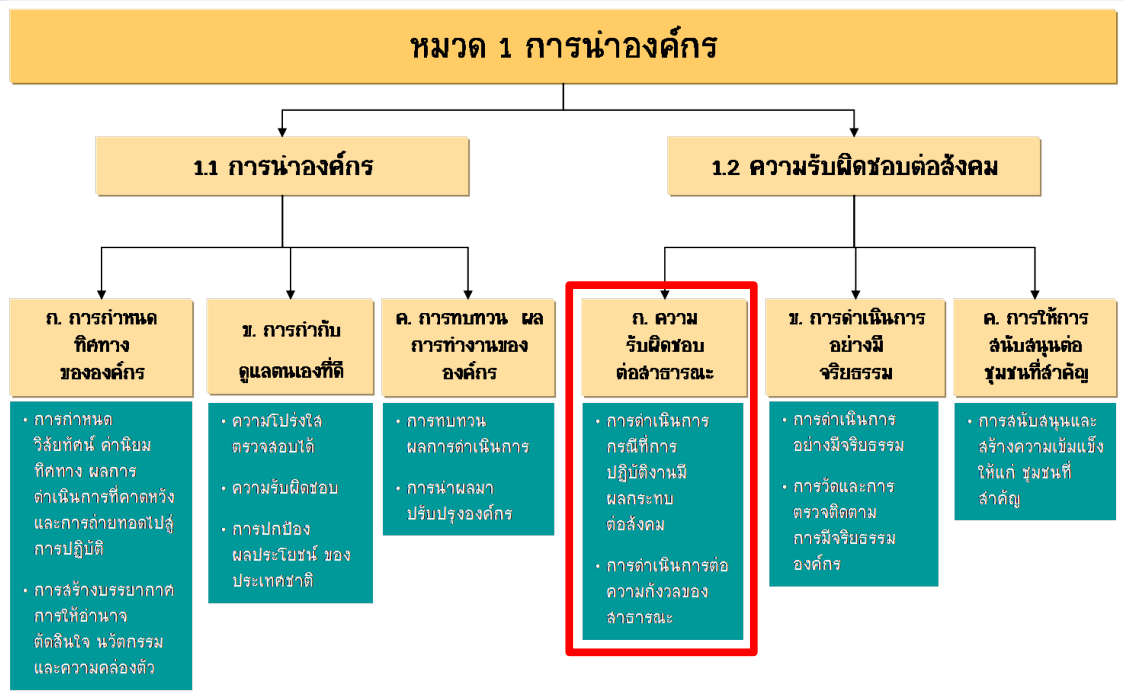
1.2 ก. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

1.2 ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

1.2 ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชน

ในหมวดย่อย 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคมมีหัวข้อย่อย 1.2 ก. เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ที่มีประเด็นพิจารณาอยู่สามประเด็น คือ

- องค์การมีวิธีการดำเนินการอย่างไรต่อผลกระทบต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมีการเกิดผลกระทบเชิงลบ
- กระบวนการ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด และเป้าหมายของส่วนราชการในการจัดการกับผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นคืออะไร
- ส่วนราชการมีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบเชิงลบทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร
- ส่วนราชการมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร

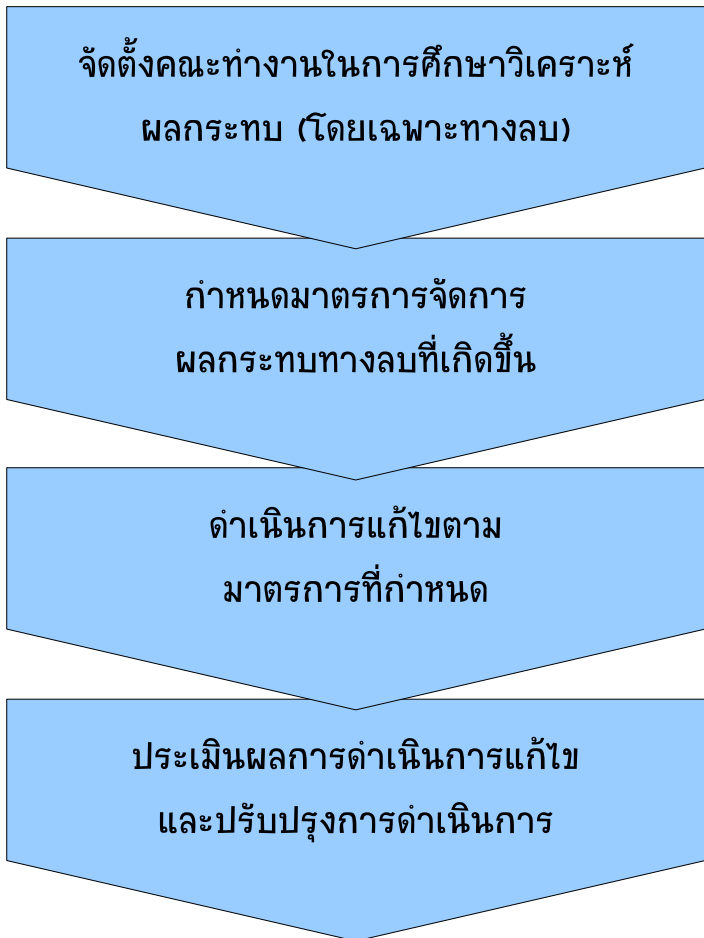


1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

ข้อ	ประเด็นคำถาม
(8)	- ในกรณีที่การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อสังคม ดำเนินการอย่างไร
(9)	- กระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าประสงค์หลัก ๆ ในการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริการและการดำเนินการของส่วนราชการคืออะไร
(10)	- ส่วนราชการได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสาธารณะทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร - ส่วนราชการมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร

ส่วนราชการควรจะให้ความสำคัญต่อการ
รับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
เมื่อการดำเนินการของส่วนราชการก่อให้เกิด
เกิดผลกระทบเชิงลบเกิดขึ้นต่อสังคม



1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. ความรับผิดชอบต่อสังคม

(8) - ในกรณีที่การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบในทางลบต่อสังคม ส่วนราชการดำเนินการ
อย่างไร
(การดำเนินการต่องานที่มีผลกระทบทางลบต่อสังคม (เหตุการณ์เกิดขึ้นแล้ว)

◆ แนวทางการดำเนินการ

หากการดำเนินงานหรือบริการขององค์กรส่งผลกระทบทางลบต่อสังคม องค์กรต้องรีบแก้ไข
อย่างเร่งด่วน โดยดำเนินการได้ดังนี้

- 1) จัดตั้งคณะทำงานในการศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบโดยเฉพาะผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น
ในประเด็นต่างๆ ดังนี้
 - กลุ่มผู้ได้รับผลกระทบทางลบอันเกิดจากการดำเนินงานและการบริการขององค์กร และ
ผลเสียที่เกิดขึ้นในแต่ละกลุ่ม
 - ศึกษาแนวทางในการแก้ไขผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น
- 2) เสนอฝ่ายบริหารเพื่อกำหนดมาตรการในการบริหารจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นจาก
การดำเนินงานขององค์กร
- 3) ดำเนินการแก้ไขผลกระทบทางลบตามมาตรการที่กำหนด
- 4) ประเมินผลการดำเนินการแก้ไขผลกระทบทางลบ และนำผลจากการประเมินไปปรับปรุง
มาตรการ หรือแนวทางในการจัดการผลกระทบทางลบ

ส่วนราชการควรจะให้ความสำคัญต่อการ
รับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
เมื่อการดำเนินการของส่วนราชการก่อให้เกิด
เกิดผลกระทบเชิงลบเกิดขึ้นต่อสังคม

จัดตั้งคณะทำงานศึกษาวิเคราะห์
ผลกระทบในปัจจุบันและอนาคต

ระบุความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบทางลบ
โดยรับฟังความคิดเห็นของประชาชน

หาวิธีการและแนวทางในการป้องกันปัญหา
ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

กำหนดมาตรการและวิธีการ
ในการป้องกันความเสี่ยง

นำมาตรการไปใช้ในการป้องกัน
ผลกระทบทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น

ประเมินผลการดำเนินการ
และปรับปรุงมาตรการต่อไป

- (9) - กระบวนการ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของส่วนราชการในการจัดการกับผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นคืออะไร
 - (10) - ส่วนราชการได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบของการบริการและการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร
 - ส่วนราชการมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร
- (การดำเนินการต่องานที่มีผลกระทบทางลบต่อสังคม (การประเมินและป้องกัน))

◆ แนวทางการดำเนินการ

การวิเคราะห์ผลกระทบต่อชุมชน คือการวิเคราะห์หรือประเมินผลและคาดคะเนผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานหรือบริการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งในการวิเคราะห์ควรให้ความสำคัญกับประเด็นที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย วัฒนธรรม วิถีชีวิต ความเป็นอยู่ การทำงาน อาชีพและการบริการต่อโดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

- 1) จัดตั้งคณะทำงานในการศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการและบริการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต
- 2) คณะทำงานศึกษาและระบุความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบทางลบต่อสังคมเนื่องจากการดำเนินงานและบริการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยพิจารณาจากรายละเอียดข้อมูลชุมชนและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน
- 3) ศึกษาวิธีการและแนวทางในการป้องกันปัญหาที่จะเกิดจากการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- 4) คณะทำงานเสนอฝ่ายบริหารเพื่อกำหนดมาตรการและวิธีการในการรองรับและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- 5) นำมาตรการและวิธีการที่ได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารไปใช้ในการป้องกันผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานและบริการขององค์กร
- 6) ประเมินผลการดำเนินการเพื่อป้องกันผลกระทบทางลบ และนำผลจากการประเมินไปปรับปรุงมาตรการหรือแนวทางในการป้องกันผลกระทบทางลบ

LD 7 : ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8(3) ระบุว่า ก่อนเริ่มดำเนินการส่วนราชการต้องจัดให้มีการวิเคราะห์ผลดีผลเสียให้ครบทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ในกรณีใดที่มีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

ดังนั้น หากการดำเนินการของส่วนราชการก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อสังคม ส่วนราชการต้องกำหนดวิธีการ มาตรการและผู้รับผิดชอบในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น เพื่อแก้ไขผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของส่วนราชการให้หมดไป หรือลดลง และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับชุมชนและสังคม

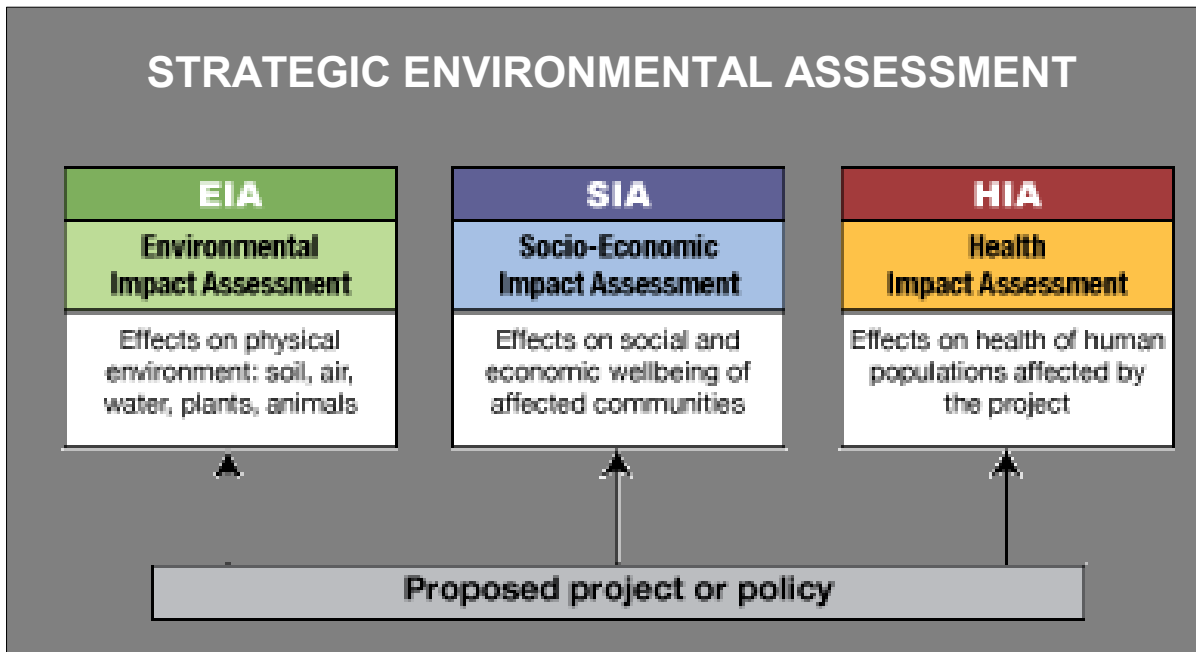
หมวด LD7 นี้เป็นอีกหมวดหนึ่งที่ต้องมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการครบทั้ง ADLI ซึ่งจะต้องแสดงให้เห็นถึงกระบวนการจัดทำมาตรการจัดการผลกระทบทางลบ ไปจนถึงการดำเนินการจัดการผลกระทบทางลบ ซึ่งส่วนราชการสามารถแสดงหลักฐานให้ครบถ้วนว่าได้ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเหมาะสมตั้งแต่คิดไปจนถึงปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดไว้

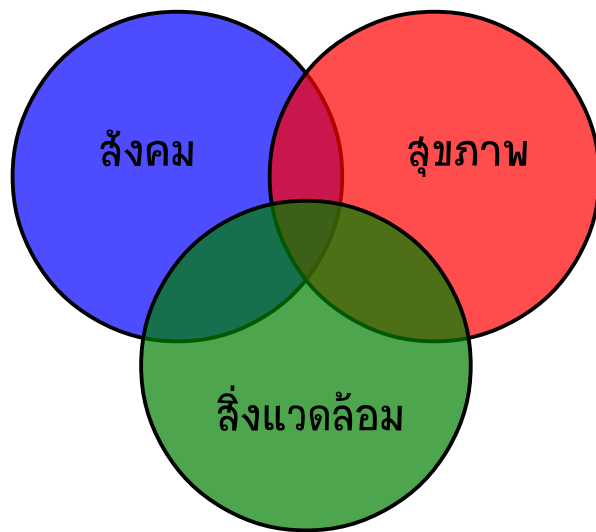
LD7	ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ	A	มาตรการ/วิธีการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคมอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ <u>หมายเหตุ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

ส่วนราชการมีเครื่องมือในการบริหารที่ใช้ในการประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสังคมประกอบด้วย

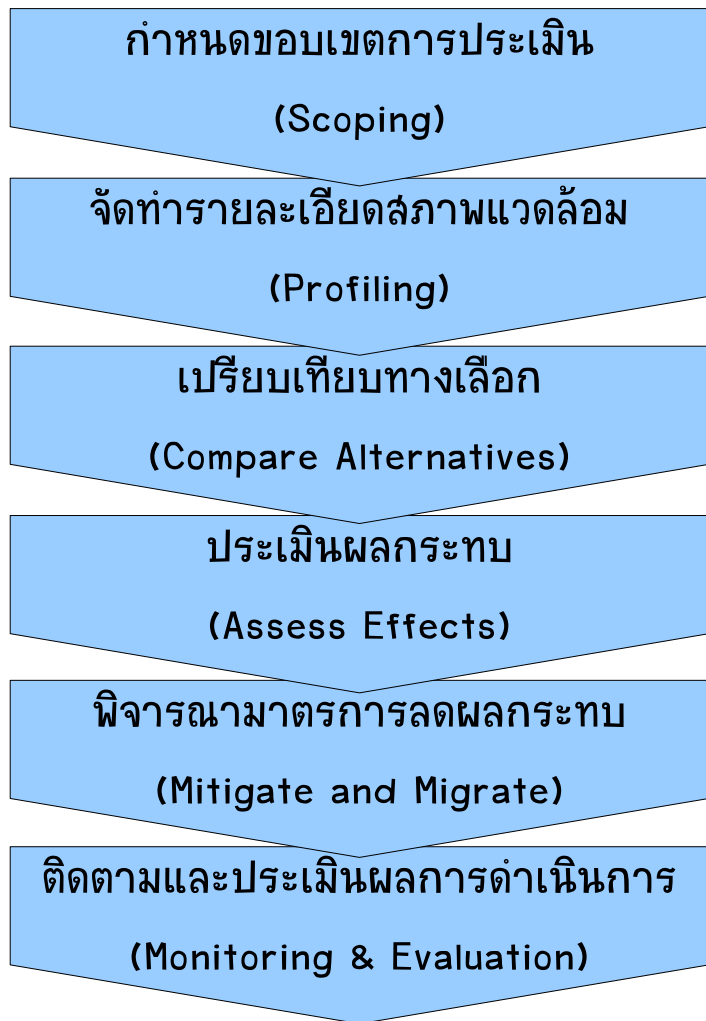
- SEA (Strategic Environmental Assessment)
 - EIA (Environmental Impact Assessment)
 - HIA (Health Impact Assessment)
 - SIA (Social Impact Assessment)

SEA หรือ การประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมระดับยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลกระทบและแนวทางการป้องกันและแก้ไขผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยจะทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่ายุทธศาสตร์บรรลุเป้าหมาย มีความชัดเจน เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเป็นที่ยอมรับแก่สาธารณะ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการ และความยั่งยืน

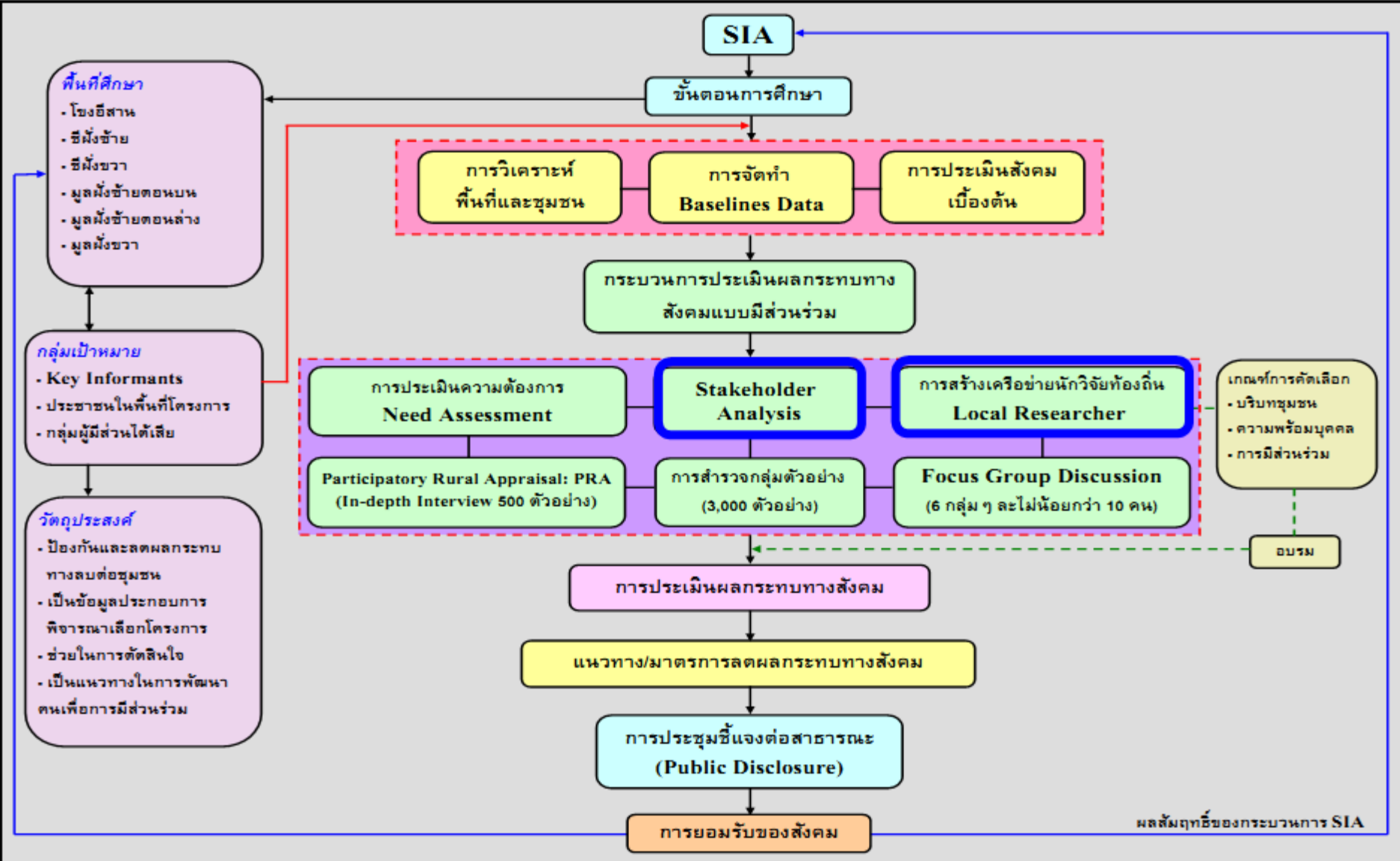




EIA หรือการประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมนั้นมักจะ พิจารณาผลกระทบที่เกิดจากโครงการเป็นหลัก ซึ่งเป็นการนำ มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมมาเป็นตัวกำหนดในการประเมินผลกระทบทุกด้าน โดยเน้นผลกระทบที่มีต่อสภาพแวดล้อมทาง ธรรมชาติ เช่น ดิน น้ำ อากาศ สัตว์ และพืช ในขณะที่ HIA หรือ การประเมินผลกระทบทางสุขภาพ นั้นเน้นเรื่องสุขภาพของคน 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



กระบวนการประเมิน (Assessment) ผลกระทบทางสังคมมีขั้นตอนดำเนินการ ประกอบด้วยขั้นตอนที่ดำเนินการที่ชัดเจน และต่อเนื่อง ตั้งแต่การวางเรื่องราวและกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินโดยกำหนดเป็นขอบเขตที่ชัดเจน แล้วจะต้องมีการทำความเข้าใจถึงสถานะแวดล้อมพื้นฐาน ระบุปัญหา/ข้อจำกัดต่างๆ ที่สำคัญ รวมถึงการพิจารณาถึงทางเลือกที่จะนำไปสู่เป้าหมายของการดำเนินงานและความยั่งยืน ตลอดจนต้องมีการประเมินผลกระทบที่น่าจะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือก อันจะนำไปสู่การคัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสม รวมทั้งหามาตรการในการบรรเทาผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น และท้ายสุดจะต้องมีการจัดทำรายงานเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลการดำเนินการ



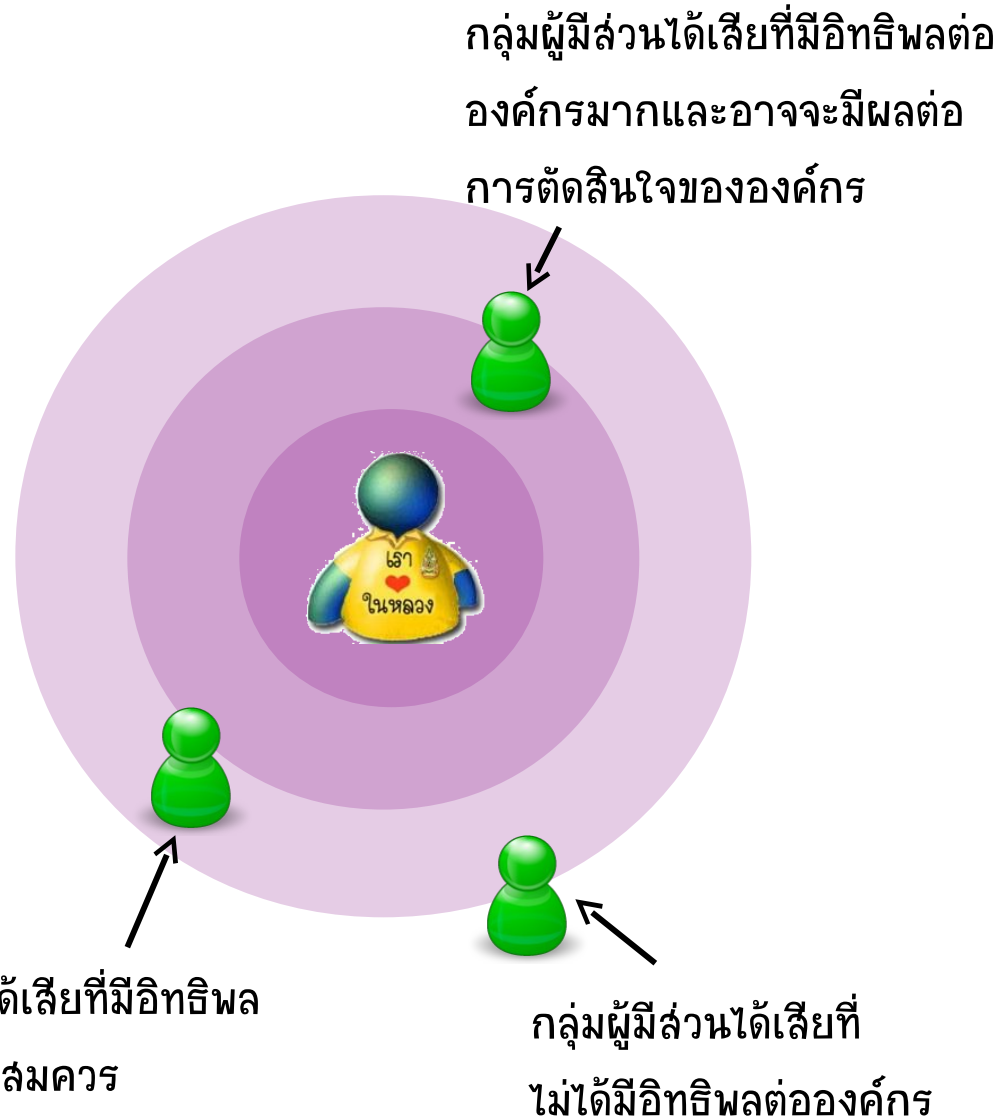
ผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการ SIA

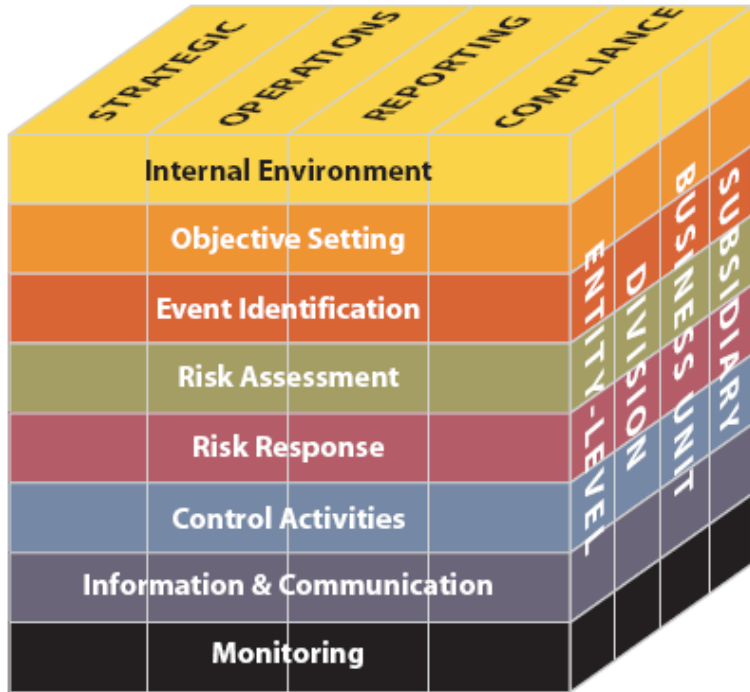


Curtis Kastner

ได้พัฒนาในการ
วัดผลการปฏิบัติงาน
ขององค์กรโดยให้
ความสำคัญกับมิติ
ด้านความหลากหลาย

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

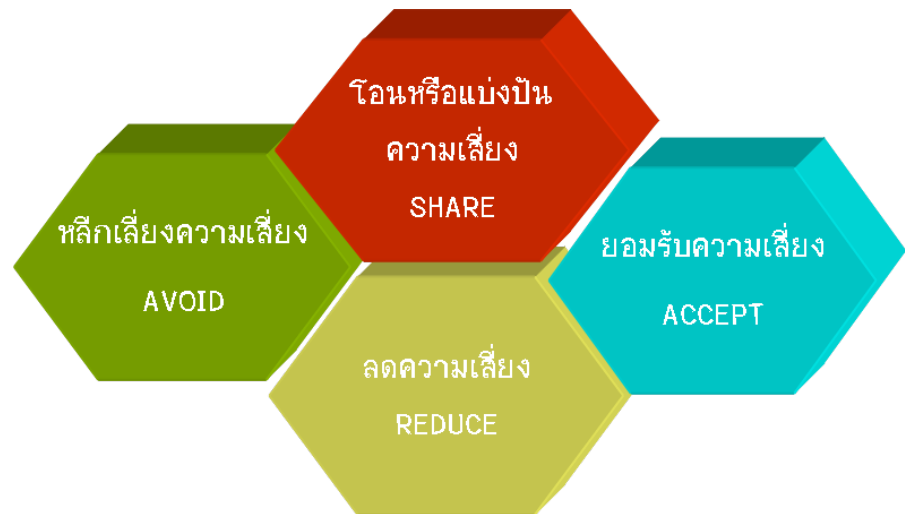




การบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 8 องค์ประกอบ คือ

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

ในการจัดการความเสี่ยงจะต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม และจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจได้ว่าความเสี่ยงที่ได้คาดการณ์ไว้หมดไปหรือเหลือน้อยที่สุด โดยกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย การหลีกเลี่ยง การโอน การลด และการยอมรับความเสี่ยง





เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์และวางแผน

- ❖ Impact & Urgency Matrix
- ❖ Readiness Assessment

เครื่องมือในการสร้างความพร้อมส่วนบุคคลและทีมงาน

- ❖ การสื่อสารภายใน
- ❖ การสร้างภาพลักษณ์อันพึงประสงค์ส่วนบุคคล
- ❖ การพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล

เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามประเมินผล

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

- ❖ ผู้บริหารต้องเข้าใจอย่างดีถึงการนำ หลักเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการ (PMQA) มาใช้ในองค์กร
- ❖ ผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- ❖ มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบอย่างเต็มเวลา
- ❖ มีการพัฒนาให้ผู้ดำเนินกิจกรรม/โครงการ เข้าใจ แนวคิดและมีทักษะ
- ❖ กำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนเพื่อให้มีความก้าวหน้า อย่างต่อเนื่อง
- ❖ สื่อสารทำความเข้าใจกับคนในองค์กรให้เห็นความ สำคัญ
- ❖ จัดให้มีช่องทางการถ่ายทอดความรู้ที่หลากหลาย
- ❖ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพขององค์กร
- ❖ กระตุ้นให้มีการจัดตั้งชุมชนแห่งการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร



ขอบคุณครับ

