

# แนวทางการจัดระบบการบริหารองค์การมหาชน ตามการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

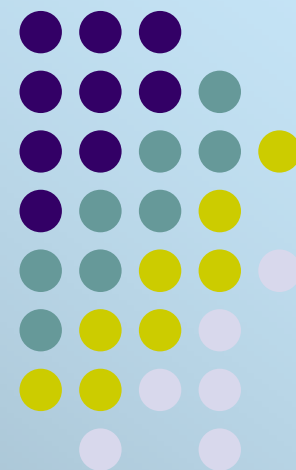
(หลักธรรมาภิบาล)



อรพินท์ สพอโชคชัย

กรรมการ ก.พ.ร.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



# หลักการบริหารภาครัฐยุคใหม่

**Good Governance**

หลักประชาธิปไตย

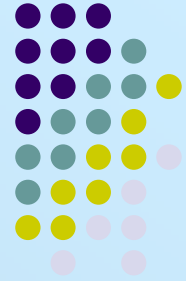
หลักกลไกตลาด

หลักบริหาร  
จัดการสมัยใหม่

**New Public Management**

# แนวคิดในการบริหารงานขององค์การมหาชน

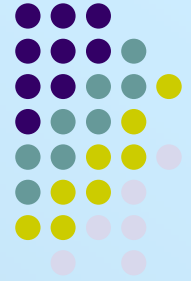
(ที่จัดตั้งตาม พ.ร.บ. องค์การมหาชน 2542 และ พ.ร.ฎ.)



- มีการบริหารงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์และหลักธรรมาภิบาล
- จัดระบบความพร้อมรับผิดชอบ (accountability) โดยมีรัฐมนตรีเป็นผู้กำกับผลงาน กำหนดนโยบาย และมีคณะกรรมการบริหาร และผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่ง 4 ปี รับผิดชอบส่งมอบผลงาน
- มีความยืดหยุ่นเชิงโครงสร้าง และสามารถยุบเลิกเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม
- มีกระบวนการและโครงสร้างการบริหารงานที่เปิดให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง (stakeholders) สามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้ โดยเฉพาะการเข้าร่วมเป็นกรรมการบริหาร

# แนวคิดในการบริหารงานขององค์การมหาชน

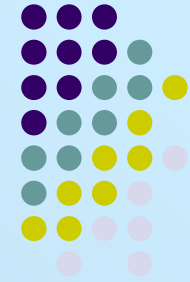
(ที่จัดตั้งตาม พ.ร.บ. องค์การมหาชน 2542 และ พ.ร.ฎ.)



- ได้รับงบประมาณประจำปีจากรัฐและต้องรายงานผลงานต่อสาธารณชน
- ให้บริการสาธารณะหรือปฏิบัติงานในขอบเขตที่กฎหมายกำหนด
- มีความอิสระในการบริหาร (autonomous) โดยคณะกรรมการและผู้บริหารสามารถกำหนดรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสม เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล หรือ สอดคล้องกับหลักการสำคัญๆ ในภาครัฐ โดยไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามระเบียบราชการทุกประการอย่างเช่นส่วนราชการ
- สามารถกำหนด โครงสร้าง อัตรากำลัง และรูปแบบการบริหารงานภายในได้

# แนวคิดในการบริหารงานขององค์การมหาชน

(ที่จัดตั้งตาม พ.ร.บ. องค์การมหาชน 2542 และ พ.ร.ฎ.)



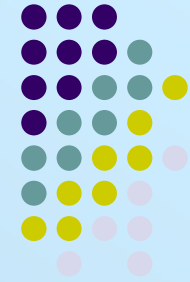
- มีการพัฒนาระบบการบริหารงาน สร้างวัฒนธรรมการทำงานสมัยใหม่ และ วัฒนธรรมการทำงานกึ่งธุรกิจเอกชน
- จัดระบบบริหารงานบุคคลตามที่คณะกรรมการกำหนด และให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลที่เป็นการทำงานตามสัญญาจ้าง (contract employment) มากกว่าการทำงานประจำ ไม่อยู่ใต้ พ.ร.บ. แรงงานและประกันสังคม
- ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานที่สุจริตโปร่งใส สร้างเป็นองค์กรแห่งสุจริตธรรม (organizational integrity)
- มีระบบการรายงาน ถูกประเมินผล และพร้อมถูกตรวจสอบตามกลไกภาครัฐ

หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

มาตรา 3/1 --พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545

การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อ  
ประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ  
ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลด  
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่  
จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การ  
กระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการ  
ตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบ  
ต่อผลของงาน

# แนวทางการประยุกต์ระบบบริหารงานตาม หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี



- **หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** หมายถึงการจัดระบบการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลัก
  - หลักการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management)
  - หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)
- **การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** ตามที่ระบุใน พ.ร.บ. เน้นการบริหารงานที่มีเป้าหมายสำคัญเพื่อการมุ่งประโยชน์สุข รับผิดชอบ และสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนเป็นการมีส่วนร่วม ภายใต้ระบบบริหารที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขณะเดียวกันก็ต้องมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจขององค์กร

## มาตรา 3/1 ต่อ --พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

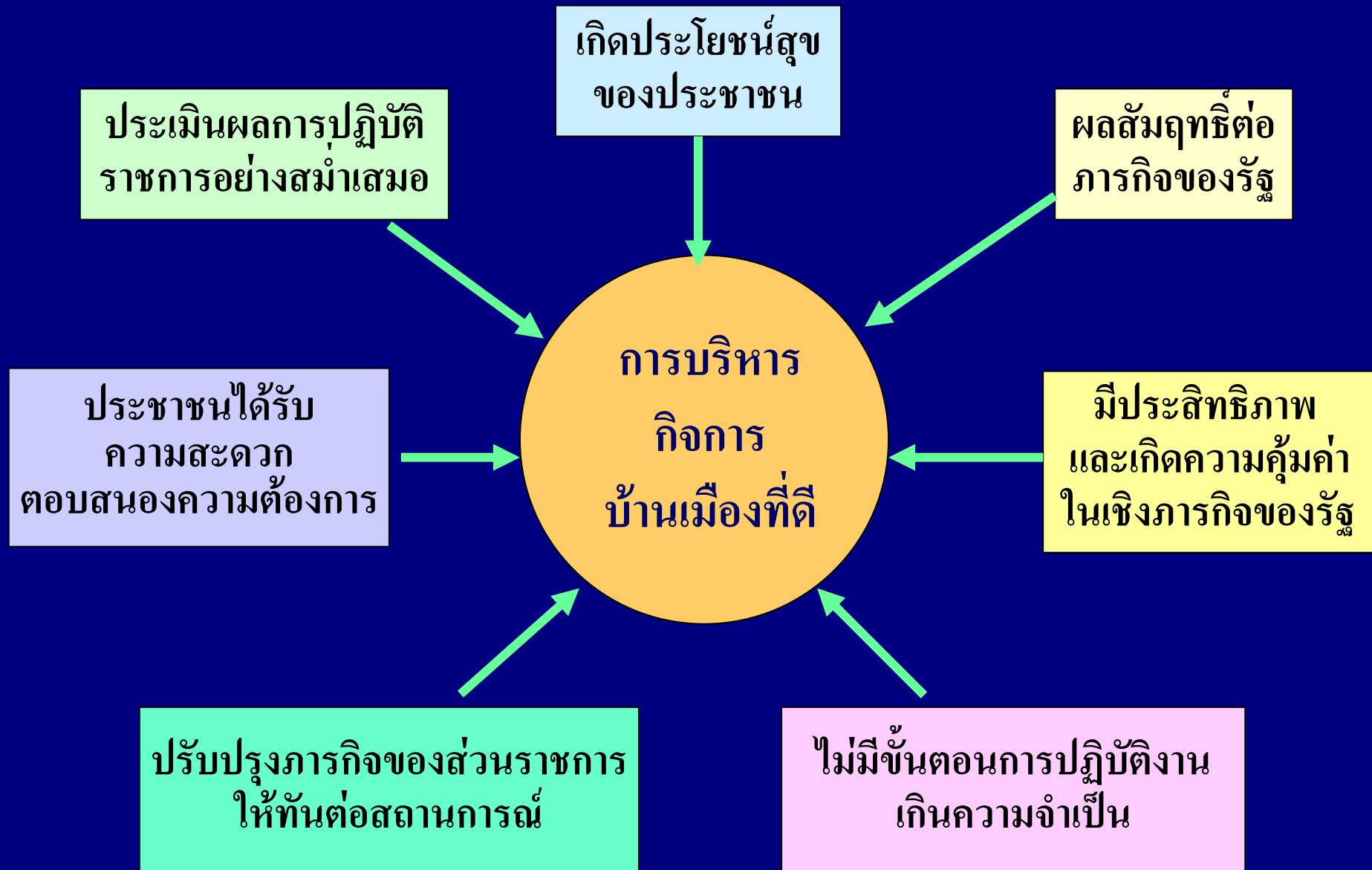
การจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ

เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้ จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้



# การบริหารราชการเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีเป้าหมาย



แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

**Result-based Management**

ม ๕ (๒) มีเป้าหมาย  
ผลสัมฤทธิ์ และตัวชี้วัด  
ผลสำเร็จ

ม ๑๖ กรม. อนุมัติ สงป.  
จัดสรรงบประมาณ

**Activity-based Costing**

ม ๒๑ บัญชีต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย

ม ๒๒ สคช. ประเมินความคุ้มค่า

ม ๔๕ มีคณะผู้ประเมินอิสระประเมิน  
ผลสัมฤทธิ์ คุณภาพ ความพอใจของ  
ประชาชน

ม ๔๖ – ๔๗ ประเมินผู้บริหารและ  
ผู้ปฏิบัติงาน

ม ๔๘ – ๔๙ รางวัล

**Accountability**

**Strategic Vision Management**

ม. ๑๓ แผนบริหารราชการแผ่นดิน

ม. ๑๖ แผนปฏิบัติการ ๔ ปี

ม ๑๖ แผนปฏิบัติการประจำปี

ปรับปรุงภารกิจ

•ม ๓๓ ทบทวนภารกิจ อำนาจหน้าที่  
โครงสร้าง และอัตรากำลัง

•ม ๓๕ ทบทวนกฎหมาย - ประกาศ

**การปฏิบัตินิเทศการ**

**Business Process Reengineering**

•ม ๓๗ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ

•ม ๓๘ นำ ICT มาใช้

ลดขั้นตอน

•ม ๒๗ กระจายอำนาจ

•ม ๒๘ ทำแผนภูมิขั้นตอน

•ม ๓๐-๓๒ ศูนย์บริการร่วม

แนวนโยบายของรัฐบาล

ม. ๑๕ แผนนิติบัญญัติ

**Public Accountability  
Transparency and  
Customer-Driven**

ม ๘

•วิเคราะห์ผลดีผลเสีย  
•ฟังความคิดเห็นของประชาชน  
•หากเกิดปัญหาให้รีบแก้

•ม ๔๑ – ๔๒ หากมีข้อร้องเรียน  
ต้องแก้ไข และตอบให้เข้าใจ

• ม ๒๓ จัดซื้อโปร่งใส

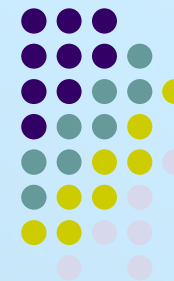
•ม ๒๕ วินิจฉัยโดยเร็ว

•ม ๒๖ สั่งการเป็นลายลักษณ์  
อักษร

•ม ๔๓ ทุกเรื่องเป็นเรื่องเปิดเผย

•ม ๔๔ เผยแพร่ข้อมูลลงรายจ่าย

## พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และการประยุกต์ในการพัฒนาระบบบริหารองค์การมหาชน



“มาตรา 53 ให้องค์การมหาชนและรัฐวิสาหกิจ จัดให้มีหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกานี้

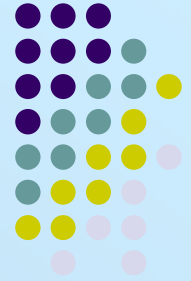
ในกรณีที่ ก.พ.ร. เห็นว่าองค์การมหาชนและรัฐวิสาหกิจใดไม่จัดให้มีหลักเกณฑ์ตามวรรคหนึ่ง หรือมีแต่ไม่สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกานี้ ให้แจ้งรัฐมนตรีซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลองค์การมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจ เพื่อพิจารณาสั่งการให้องค์การมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจนั้นดำเนินการให้ถูกต้องต่อไป”

## ความสำคัญ



- สร้างแนวทางเพื่อให้องค์การมหาชนมีระบบบริหารและการปฏิบัติงานที่มุ่งประโยชน์สุขของประชาชน ภายใต้การบริหารที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรของรัฐอย่างคุ้มค่า ตามหลัก Good Governance
- ต้องเป็นแนวทางที่สามารถกำกับการทำงานขององค์การมหาชนที่สอดคล้องกับคุณลักษณะเฉพาะขององค์การมหาชน คือ ความเป็นองค์กรของรัฐ ซึ่งต้องรับผิดชอบ (responsiveness) และตรวจสอบได้ (accountability) และความเป็นองค์กรที่มีระบบบริหารคล้ายคลึงกับภาคเอกชน ซึ่งมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหน้าที่

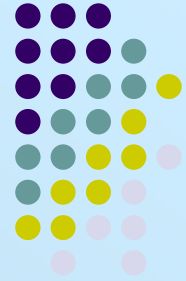
# การบริหารงานเพื่อมุ่งประโยชน์สุขของประชาชน



## แนวคิดและความหมาย

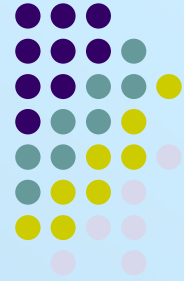
**การบริหารงานเพื่อมุ่งประโยชน์สุขของประชาชน** หมายถึง การบริหารงานที่ยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง (citizen centered) โดยรับผิดชอบและสนองตอบต่อความต้องการของประชาชน (responsiveness and accountability) เพื่อให้เกิดผลกระทบในทางที่ดีต่อการพัฒนาชีวิตและความผาสุกของประชาชน

# แนวทางดำเนินการบริหารงานเพื่อมุ่งประโยชน์สุข ของประชาชน (6 ประการ)



1. การกำหนดภารกิจขององค์การมหาชนจะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐและนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา
  - การมุ่งประโยชน์สุขของประชาชน
  - แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ
  - นโยบายของคณะรัฐมนตรี
2. มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้
  - การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร
  - ระบบการกำกับและตรวจสอบภายใน
  - ระบบการกำกับและตรวจสอบภายนอก

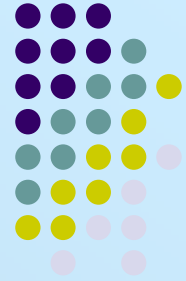
# แนวทางดำเนินการบริหารงานเพื่อมุ่งประโยชน์สุข ของประชาชน (6 ประการ)



3. การคำนึงถึงผลได้ผลเสียและมีกระบวนการปรึกษาหารือกับ  
มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - การวิเคราะห์ผลได้ผลเสีย
  - การสร้างกระบวนการปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การมุ่งเน้นความพึงพอใจสูงสุดของประชาชนผู้รับบริการ
5. การตอบสนองและดำเนินการแก้ไขปัญหาโดยรวดเร็ว
6. บทบาทของคณะกรรมการบริหารและผู้บริหาร

ผู้

## แนวทางดำเนินการ (ต่อ)

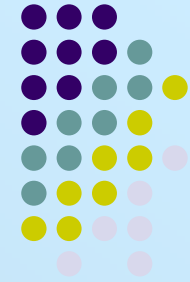


### 6. บทบาทของคณะกรรมการบริหารและผู้บริหาร

- บทบาทในเชิงอำนาจการยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน (Strategic Directing)
- รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร (Responsive Leadership)
- การปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ (Professionalism)
- การเป็นบุคลากรในภาคสาธารณะ (Public Servants)
  - การไม่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการขององค์การมหาชนหรือเกิดกรณีผลประโยชน์ทับซ้อน
  - ยึดหลักจริยธรรม จรรยาบรรณ และคุณธรรม
  - การเป็นผู้นำหน่วยงานเพื่อสร้างการยอมรับจากสาธารณะ (Public Trust)



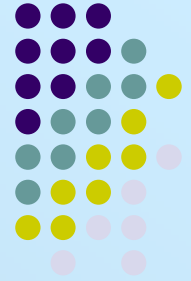
# การบริหารงานเพื่อมุ่งเห็นผลสัมฤทธิ์



## แนวคิดและความหมาย

หมายถึง การบริหารแบบบูรณาการเพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยมีการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าที่สามารถแสดงผลและชี้วัดผลงานได้ชัดเจน

# การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (ต่อ)



ม. ๑๒,๑๓,๑๔

ม. ๑๖,๑๗

ม. ๑๙

ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และเป้าหมาย - ข้อตกลง



ประมาณการรายได้-รายจ่ายระยะปานกลาง

แผนนิติบัญญัติ

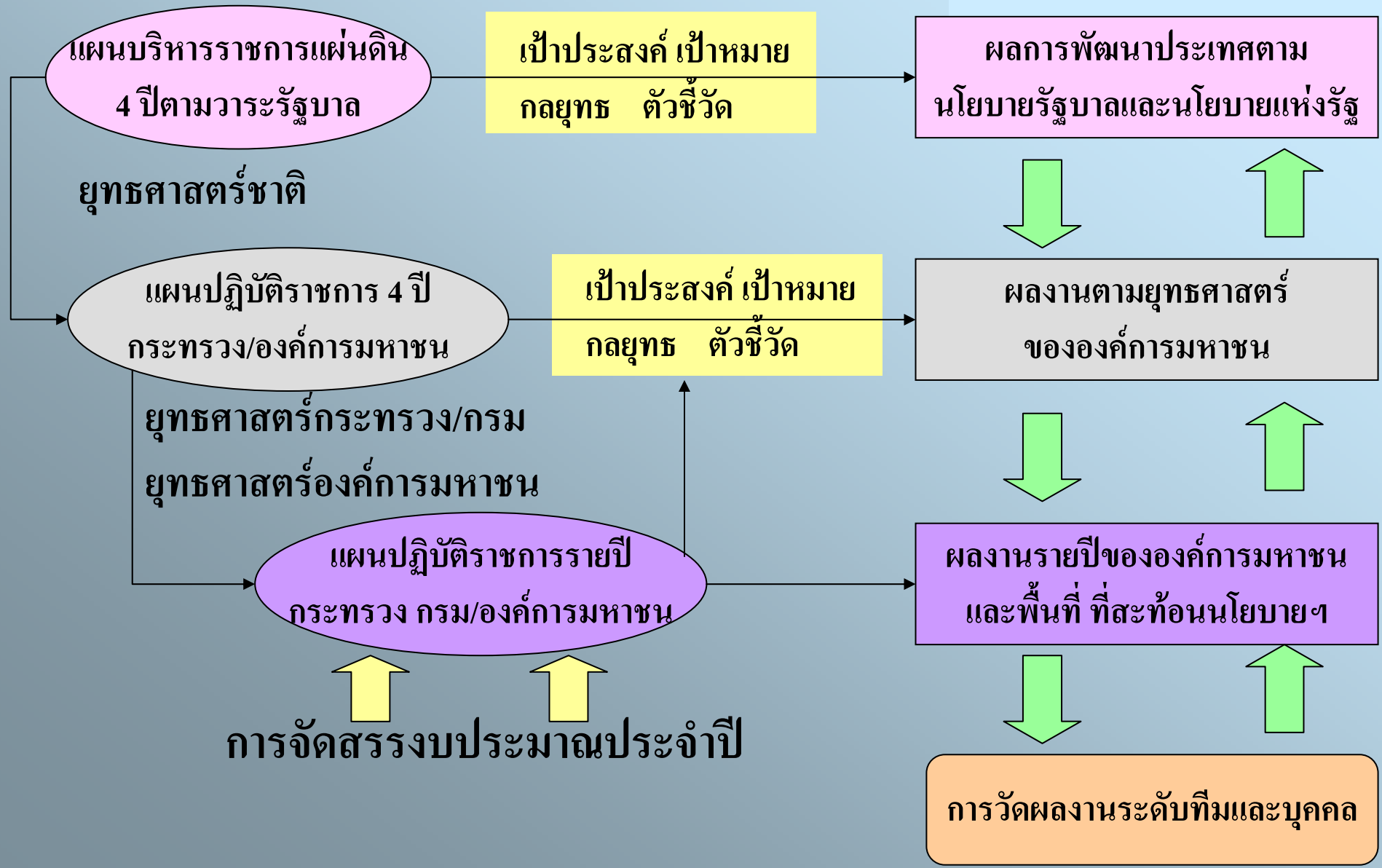
งบประมาณรายจ่ายประจำปี

ม.๑๙

ม.๑๘

# แผนยุทธศาสตร์

# การวัดผลสัมฤทธิ์

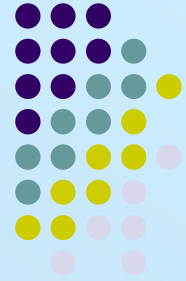


# แนวทางการดำเนินการบริหารงานเพื่อมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (4 ประการ)



1. การกำหนดภารกิจและการวางแผนงานจะต้องมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
2. การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
  - การบริหารจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร
  - การพัฒนาบุคลากร
3. การจัดทำความตกลงว่าด้วยผลงาน
  - ระดับที่ 1 ข้อตกลงว่าด้วยผลงานระหว่างรัฐมนตรีกระทรวงที่กำกับดูแล  
องค์การมหาชนกับคณะกรรมการบริหาร
  - ระดับที่ 2 ข้อตกลงว่าด้วยผลงานระหว่างคณะกรรมการบริหารกับผู้บริหาร  
สูงสุดขององค์การมหาชน
  - ระดับที่ 3 ข้อตกลงว่าด้วยผลงานระหว่างคณะกรรมการบริหารกับผู้บริหาร  
สูงสุดขององค์การมหาชน
4. การจัดทำแผนสี่ปีและมาตรการสนับสนุนอื่น ๆ

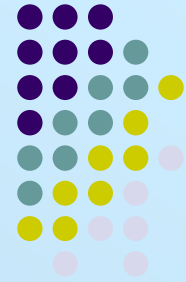
# การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ



## แนวคิดและความหมาย

หมายถึง การดำเนินภารกิจขององค์กรมหาชนจะต้องมีการเปรียบเทียบต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงาน ทั้งภายในหน่วยงานของตนเอง และระหว่างหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกรณีที่เป็นการดำเนินงานในภารกิจเดียวกัน เพื่อพิจารณาถึงผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่า มีความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการหรือไม่

# แนวทางการดำเนินการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ (5 ประการ)



1. การจัดทำและเปิดเผยรายละเอียดในการดำเนินงานตามแผนงาน
2. การวิเคราะห์และเปรียบเทียบต้นทุนในการดำเนินงาน
3. การจัดซื้อจัดจ้างที่คำนึงถึงผลได้ผลเสียต่อทั้งประชาชนและหน่วยงาน
4. การพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยเร็ว
5. การสั่งการโดยมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

# การมุ่งเน้นความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

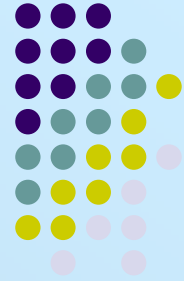


แนวคิดและความหมาย

หมายถึง การลดขั้นตอน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานลงจากที่เป็นอยู่เดิม โดยการมอบอำนาจการตัดสินใจ ให้กับบุคลากรผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้รับบริการโดยตรง เพื่อสามารถดำเนินการและจัดบริการให้ประชาชนหรือลูกค้าผู้รับบริการสามารถที่จะเสร็จสิ้นได้ ณ จุดเดียวกัน เพื่อให้ประชาชนหรือผู้รับบริการได้รับความสะดวกและการบริการที่รวดเร็วยิ่งขึ้น

**องค์การมหาชนไม่ควรกำหนดกฎเกณฑ์ กติกา และระเบียบในการปฏิบัติงานที่นำสู่การบริหารที่เป็นระบบราชการ (Bureaucracy)**

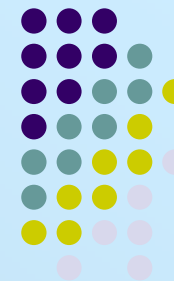
# แนวทางการดำเนินการมุ่งเน้นความรวดเร็วและ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (2 ประการ)



1. การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ
2. การจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงาน

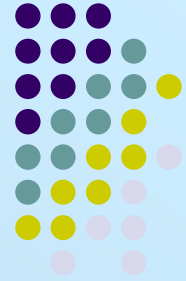


# การปรับปรุงภารกิจและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง



## แนวคิดและความหมาย

หมายถึง การบริหารงานที่จะต้องมีการทบทวน และปรับปรุงโครงสร้าง ตลอดจนกระบวนการขั้นตอนในการทำงานใหม่เสมอ โดยการจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นของงาน หรือโครงการที่จะทำให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน และงบประมาณของประเทศ ซึ่งอาจจำเป็นต้องมีการลดขนาดองค์กร และการปรับปรุงกฎหมาย กฎ และระเบียบต่าง ๆ ให้เหมาะสม



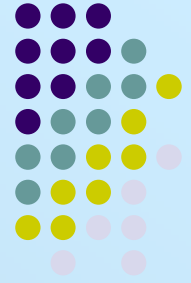
## แนวทางดำเนินการ

องค์การมหาชนจะต้องถือว่า การบริหารงานและการดำเนินการ  
ภารกิจของหน่วยงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมแบบเปิดและมีพลวัตร  
ตลอดเวลา

ปัจจัยที่องค์การมหาชนต้องให้ความสำคัญ

- แผนการดำเนินงานของหน่วยงานตนเอง
- แผนการบริหารราชการแผ่นดิน
- นโยบายของคณะรัฐมนตรี
- กำลังเงินงบประมาณของประเทศ
- ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ
- สถานการณ์แวดล้อมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

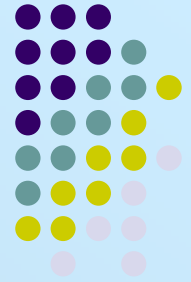
# การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของ ประชาชน



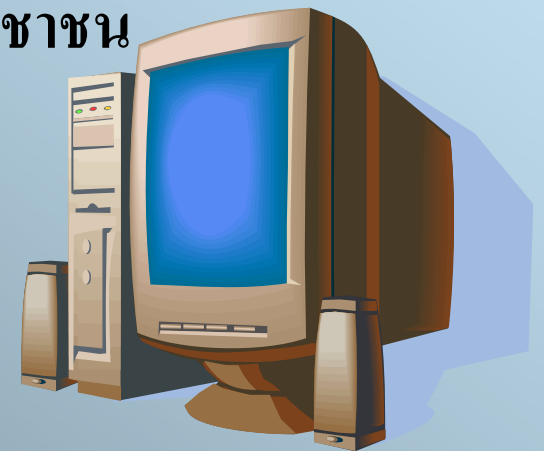
## แนวคิดและความหมาย

หมายถึง ในการปฏิบัติงานขององค์การมหาชน จะต้องมุ่งเน้นถึงความ  
ต้องการและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการเป็นหลัก ดังนั้น จึง  
ต้องมีการสำรวจความต้องการของประชาชน และความพึงพอใจของ  
ผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวก  
รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรับทราบและเข้าใจได้ง่าย  
ในการเข้ามาติดต่อขอรับบริการ

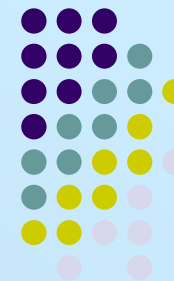
# แนวทางการดำเนินการ (4 ประการ)



1. การกำหนดข้อตกลงว่าด้วยการบริการ
2. การสนองตอบต่อผู้รับบริการ
3. การจัดระบบเครือข่ายสารสนเทศเพื่อเอื้ออำนวยต่อการบริการประชาชนและผู้รับบริการอื่นๆ
4. การรับฟังและตอบสนองต่อข้อคิดเห็นของประชาชน (หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน)

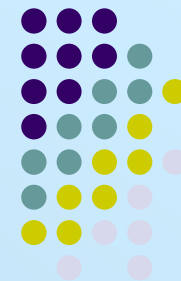


# การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ



## แนวคิดและความหมาย

หมายถึง องค์กรมหาชนจะต้องสร้างระบบการควบคุมตนเอง โดยจัดให้มีการตรวจสอบ ติดตาม และวัดผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันให้การทำงานของหน่วยงาน บรรลุผลสัมฤทธิ์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ



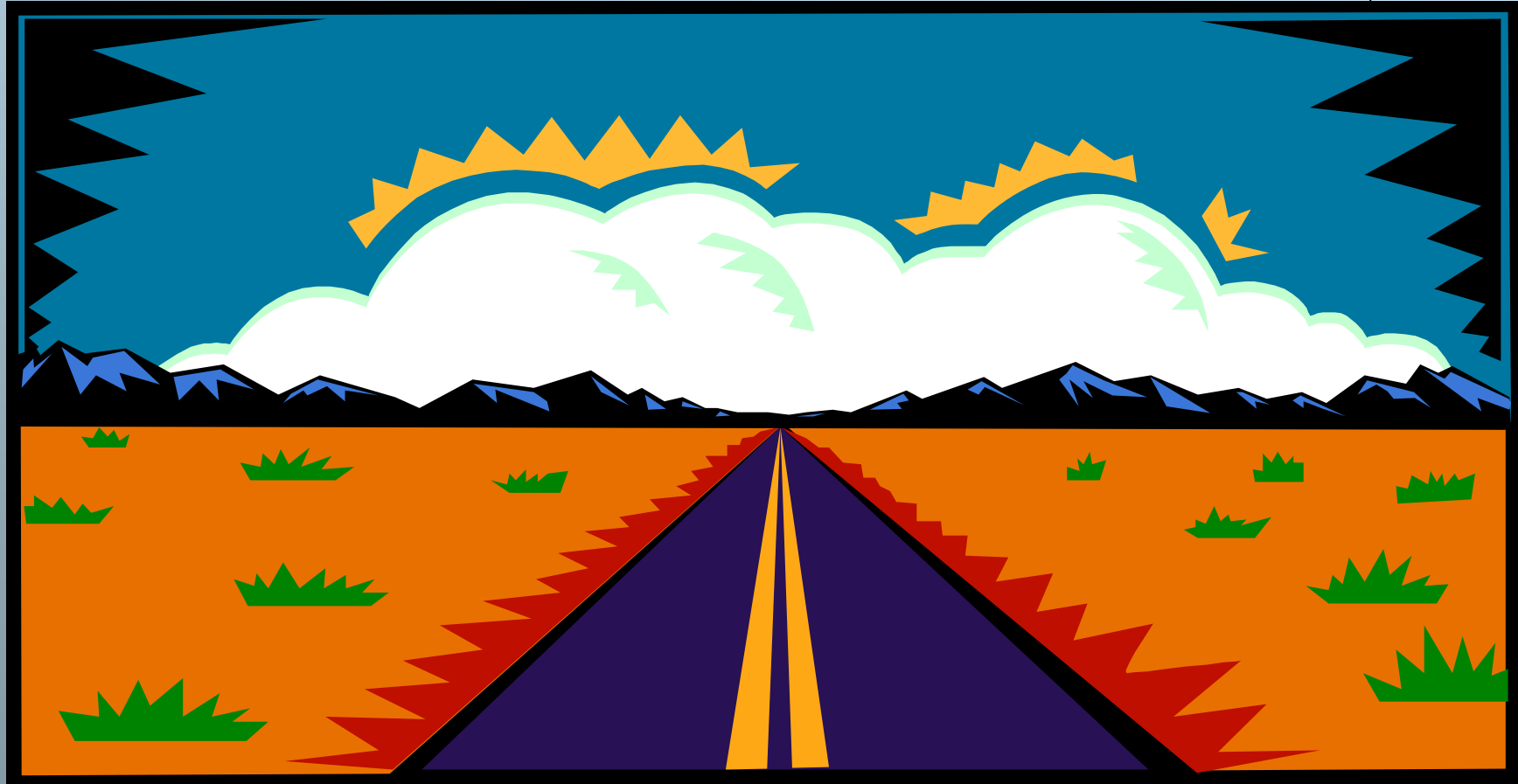
## แนวทางการดำเนินการ (2 ประการ)

### 1. การประเมินผลกระบวนการบริหารและการดำเนินการกิจ

องค์การมหาชนจะต้องจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระจากภายนอกเพื่อติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการและการดำเนินการกิจ ใน 4 มิติ

- มิติด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
- มิติด้านการพัฒนาองค์กร

### 2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร



Thank you and Goodluck