

## หมวด 1 การนำองค์กร

หมวดการนำองค์กร กล่าวถึงวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรชี้นำและกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรสื่อสารกับบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรม การดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชน

การนำองค์กรเป็นการมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงองค์กรเกี่ยวกับ 1.1 การนำองค์กร 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1.1 การนำองค์กร

หัวข้อนี้ให้ความสำคัญใน 3 เรื่องคือ

1) บทบาทผู้บริหารขององค์กรในการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม การสื่อสาร การสร้างคุณค่าและการทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม รวมทั้งการทำให้เกิดการมุ่งเน้นขององค์กรในการปฏิบัติการต่าง ๆ ในการสร้างและรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน โดยต้องอาศัยการมุ่งเน้นอนาคตและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ทั้งในเรื่องการปรับปรุงและนวัตกรรม รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนรู้ของบุคลากร

2) การกำกับดูแลตนเองที่ดี เป็นเรื่องของการจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุม และการตรวจสอบ การดำเนินการขององค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ซึ่งการดำเนินการให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลตนเองที่ดีมีประสิทธิผลจะมีความสำคัญต่อความเชื่อถือ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานองค์กร

3) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน มีขอบเขตครอบคลุมการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่ทบทวนว่าองค์กรทำได้ดีเพียงใดในปัจจุบัน แต่ยังพิจารณาว่าองค์กรจะดำเนินการ ได้อย่างไรในอนาคตด้วยผลการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงและ การสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร ปัจจุบันแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัด ดังนั้น สิ่งสำคัญในการทบทวนโดยผู้บริหารขององค์กร คือ การแปลงผลของการทบทวนไปสู่เรื่องที่ต้อง ดำเนินการและสามารถนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

### 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

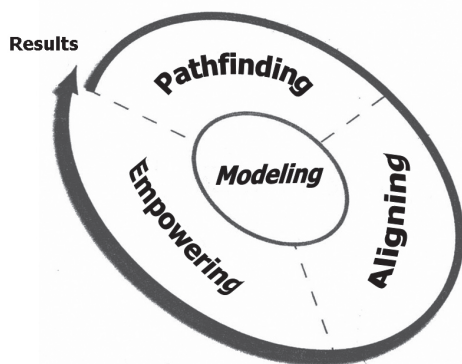
หัวข้อนี้ให้ความสำคัญใน 3 เรื่อง คือ

1) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ในการแก้ไขป้องกันผลกระทบทางลบที่เกิดจากการ ดำเนินการและให้บริการขององค์กร

- 2) การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม เพื่อแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความโปร่งใสในการดำเนินงาน รวมถึงการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) การให้การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อชุมชน

**บทบาทของผู้บริหารในการนำองค์กร มี 4 บทบาท**  
( The 4 Roles of Leadership)

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



*The 4 Roles of Leadership*  
Franklin Covey Co.

การดำเนินการตามหมวด 1 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8-9, 20-29, 33-34, 37-38, 43-45

## แนวทาง และวิธีการ เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร

### หมวด 1 การนำองค์กร

#### 1.1 การนำองค์กร

##### ก. การกำหนดทิศทางขององค์กร

- (1) - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ
- ในการกำหนดผลการดำเนินการดังกล่าว ผู้บริหารของส่วนราชการได้คำนึงถึงความต้องการ หรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลัก ความโปร่งใสและความ ชัดเจนอย่างไร
- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารในเรื่องดังกล่าวแบบ 2 ทิศทาง อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมไปสู่บุคลากรทุกคน รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญ โดยผ่านระบบการนำองค์กร
- (การกำหนดทิศทางขององค์กร และการสื่อสาร)**

#### ◆ แนวทางการดำเนินการ

บทบาทที่สำคัญของผู้นำ (Leader) คือการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยการ กำหนดค่านิยม วิสัยทัศน์ (วัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมาย วาระงานสำคัญ) แก่งองค์กร พร้อมทั้งระบุ ผลลัพธ์สุดท้ายและกลยุทธ์ที่จะมุ่งไปสู่ผลนั้น ดำเนินการสื่อสารทิศทางไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้าง ความร่วมมือ เกิดเป็นทีมที่เข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และยอมรับทิศทางหรือการมีอยู่ของวิสัยทัศน์นั้น และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือโดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงที่สร้างความพึงพอใจโดยรวม

##### การกำหนดวิสัยทัศน์

ในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น ควรนำเป้าหมาย พันธกิจ ความท้าทายทั้งภายในและภายนอก องค์กร รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาประกอบการ ดำเนินการ และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของ องค์กรด้วย เช่น การจัดให้มีการประชุม Shared Vision Session การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร เป็นต้น โดยมีขั้นตอนการจัดทำวิสัยทัศน์ ดังนี้

1) การประเมินสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อสะท้อนให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรในการตอบสนองต่อโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือการตอบโต้ต่อแรงกดดัน หรือภัยคุกคามจากภายนอก ซึ่งประกอบด้วยเทคนิค ต่าง ๆ ดังนี้

- การระดมสมองจากกลุ่มเป้าหมาย
- การออกแบบสอบถามรายบุคคล
- การสำรวจความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การสำรวจเพื่อวิเคราะห์ห้องคิด

2) การระบุองค์ประกอบของวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างภาพอนาคตขององค์กร ผู้บริหารต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่สำคัญเพื่อใช้ประกอบเนื้อหาในถ้อยแถลงวิสัยทัศน์ เช่น กำหนดตำแหน่ง/อันดับ/ท่าที ในการแข่งขันกับคู่แข่งขององค์กร สภาพความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และระบุทักษะการทำงานที่เป็นแกนหลักในการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ควรมีการทบทวนองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ทั้งในแง่จุดมุ่งหมายหลัก ความสามารถเฉพาะ และคุณค่าหลักขององค์กร

3) การกำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลง โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพปัจจุบันและภาพอนาคตที่ต้องการไป แล้วนำมากำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

4) การร่างวิสัยทัศน์ โดยการระดมสมองและสร้างความเห็นร่วมกันในองค์กร

5) การประเมินร่างวิสัยทัศน์โดยเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์

ประเมินวิสัยทัศน์เพื่อให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งวิสัยทัศน์ โดยเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ ซึ่งมักประกอบด้วย

- ตำแหน่ง/บทบาท/ท่าทีในการแข่งขันกับองค์กรคู่แข่ง
- ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ทักษะหลักขององค์กรที่ต้องการพัฒนา
- ทิศทางและแนวทางในการตัดสินใจ
- ความสามารถหรือความเข้มแข็งของคุณค่าหลัก
- หลักการและเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง
- สาระสำคัญและรูปแบบของการเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง

6) การทบทวนเพื่อกำหนดเนื้อหาและรูปแบบ

7) นำผลจากการประเมินในขั้นตอนที่ผ่านมาจัดทำร่างวิสัยทัศน์อีกครั้งและทบทวนหลักเกณฑ์รวมทั้งวิพากษ์วิจารณ์จนกว่าจะได้ข้อยุติร่วมกัน

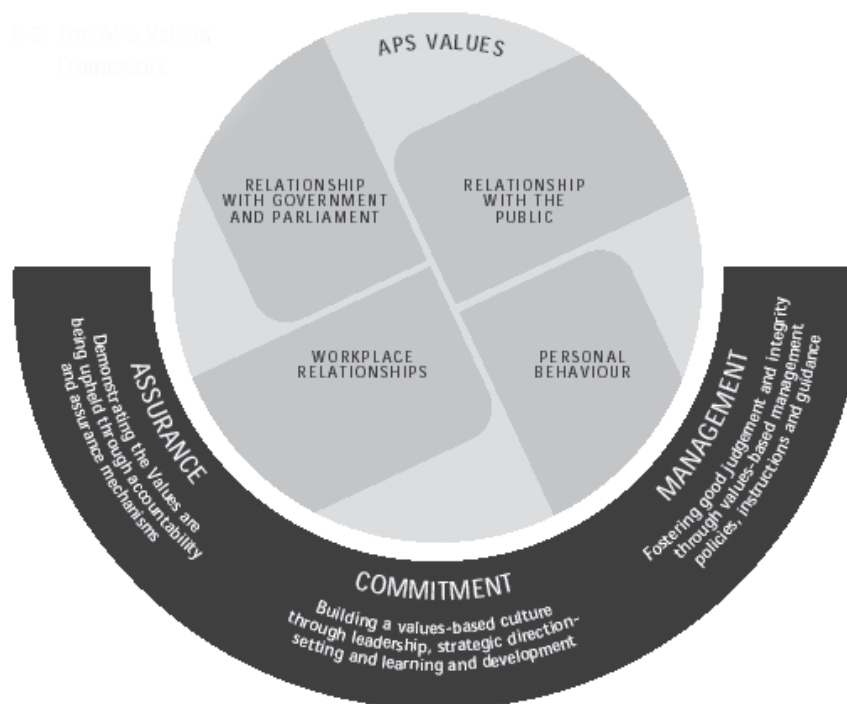
### การกำหนดค่านิยม

สำหรับการกำหนดค่านิยมขององค์กร ผู้บริหารมีบทบาทในการดำเนินการ ดังนี้

1) ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการกำหนดค่านิยมในองค์กร โดยเสนอมุมมองใหม่ในการทำงาน เสริมสร้างความเข้าใจให้บุคลากรสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยวิธีการให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) ซึ่งค่านิยมควรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

- 2) จัดเตรียมและกำหนดกรอบของค่านิยมหรือคุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ โดยวางแนวทางการพัฒนาเพื่อไปสู่ทิศทางใหม่ให้เห็นเป็นภาพที่ชัดเจน
- 3) เปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมองค์กร ซึ่งสามารถทำได้โดยองค์กรแต่งตั้งคณะทำงานประกอบด้วย ข้าราชการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ราชการในสายงานต่าง ๆ มาทำหน้าที่กำหนดค่านิยมร่วมกัน หรือ สำนวญความคิดเห็นของบุคลากร
- 4) เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยม เพื่อสร้างศรัทธาในการนำค่านิยมไปปฏิบัติของบุคลากร

#### ตัวอย่างการกรอบแนวคิดค่านิยมของ Australian Public Service Commission (APS)



[www.aspc.gov.au](http://www.aspc.gov.au)

#### การสื่อสารทิศทางขององค์กร

เมื่อผู้บริหารได้จัดทำค่านิยมขององค์กร รวมทั้งกำหนดเป้าประสงค์ ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรแล้วจะต้องมีกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบ ยอมรับและนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้หลายวิธีแต่วิธีการหนึ่งที่มีประสิทธิภาพได้แก่การสื่อสารแบบสองทิศทาง (Two Way Communication) ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น

- การจัดประชุมสัมมนา ในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ Values Workshop, Shared Vision Session
- การพบปะพูดคุย (face to face Communication)
- การเดินพบปะผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน (Walk Around)

- (2) ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศ
- เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
  - เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งในระดับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน
  - เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎหมายและหลักจริยธรรม

(การกำหนดนโยบายหลักของผู้นำ 7 ประเด็น คือ การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ขององค์กร การเรียนรู้ของบุคลากร การดำเนินการตามกฎหมาย กฎระเบียบ ดำเนินการตามหลักจริยธรรม)

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจและนวัตกรรม เช่น
  - ควรนำระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ
  - การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับรองลงมาให้สามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
  - การมอบอำนาจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ภายใต้การกำกับดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำของผู้บริหาร
  - การมอบอำนาจเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะของทีมงาน หรือคณะกรรมการ/คณะทำงาน
  - การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร มี 2 ระดับ คือ ระดับองค์กร และ ระดับบุคคล
    - ระดับองค์กร โดยการส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนา การประเมินและพัฒนากระบวนการทำงาน การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ การเทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน
    - ระดับบุคคล โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง
- 2) จัดระบบการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ
  - มีวิสัยทัศน์ขององค์กร กลยุทธ์องค์กรที่ชัดเจน
  - มีการมอบหมายภารกิจด้วยความท้าทายด้วยเป้าหมายที่สอดคล้องและนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร
  - มีการสนับสนุนอย่างเต็มที่ ด้วยทรัพยากรทั้งปวงไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ บุคลากร โครงสร้างพื้นฐาน และที่สำคัญ คือ “การให้โอกาส”

- มีการสร้างบรรยากาศเปิดต่อยุคแห่งการสร้างสรรค์ และการพัฒนาภูมิปัญญา ด้วยการส่งเสริมให้มีความกล้าคิด-กล้าแสดงออก-กล้าลงมือทำ โดยให้ทุกคนเรียนรู้ร่วมกันและเป็นที่พึ่งของกันและกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศขึ้นแก่องค์กรและผู้มีส่วนร่วมทุกคน
- การสร้างความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน ลักษณะงานที่ทำการเลื่อนตำแหน่ง หรือโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การบังคับบัญชา การสร้างทีมงาน สภาพบรรยากาศในการทำงาน
- การพัฒนาทีมงานให้เกิดขึ้นในองค์กร คุณลักษณะของทีมงานที่จะประสบความสำเร็จได้แก่

**เป้าหมาย :** เป็นเรื่องสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นเพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Shared Goals) จะทำให้เกิดพัฒนาการของทีมงาน โดยทุกคนมีส่วนร่วม มีความผูกพันในเป้าหมายร่วมกัน

**การแสดงออก :** ทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นและรับฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้เกิดการสื่อสารและเกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน

**ความเป็นผู้นำ :** แม้การทำงานเป็นทีมอาจมีหัวหน้าทีมที่เป็นทางการ แต่การทำงานร่วมกันอาจสลับเปลี่ยนตำแหน่งระหว่างกันได้ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่

**แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ :** การลงมติร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานโดยไม่สร้างแรงกดดัน หรือการบังคับให้จำใจยอมรับเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ

**ความไว้วางใจ :** เป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ

**ความคิดสร้างสรรค์ :** ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินการอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าแก่ทีมงาน

## ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี

- (3) ในการกำกับดูแลตนเองที่ดี ส่วนราชการและผู้บริหารดำเนินการอย่างไรในเรื่องที่สำคัญต่อไปนี้
- ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
  - ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
  - การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(การกำกับดูแลตนเองที่ดี ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน และด้านปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)



## ◆ แนวทางการดำเนินการ

การกำกับดูแลตนเองที่ดีครอบคลุมการอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทาง และการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร
- 2) ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ประพฤติมิชอบ
- 3) การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลตนเองที่ดี อาจรวมถึงการอนุมัติทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น

ทั้งนี้ ผู้บริหารควรวางระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี โดยกำหนดให้มีระบบตรวจสอบการดำเนินงานในทุกระดับเพื่อให้เกิดความโปร่งใส มีการปฏิบัติอย่างยุติธรรมในกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ ของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน\* มาเป็นแนวทางในการดำเนินการ ซึ่งมีสาระสำคัญโดยสรุป ดังนี้

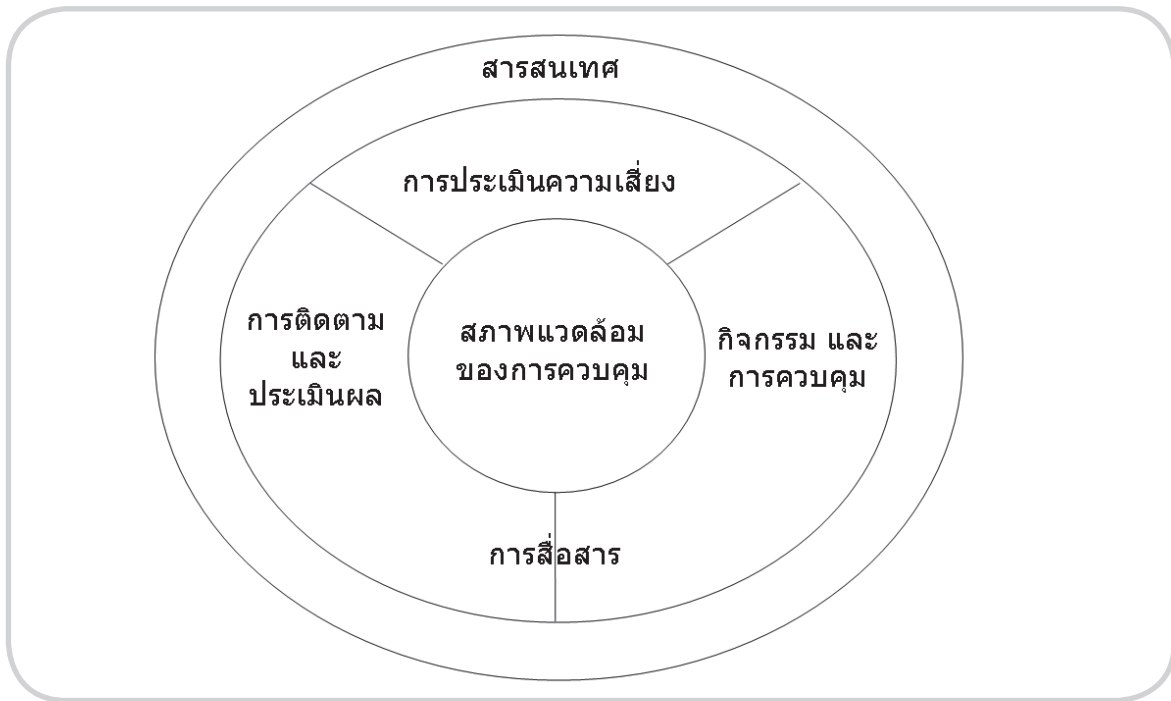
มาตรฐานการควบคุมภายในกำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้จัดทำขึ้นตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 มาตรา 15(3)(ก) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐนำมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนดไปใช้เป็นแนวทาง

สำหรับการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมาตรฐานนี้เป็นเอกสารแนบท้ายระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งจัดทำจากประสบการณ์ตรวจสอบของประเทศไทย โดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน รวมทั้งได้อนุมัติตามมาตรฐานสากล คือ รายงานของคณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพต่าง ๆ (Committee of Sponsoring Organization of the Tradeway Commission - COSO) และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในของสถาบันตรวจเงินแผ่นดินระหว่างประเทศ (International Organization of Supreme Audit Institutions - INTOSAI) มาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่มีความเชื่อมโยงและเกื้อกูลกัน

- 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
- 2) การประเมินความเสี่ยง ( Risk Assessment )
- 3) กิจกรรมการควบคุม ( Control Activities )
- 4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications )
- 5) การติดตามประเมินผล ( Monitoring )



## แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการควบคุมภายใน ทั้ง 5 องค์ประกอบ



### 1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

**มาตรฐาน :** ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยรับตรวจต้องสร้างบรรยากาศของการควบคุม เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยรับตรวจเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ และตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี

**สภาพแวดล้อมของการควบคุม** หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งร่วมกันส่งผลให้มีการ ควบคุมขึ้น ในหน่วยรับตรวจ หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่ได้ผลดีขึ้น ในกรณีตรงข้าม**สภาพแวดล้อม**อาจทำให้การ ควบคุมย่อหย่อนลงได้ ตัวอย่างปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม เช่น ปรัชญาและรูปแบบ การทำงานของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร โครงสร้างการจ้างองค์กร การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารด้านบุคลากร เป็นต้น

**บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี**

- จัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรม และแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบว่าการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์ และมีจริยธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่ง รวมทั้งผู้บริหารควรทำตัวให้เป็นแบบอย่าง ทั้งโดยคำพูดและการกระทำอย่างสม่ำเสมอ
- กำหนดนโยบาย มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงาน แล้วแจ้งให้บุคลากรทุกคนใน องค์กรทราบ

- กำหนดโครงสร้างการจัดองค์กรให้มีสายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรที่เหมาะสม ชัดเจน และสอดคล้องกับขนาดและการดำเนินงานขององค์กร
- กำหนดให้มีเอกสารกำหนดคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง (Job Description) ซึ่งระบุลักษณะงานของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ และระดับของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม
- กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรม
- กำหนดบทลงโทษทางวินัยอย่างชัดเจนและเหมาะสม ในกรณีที่บุคลากรในองค์กรได้กระทำการที่เป็นการฝ่าฝืนนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวทางการปฏิบัติงาน หรือข้อกำหนดด้านจริยธรรมที่กำหนดไว้

## 2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

**มาตรฐาน :** ฝ่ายบริหารต้องประเมินความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและ ภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจอย่างเพียงพอ และเหมาะสม

**การประเมินความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง

**การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Setting)** แบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

- **วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Entity – level objectives)**

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติงานประจำปีขององค์กรเช่นเดียวกับ ภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในภาพรวมขององค์กร

- **วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity – level objectives)**

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

## การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรควรมีลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดภารกิจขององค์กร
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้
- 3) กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร
- 4) กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้

ระบบการควบคุมภายในที่ดีจะต้องให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติทั้ง 3 ด้านดังกล่าว เป็นเป้าหมายของการควบคุมภายใน ดังนั้นวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงควรระบุไว้ด้วยว่าแต่ละวัตถุประสงค์ที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใด

ตามมาตรฐานฯ กำหนดให้ฝ่ายบริหารต้องประเมินความเสี่ยง เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่สำคัญในเรื่องใดและในขั้นตอนใดของการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน การทราบจุดเสี่ยงที่สำคัญจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามระดับของความเสี่ยง เช่น มีความเสี่ยงมาก ควบคุมมาก ซึ่งจะให้ความมั่นใจตามสมควรว่าความเสียหายหรือความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นจะอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

## ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย

### 1) การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

ความเสี่ยงมีสาเหตุจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงฝ่ายบริหารจำเป็นต้องตั้งคำถามว่ามีเหตุการณ์ใด หรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นจะต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้างในราคาแพง ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนด เป็นต้น

### 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

หลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กร เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธีเพราะการวัดความเสี่ยงเป็นตัวเลขว่ามีผลกระทบต่อองค์กรเท่าไรนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประเมินนัยสำคัญหรือผลกระทบของความเสียหาย (Materiality) และความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Frequency)

### 3) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

เมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแล้วควรวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงนั้นหรือจะกำหนดกิจกรรมการควบคุมต่าง ๆ

ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ระดับดังกล่าวผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบกำหนดขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมกับประโยชน์ที่จะได้รับจากกิจกรรมควบคุมว่าคุ้มค่าหรือไม่

### 3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

**มาตรฐาน :** ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุมในเบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานภายในหน่วยรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ถ้ามีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรของหน่วยรับผิดชอบปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตามตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น การสอบทานงาน การดูแลป้องกันทรัพย์สิน และการแบ่งแยกหน้าที่ เป็นต้น

#### การควบคุมสามารถแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

##### 1) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control)

เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน

##### 2) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control)

เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหาย หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทานงาน การสอบย้อนอดีต การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น

##### 3) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)

เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต และ

##### 4) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control)

เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

#### การจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมควรเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานโดยแทรกหรือแฝงอยู่กับการปฏิบัติงานปกติ เช่น การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การสอบทาน การดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์กร

กิจกรรมการควบคุมมีอยู่ในทุกระดับของการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความเห็นชอบ การอนุมัติ การสอบย้อนอดีตและการกระทบทย้อนอดีต การสอบทานผลการปฏิบัติงาน การรักษาความปลอดภัย การจัดบันทึกกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการรวบรวมและจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นหลักฐานแสดงการปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ กิจกรรมการควบคุมอาจประยุกต์ใช้ในสภาพแวดล้อมของระบบงานคอมพิวเตอร์ หรือในระบบงานที่ทำด้วยมือ และกิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามวัตถุประสงค์ของการควบคุม เช่น วัตถุประสงค์เพื่อความมั่นใจว่าการประมวลผลข้อมูลถูกต้องสมบูรณ์

#### 4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)

**มาตรฐาน :** ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ และสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศนั้นในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา

**สารสนเทศ** หมายถึง ข้อมูลข่าวสารทางการเงิน และข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากแหล่งภายใน หรือภายนอก

ในการดำเนินงานองค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา และเป็นข้อมูลที่หน่วยงานต้องการเพื่อช่วยให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้บริหารระดับต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องได้รับ ข้อมูลทั้งด้านการดำเนินงานและด้านการเงินเพื่อพิจารณาว่าการดำเนินงานได้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานประจำปี และบรรลุวัตถุประสงค์ในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ ตัวอย่างเช่น ข้อมูลการดำเนินงานซึ่งต้องนำมาใช้จัดทำรายงานการเงินจะรวมถึงข้อมูลต่าง ๆ ด้านการจัดซื้อค่าใช้จ่ายต่าง ๆ รายการอื่น ๆ เกี่ยวกับทรัพย์สินถาวร สินค้าคงคลังหรือพัสดุคงคลัง และลูกหนี้ นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องมีข้อมูลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาว่าองค์กรได้ปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับต่าง ๆ หรือไม่ ข้อมูลด้านการเงินเป็นที่ต้องการของผู้ใช้ทั้งภายในและภายนอก ข้อมูลเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อใช้จัดทำงบการเงินเพื่อรายงานต่อบุคคลภายนอก และเป็นข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้จัดทำรายงานประจำวันเพื่อใช้ตัดสินใจในการบริหารงาน จึงควรจัดให้มีข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและแจกจ่ายข้อมูลในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลาให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรซึ่งจำเป็นต้องใช้ข้อมูลข่าวสารนั้นเพื่อช่วยให้ผู้รับสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพควรเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีการสื่อสารข้อมูลทั้งจากระดับบนลงล่างจากระดับล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกันภายในองค์กร นอกเหนือจากการสื่อสารภายในองค์กรแล้วควรมีการสื่อสารที่เพียงพอกับบุคคลอื่นภายนอกองค์กรด้วยเพื่อให้สามารถรับข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน

## 5. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

**มาตรฐาน :** ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผล (Monitoring) โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่า

- ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติจริง
- การควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่น ๆ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา
- การควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

**การติดตามประเมินผล** หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) หรือในระหว่างการออกแบบการควบคุมภายใน และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) ซึ่งแยกเป็นการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment) และการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment)

### 1) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring)

โดยทั่วไปการควบคุมภายในจะได้รับการออกแบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนเดียวกันและอยู่ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามปกติขององค์กร การติดตามผลมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลโดยปกติ เช่น การเปรียบเทียบ การสอบย้อน และกิจกรรมอื่นซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของบุคลากรในองค์กร

### 2) การประเมินรายครั้ง (Separate Evaluations)

มีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของการควบคุม ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนด โดยขอบเขตและความถี่ในการประเมินรายครั้งขึ้นอยู่กับประเมินความเสี่ยงและประสิทธิผลของวิธีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก การประเมินรายครั้งอาจทำในลักษณะของการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessments) ซึ่งกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานหรือส่วนงานเป็นผู้ประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในของส่วนงานนั้นๆ เอง และการประเมินการควบคุมโดยอิสระ (Independent Control Assessments) ซึ่งประเมินโดยผู้ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงาน เช่น การประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายในหรือผู้ตรวจสอบภายนอก



### 3. ความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการติดตามประเมินผล

ผู้บริหารต้องจัดให้มีการติดตามผล (หมายถึงการประเมินมาตรการ หรืองานที่อยู่ระหว่างการออกแบบ หรืออยู่ระหว่างการดำเนินงาน) และการประเมินผล (หมายถึงการประเมินมาตรการ หรืองานที่ได้ใช้ไปแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่งและสมควรได้รับการประเมินว่ายังมีความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไปอีกหรือไม่) โดยกำหนดให้มีการติดตามผลเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และกำหนดให้การติดตามผลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน นอกจากนี้ ต้องจัดให้มีการประเมินผลทั้งการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง และการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ โดยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะอย่างเพียงพอ และกำหนดให้รายงานเกี่ยวกับความไม่มีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในโดยตรงต่อผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ (ถ้ามี) อย่างเพียงพอและทันกาล

เมื่อผู้บริหารได้รับรายงานการติดตามและการประเมินผล ควรดำเนินการดังนี้

- ประเมินข้อตรวจพบ ข้อบกพร่องและข้อเสนอแนะที่ได้จากการตรวจสอบและการสอบทานอื่น ๆ โดยทันที
- กำหนดมาตรการที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการตรวจสอบและการสอบทาน
- ดำเนินมาตรการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการหรือแก้ไขปัญหาที่ได้รายงานให้ผู้บริหารระดับเหนือกว่าทราบภายในระยะเวลาที่กำหนด กระบวนการแก้ไขปัญหาเริ่มต้นที่การรายงานผลการตรวจสอบหรือผลการสอบทานต่อผู้บริหารในระดับเหนือกว่าและเสร็จสิ้นลงเมื่อมาตรการที่ใช้ก่อให้เกิด
  - การแก้ไขข้อบกพร่องที่พบ
  - การปรับเปลี่ยนในทางที่ดีขึ้น หรือ
  - การชี้แจงถึงเหตุผลที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการใด ๆ กับข้อตรวจพบ และข้อเสนอแนะ

#### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

- \* เอกสารคำแนะนำ : การนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ ของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

#### ค. การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร

- (4)
- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ
  - ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ผลการประเมินและทบทวนดังกล่าวมาประเมินความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการอย่างไร
  - ผู้บริหารของส่วนราชการนำผลการประเมินและทบทวนนี้มาใช้ในการประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของส่วนราชการอย่างไร
- (การทบทวนผลการดำเนินการ)



### ◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) ผู้บริหารทบทวนผลการดำเนินงานโดยพิจารณาความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รอบ 3 เดือน 6 เดือน 12 เดือน (Self Assessment Report Card : SAR Card)
- 2) ผู้บริหารพิจารณาผลการดำเนินการในเรื่องแผนงาน/โครงการ และแผนการใช้จ่ายเงิน (Cash Flow) ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจใช้โปรแกรม Microsoft Project มาใช้ในการติดตามงานเป็นประจำทุกสัปดาห์
- 3) มีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการติดตามผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเมื่อพบปัญหาอุปสรรค ให้รายงานปัญหาอุปสรรคต่อที่ประชุมฝ่ายบริหาร เพื่อหาทางแก้ปัญหาต่อไป
- 4) กำหนดให้ผู้บริหารระดับสำนัก/กอง เป็นผู้รับผิดชอบผลการดำเนินงาน

- (5) - ตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารของส่วนราชการทบทวนเป็นประจำมีอะไรบ้าง  
- ผลการทบทวนที่ผ่านมาเป็นอย่างไร

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

ส่วนราชการควรเลือกตัวชี้วัดที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ พันธกิจหลัก และกระบวนการสร้างคุณค่านำมาทบทวนเป็นประจำ เช่น

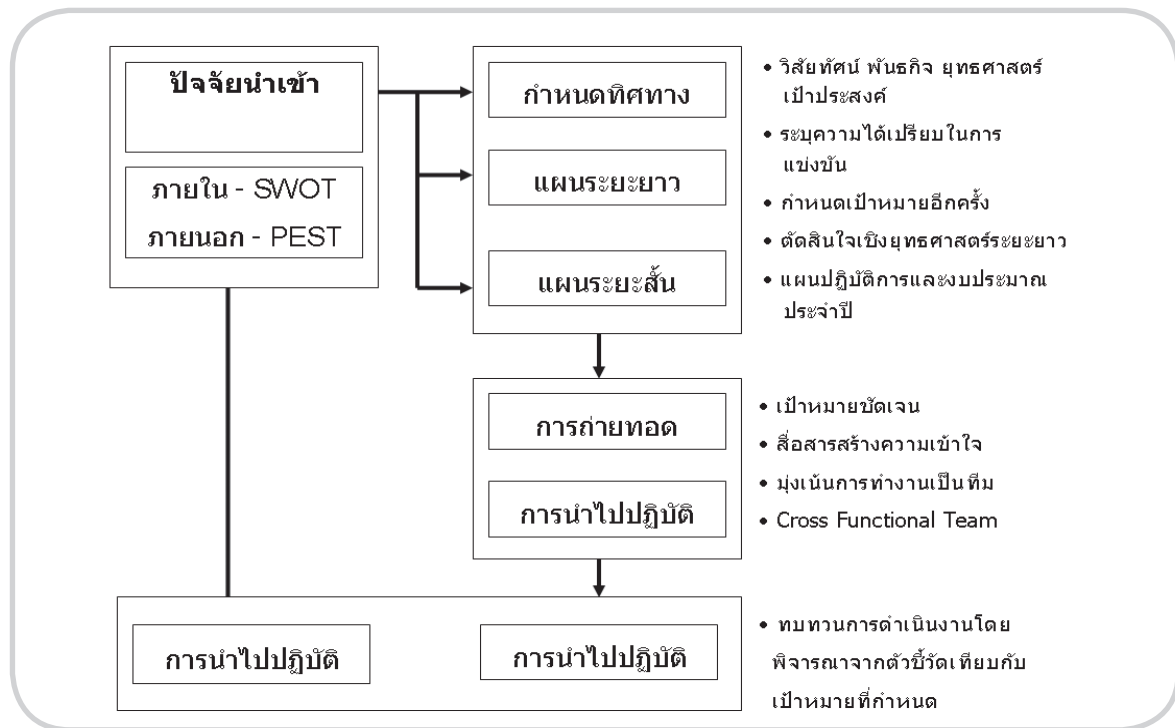
- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- ประสิทธิภาพของการใช้จ่ายงบประมาณ

- (6) - ผู้บริหารของส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงทั้งอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้ง ใช้เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- ผู้บริหารของส่วนราชการใช้วิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนไปปรับปรุง และนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง  
(การใช้ประโยชน์จากผลประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญและการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร)

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) นำผลการทบทวนจากการดำเนินงานมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น Vital Few\* (การเลือกกลุ่มปัญหาที่สามารถทำได้ง่ายแต่ส่งผลกระทบสูง : หลัก 80/20 ของ Pareto) ตาราง 2 ปัจจัย เป็นต้น
- 2) นำผลจากการจัดลำดับความสำคัญมากำหนดทิศทางขององค์กร และกำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการปรับปรุงองค์กรได้อย่างทันทั่วทั้ง
- 3) มอบหมายผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ
- 4) นำผลการดำเนินการมารายงานต่อผู้บริหาร และถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรเพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้น

โดยมีขั้นตอนการทบทวนผลการดำเนินการ และการนำผลการทบทวนไปใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน



### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

\* คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.ร. หน้า 70

- (7)
- ผู้บริหารของส่วนราชการในแต่ละระดับได้รับการประเมินผลงานอย่างไร
  - ส่วนราชการนำผลจากการประเมินผลงานของผู้บริหารไปปรับปรุงระบบการนำองค์กรของผู้บริหารทุกระดับอย่างไร
- (การประเมินผลงานผู้บริหาร และนำผลการประเมินไปปรับระบบการนำองค์กร)

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

1. กำหนดให้มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก
2. จัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual Scorecard) โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปต้องมีการประเมินผลงานตามที่ได้รับเป้าหมาย (ที่ได้รับการถ่ายทอด) อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
4. จัดให้มีคณะกรรมการพิจารณากลับกรองผลการประเมินเพื่อให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม
5. ควรมีการเปิดเผยหลักเกณฑ์การประเมินและผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ

6. ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินไปพิจารณาในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้รางวัลใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ และควรนำผลการประเมินแจ้งกลับไปยังบุคลากร รวมถึงการนำไปใช้ประกอบการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน และพัฒนาขีดสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

## 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

### ก. ความรับผิดชอบต่อสังคม

- (8) - ในกรณีที่การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบในทางลบต่อสังคม ส่วนราชการดำเนินการอย่างไร  
(การดำเนินการต่องานที่มีผลกระทบทางลบต่อสังคม (เหตุการณ์เกิดขึ้นแล้ว)

### ◇ แนวทางการดำเนินการ

หากการดำเนินงานหรือบริการขององค์กรส่งผลกระทบทางลบต่อสังคม องค์กรต้องรีบแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยดำเนินการได้ดังนี้

- 1) จัดตั้งคณะทำงานในการศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบโดยเฉพาะผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นในประเด็นต่างๆ ดังนี้
  - กลุ่มผู้ได้รับผลกระทบทางลบอันเกิดจากผลการดำเนินงานและการบริการขององค์กร และผลเสียที่เกิดขึ้นในแต่ละกลุ่ม
  - ศึกษาแนวทางในการแก้ไขผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น
- 2) เสนอฝ่ายบริหารเพื่อกำหนดมาตรการในการบริหารจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กร
- 3) ดำเนินการแก้ไขผลกระทบทางลบตามมาตรการที่กำหนด
- 4) ประเมินผลการดำเนินการแก้ไขผลกระทบทางลบ และนำผลจากการประเมินไปปรับปรุงมาตรการ หรือแนวทางในการจัดการผลกระทบทางลบ

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

## ◆ แนวทางการดำเนินการ

การวิเคราะห์ผลกระทบต่อชุมชน คือการวิเคราะห์หรือประเมินผลและคาดคะเนผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานหรือบริการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งในการวิเคราะห์ควรให้ความสำคัญกับประเด็นที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย วัฒนธรรม วิถีชีวิต ความเป็นอยู่ การทำงาน อาชีพและการบริการต่อโดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

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

### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

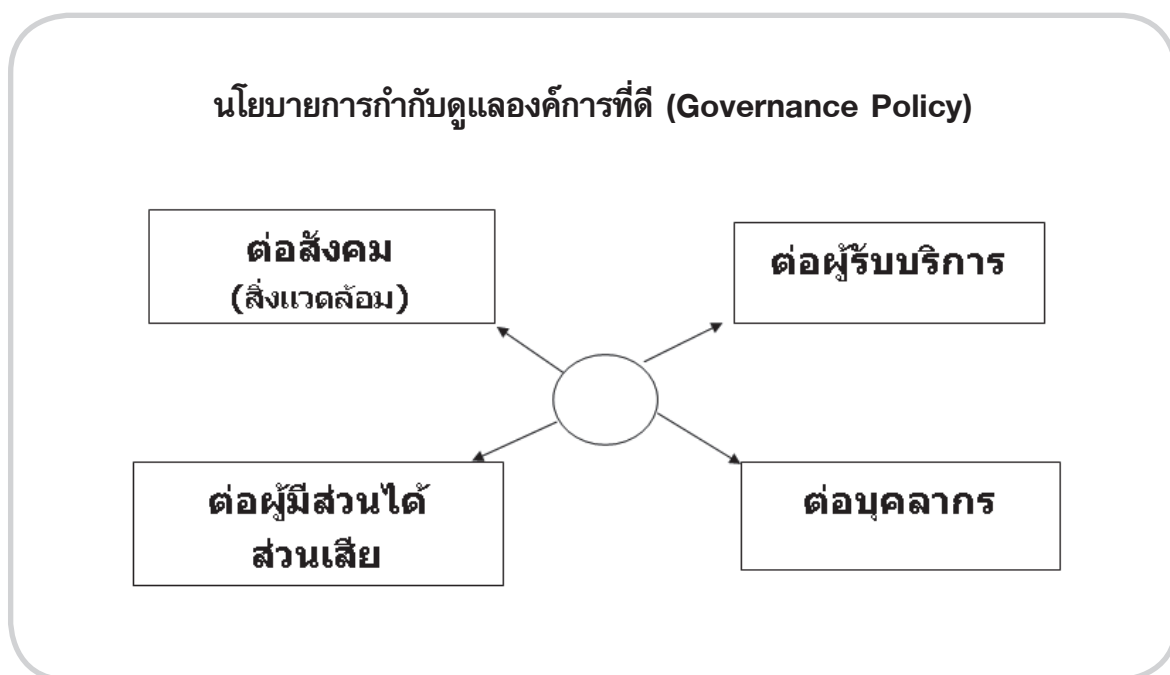
- \* คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เรื่อง การวิเคราะห์ผลกระทบ (ผลดีและผลเสีย) ต่อประชาชน และระบบรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ

## ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

- (11) - ผู้บริหารของส่วนราชการได้กำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรมอย่างไร
- (การกำหนดวิธีปฏิบัติให้ดำเนินการอย่างมีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน)

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

1. ส่วนราชการต้องกำหนดให้มีการวิเคราะห์ค่านิยมหลัก
2. จัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Governance Policy) ซึ่งประกอบด้วย นโยบายข้อกำหนดและแนวปฏิบัติในระดับองค์กรและระดับบุคคล
3. สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรในองค์กรให้รับรู้ทั่วกันโดยการฝึกอบรม ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ
4. ติดตามผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ จะต้องมีกำหนดมาตรการสำหรับการละเมิดจริยธรรม (Compliance) เช่น การว่ากล่าว การตักเตือน และการลงโทษทางวินัย



#### ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญดำเนินการขององค์กร

- (12)
- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อส่วนราชการ
  - ชุมชนใดที่สำคัญกับส่วนราชการของท่าน และมีวิธีเลือกชุมชนดังกล่าวอย่างไร
  - มีวิธีการอย่างไรในการเลือกกิจกรรมที่จะสนับสนุนชุมชน
  - ผู้บริหารของส่วนราชการและบุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร
- (การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ)**

## ◆ แนวทางการดำเนินการ

องค์กรควรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยจิตวิญญาณที่จะตอบแทนกลับต่อสังคมอย่างแท้จริง ตามแนวคิดการสร้างรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) ซึ่งองค์กรทุกขนาดมีโอกาสนำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี โดยครอบคลุมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการให้บริการชุมชน ตัวอย่างของการมีส่วนร่วมในชุมชน รวมถึงความร่วมมือกับโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียนเพื่อปรับปรุงการศึกษา ความร่วมมือกับผู้ให้บริการด้านสาธารณสุขเพื่อปรับปรุงสุขอนามัยของชุมชนท้องถิ่น โดยการให้การศึกษาและเป็นอาสาสมัครเพื่อแก้ไขปัญหาสาธารณสุข รวมทั้งความร่วมมือในการมีบทบาทในการชักชวนองค์กรอื่นให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ เช่น การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานหรือการแข่งขันขององค์กร และเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อม

ทั้งนี้ ในการดำเนินการดังกล่าวต้องได้รับความเห็นชอบของคนส่วนใหญ่ในองค์กรและร่วมมือกันในการสนับสนุนชุมชน โดยมีขั้นตอนในการคัดเลือกชุมชนและสนับสนุนชุมชนดังนี้

- 1) ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร เข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือกชุมชน โดยกำหนดปัจจัยที่สำคัญในการใช้คัดเลือกชุมชน เช่น เป็นชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ หรือชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการขององค์กร หรือเป็นชุมชนที่เห็นควรสนับสนุนในกิจกรรมสาธิต
- 2) สำรวจ จำแนก และจัดลำดับความต้องการของชุมชนที่เลือก ทั้งนี้ ควรให้การสนับสนุนโดยคำนึงถึงทรัพยากร และขีดความสามารถขององค์กร
- 3) ดำเนินการสนับสนุนชุมชนตามกิจกรรมที่กำหนด และส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนกิจกรรมของชุมชน
- 4) ติดตามประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้ตรงกับความต้องการของชุมชน

**คำถามข้อนี้อาจต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทภาคราชการไทย**

## 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)

#### ◆ หลักการแนวคิดของเครื่องมือโดยสังเขป

#### 1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communication Effectiveness)

##### หลักการ

การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและเหมาะสมขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นต่อความยั่งยืนขององค์กร และสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่ทิศทางนั้นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรต้องมีวิธีการที่ชัดเจนและเหมาะสมในการสื่อสารถึงทิศทาง เป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรในองค์กรรับทราบ เข้าใจ และมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุซึ่งเป้าหมาย

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นในสื่อทิศทาง เป้าหมาย กลยุทธ์จากผู้บริหารสู่พนักงาน และต้องมีวิธีการที่เหมาะสมในการสื่อสารความเห็น มุมมอง แนวคิดและข้อเสนอแนะจากพนักงานกลับสู่ผู้บริหารในลักษณะการสื่อสารสองทาง รวมทั้งการสื่อสารผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาว่าเป็นอย่างไร บรรลุเป้าหมายและเป็นไปในทิศทางที่บริษัทกำหนดหรือไม่ให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร

##### กระบวนการ

1. ทราบอย่างชัดเจนถึงเนื้อหาของสารที่ต้องการสื่อให้ผู้รับสารทราบ พร้อมทั้งทราบถึงกลุ่มเป้าหมายหลักที่ต้องการให้รับทราบ
2. วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายหลักว่ามีพฤติกรรมอย่างไรทั้งในเรื่องของลักษณะการทำงาน และกลุ่มสังคม เพื่อเลือกและกำหนดวิธีการส่งสารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อาจพิจารณาวิธีการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายทราบถึงสิ่งที่ต้องการสื่อออกไป
3. ดำเนินการสื่อสารออกไปตามแนวทางที่กำหนด พร้อมทั้งพิจารณาความเหมาะสม ด้วยว่าควรเป็นการสื่อสารทางเดียวหรือสองทิศทางซึ่งขึ้นอยู่กับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของสารที่จะส่งออกไป



4. เฝ้าติดตามและประเมินว่าผู้รับสารได้รับสารและเข้าใจในสิ่งที่ต้องการให้ทราบหรือไม่ พร้อมทั้งต้องตระหนักว่าเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้รับสารที่ต้องคิดและหาวิธีการที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับสารเป้าหมาย

5. ปรับปรุงและหาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้น อย่างต่อเนื่อง

## 2. โครงสร้างระบบธรรมาภิบาล (Governance System Structure)

### หลักการ

หลักธรรมาภิบาลเป็นสิ่งสำคัญที่หลายองค์กรในปัจจุบันได้นำมาประยุกต์ใช้ และเป็นความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมทั้งเป็นความคาดหวังของลูกค้าและผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลโครงสร้างองค์กรด้านการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อวางระบบ กำหนดแนวทาง การนำไปใช้ การกำกับดูแลการบริหารงานขององค์กร

โครงสร้างที่ชัดเจน เป็นอิสระ และยอมรับจากทุกหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญ พร้อมกระบวนการบริหารหลักธรรมาภิบาลที่ชัดเจนและเป็นระบบ

### กระบวนการ

1. กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของผู้นำองค์กร กำหนดและแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ และฝ่ายจัดการขององค์กร อาทิ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน ทั้งนี้ องค์กรต้องพิจารณาความถ่วงดุลของคณะกรรมการฯ ที่ประกอบด้วยผู้บริหารและผู้ที่ไม่เป็นผู้บริหารเพื่อให้ได้ข้อเสนอที่เป็นธรรมและอิสระ

2. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการดูแลกิจการในเรื่องสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. คณะกรรมการฯ ประกาศให้เกิดการรับรู้สิทธิและความเท่าเทียมของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มต่าง ๆ กลุ่มบุคลากร ลูกจ้าง ผู้ตรวจสอบ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ใช้บริการ เพื่อให้เกิดความชัดเจนและเปิดเผย

4. คณะกรรมการฯ จัดทำแนวทางเกี่ยวกับจริยธรรมหรือจรรยาบรรณ (Code of ethics or statement of business conduct) พร้อมทั้งเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ รวมทั้งบุคลากรขององค์กร

5. ดำเนินการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส และจริยธรรมของธุรกิจ

6. กำหนดวาระการประชุมที่ชัดเจน

7. จัดตั้งคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อศึกษารายละเอียดและกลั่นกรองงานตามความจำเป็นของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

8. ดำเนินการจัดทำ รักษาไว้และทบทวนระบบการควบคุม อาทิ การควบคุมทางการเงิน การปฏิบัติงาน การจัดการความเสี่ยง และรายการผิดปกติทั้งหลาย

9. จัดทำรายงานให้ครอบคลุมถึงเรื่องสำคัญ ๆ ตามข้อพึงปฏิบัติที่ดีและเปิดเผยต่อสาธารณชน และพร้อมรับการตรวจสอบ

### 3. กระบวนการนำองค์กร (Leadership Process )

#### หลักการ

องค์กรยุคใหม่ ไม่ว่าจะขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่ จะประสบความสำเร็จได้ หัวใจสำคัญหรือคำตอบสุดท้ายอยู่ที่ ผู้นำ ซึ่งผู้นำยุคใหม่ต้องรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก และที่สำคัญต้องมีภาวะผู้นำ หรือความสามารถในการเป็นผู้นำ เนื่องจากองค์กรยุคใหม่เน้นที่การทำงาน ผู้นำที่ชาญฉลาดต้องมีวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการนำทีม สามารถแสดงบทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนเป็นผู้ผลักดันพัฒนาทีม กระบวนการทำงาน และนำองค์กรสู่ความแข็งแกร่ง ตลอดจนต้องมี Model ในการเป็นผู้นำ อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตน สู่การเป็นผู้นำที่ผู้ตามยอมรับและให้ความเชื่อมั่น

#### กระบวนการ

1. ผู้บริหารระดับสูง หรือคณะผู้บริหารร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาจากพันธกิจหลักและนโยบายการพัฒนาประเทศ

2. กำหนดค่านิยมหลักเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร

3. สร้างระบบการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมองค์กร

4. สร้างระบบการตรวจสอบความเข้าใจและการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร

5. สร้างระบบตรวจติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ที่กำหนด

6. กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะผู้บริหารด้านจริยธรรมในการบริหารและการประพฤติปฏิบัติที่ดี

7. สร้างระบบการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะและการสร้างนวัตกรรม โดยอาจใช้เครื่องมือ เช่น กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion System) กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (QCC)

8. กำหนดตัวชี้วัดหลักเพื่อประเมินระบบการนำองค์กร และถือเป็นผลการปฏิบัติงานที่สำคัญของคณะผู้บริหารจัดทำแผนการส่งเสริมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแผน รวมทั้งจัดให้มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

#### 4. แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

##### หลักการ

ในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยที่สำคัญนอกเหนือจากการมีระบบการบริหารจัดการที่ดีแล้วองค์กรต้องประกอบด้วยบุคลากรที่มีความสามารถ คักยภาพ ทักษะดี และมีศิลปะในการบริหารงานที่ดี ในองค์กรที่มีอายุงานที่ยาวนานอาจประสบปัญหาการเกษียณอายุของบุคลากร โดยเฉพาะในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและไม่กระทบต่อระบบการบริหารจัดการองค์กรจำเป็นต้องมีการประเมิน วางแนวทางและดำเนินการในการสร้างและพัฒนาบุคลากรเพื่อทดแทนในตำแหน่งงานที่มีการเกษียณอายุหรือลาออก

##### กระบวนการ

1. สรรหาและคัดเลือกผู้มีความเหมาะสมมาทดแทนตำแหน่ง โดยกำหนด Competency ของตำแหน่งงานที่จะหาคนมาทดแทนให้ชัดเจนกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังตาม Competency แต่ละตัว เป็น Role Model ให้ชัดเจน ประเมิน Competency ของบุคคลตามเกณฑ์ Competency ของตำแหน่งที่กำหนดไว้พิจารณาจัดลำดับคัดเลือกบุคคลที่ตรงกับ Role Model มากที่สุดโดยเรียงจากมากไปหาน้อย สามารถเลือกได้ 3 ลำดับสำรองไว้ในกรณี Successor ลำดับแรกลาออกไป

2. จัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรม

- 2.1 ผู้เป็นเจ้าของตำแหน่งประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อนหรือหาช่องว่าง (Gap) จุดที่ต้องพัฒนาปรับปรุงของ Successor แต่ละคน

- 2.2 จัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรมรายบุคคล (Individual Development Plan) แก่กลุ่ม Successors โดยให้โอกาสแก่ Successor ลำดับแรกก่อน หากมีงบประมาณมากพอก็ให้พัฒนา Successor ทั้งหมดไปพร้อมกัน

3. พิจารณาจ่ายค่าตอบแทนและปรับเปลี่ยนสวัสดิการตามความเหมาะสมเมื่อเลื่อนตำแหน่ง

#### 5. การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผนและการดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและสร้างการยอมรับ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นจะส่งผลในสองระดับ กล่าวคือ

**(1) ระดับองค์การ** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงมีผลหรืออาจเป็นผลจากการปรับเปลี่ยนของกลยุทธ์ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกระบวนการทางธุรกิจขององค์การ โครงสร้างองค์การที่อาจต้องปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับกับวิธีการทำงานหรือกิจกรรมใหม่ ๆ ซึ่งอาจส่งผลให้งานต่าง ๆ ที่วางไว้ต้องถูกปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม รวมทั้งการวัดผลลัพธ์ที่จะนำไปสู่การให้รางวัลและแรงจูงใจต่าง ๆ ที่กำหนดไว้สำหรับบุคลากรในองค์การเมื่อสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้

(2) **ระดับของตัวบุคคล** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่การรับรู้ของบุคลากรแต่ละคนมาสู่ ความรู้ความเข้าใจ การทดลองปฏิบัติ และประเมินผลว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นอย่างไรก่อนไปสู่การ ยอมรับและการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง

◆ **บทบาทหลัก ๆ ที่สำคัญต่อการนำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จนั้น สามารถสรุปได้ดังนี้**

### 1. ผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง

ผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) หมายถึง ผู้กำหนดและตัดสินใจว่าการ เปลี่ยนแปลงใดจะเกิดขึ้นอย่างไร เป็นผู้ที่มีความอดทนอดกลั้นใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาที่มีผล กระทบสูงต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง จึงควรเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือหน่วยงานที่เกิด การเปลี่ยนแปลง ผู้ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีมุมมองที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจต่อ ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งตระหนักและเข้าใจว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จ ในการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เพื่อจะเข้าใจบทบาทและทำหน้าที่ของตนในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างสมบูรณ์

### 2. ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) หมายถึง ผู้ที่ให้การผลักดันและ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งสามารถสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ไปยังกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์กร ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ องค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นอย่างดี รวมทั้งมีทักษะในการบริหารจัดการและแก้ไข ปัญหา ตลอดจน ความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจให้กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์กรเกิดการยอมรับ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

### 3. ผู้เป็นตัวแทนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ผู้เป็นตัวแทนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง ผู้ที่มีส่วนช่วยและ ดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตลอดจนช่วยควบคุมดูแลและติดตามให้การบริหาร การเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และได้ผลลัพธ์อย่างที่เราคาดหวังไว้ โดยจะเป็นตัวกลางใน การประสานงาน และทำการสื่อสารถึงปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน ตลอดจนข้อกังวลและความคิดเห็นต่าง ๆ ของกลุ่มเป้าหมายให้ผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้รับทราบ เพื่อหาแนวทาง ที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา หรือนำไปสู่การปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมกิจกรรมอื่น ๆ ที่จะทำให้การ เปลี่ยนแปลงเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้เป็นตัวแทนให้เกิดการการเปลี่ยนแปลงควรมีความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับองค์กรและหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ อีก ทั้งควรมีความใกล้ชิดกับกลุ่มเป้าหมาย (Change Target) และเป็นศูนย์กลางในการติดต่อของแต่ละ กลุ่มเป้าหมาย

#### 4. ผู้เป็นกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง

ผู้เป็นกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่ต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยกลุ่มบุคคลเหล่านี้จะต้องได้รับการสื่อสารให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ตลอดจนผลกระทบต่าง ๆ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและในระดับบุคลากรเอง พร้อมทั้งต้องมีการปรับทัศนคติ แนวคิดให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรจะเดินไปข้างหน้า และมีความเต็มใจ ยินยอม และกระตือรือร้นที่จะสนับสนุนการตลอดจนผลกระทบต่าง ๆ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและในระดับบุคลากรเอง พร้อมทั้งต้องมีการปรับทัศนคติ แนวคิดให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรจะเดินไปข้างหน้า มีความเต็มใจ ยินยอม และกระตือรือร้นที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม รวมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

#### กรอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จนั้น เกิดจากดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่เหมาะสมทั้งในระดับองค์กรและระดับตัวบุคคล กรอบแนวทางของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นจะช่วยให้การวางแผนและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ๆ รวม 4 ประการ

##### 1. การนำทาง (Navigation)

หมายถึง การวางแผน การกำกับทิศทาง การบริหารจัดการ และการวัดผล อันจะนำไปสู่เป้าหมายหรือจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ **การวางแผนการเปลี่ยนแปลง** จะประกอบไปด้วยการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นมีอะไรบ้าง มีแนวทางดำเนินการอย่างไร รวมทั้งต้องมีการกำหนดระยะเวลาของแต่ละกิจกรรมในการปรับปรุงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงความสามารถและระยะเวลาสำหรับการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบเหล่านั้น ด้วยซึ่งแผนที่กำหนดไว้นี้จะช่วยทำให้มองเห็นภาพรวมทั้งหมดของแนวทางการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้เป็นระยะ ๆ และแสดงให้เห็นว่ากำลังจะก้าวไปในทิศทางที่ถูกต้อง

##### 2. ภาวะผู้นำ (Leadership)

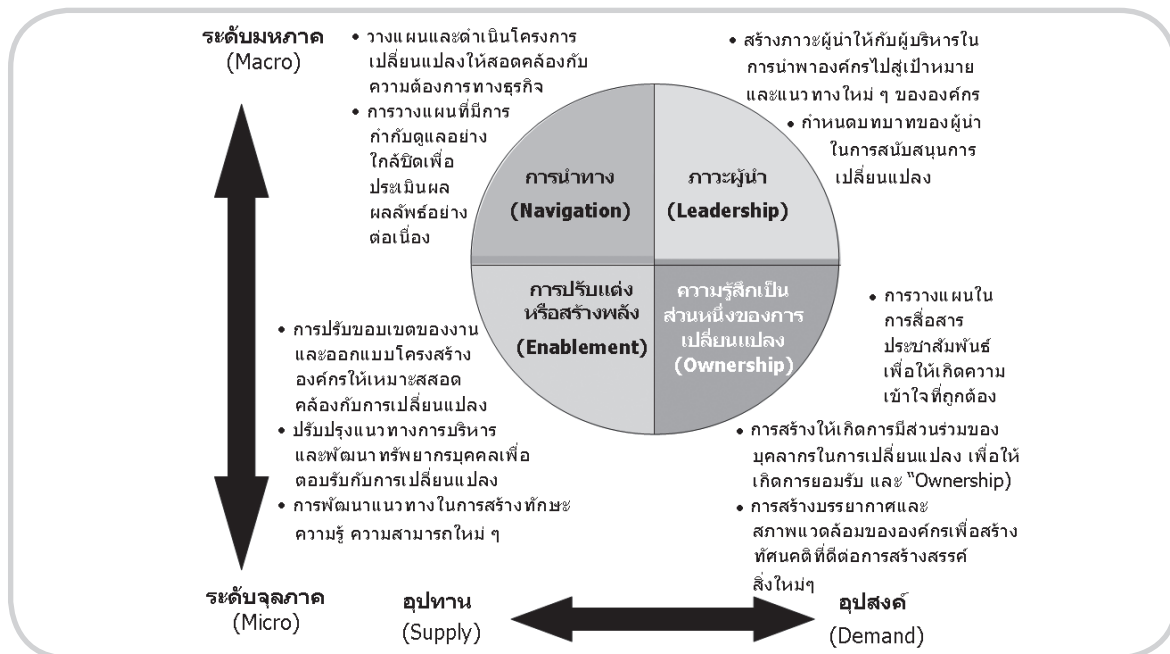
หมายถึงการสร้างผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นต่อการสร้างภาพใหม่ขององค์กร นอกจากนั้นแล้วการวางบทบาทและให้ผู้นำได้รับความสำคัญของบทบาทผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) หรือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) จะช่วยให้เกิดการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทของผู้บริหารหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องมากกับการสื่อสารให้คนในองค์กรเข้าใจและตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง หากผู้นำขาดความต้องการในการเปลี่ยนแปลง ก็ไม่อาจสร้างความต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคลากรอื่นๆ ในองค์กรได้

### 3. การปรับแต่งหรือสร้างพลัง (Enablement)

หมายถึงการสร้างความพร้อม ทั้งในด้านศักยภาพและองค์ประกอบที่จำเป็นแก่บุคลากรและองค์กร เพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน การสร้างทักษะ ความรู้ การสนับสนุนเครื่องมือใหม่ ๆ ให้กลุ่มบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวและตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ การปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการทำงานใหม่ ๆ การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน การปรับเปลี่ยนขอบเขตหน้าที่ของงานต่าง ๆ ภายในโครงสร้าง เพื่อให้เหมาะสมกับแนวทางใหม่ ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการกำหนดแรงจูงใจต่าง ๆ เป็นต้น

### 4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง (Ownership)

หมายถึง การสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงและความต้องการในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องสร้างในองค์กร โดยมีกิจกรรมหลักคือการสื่อสารทำความเข้าใจในองค์กร มีการสร้าง “ภาพ” ของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร จะมีผลอย่างไรกับบุคลากรและองค์กร เพื่อให้ทุกคนเห็นจุดหมายปลายทางใน “ภาพ” เดียวกันตั้งแต่ต้น การสร้างเครือข่าย (Network) ของการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นผู้เป็นตัวแทนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่จะเป็นแรงสนับสนุนให้คนในหน่วยงานได้รับข้อมูล และเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ถูกต้อง สามารถปรับตัวได้ดี นอกจากนั้นการสร้างเครือข่ายต่าง ๆ นี้จะช่วยให้เข้าใจที่มาของแรงต่อต้านได้ดีมากขึ้น เพื่อจะบริหารจัดการได้ถูกประเด็น



จากภาพได้แสดงให้เห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผลสำเร็จนั้น จะต้องเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมที่เหมาะสมทั้งในระดับองค์กรและระดับตัวบุคคล โดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในทั้งสองระดับ นอกจากนี้การพิจารณาถึงความสมดุลระหว่าง “การผลักดัน” และ “ความต้องการ” ก็เป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากขาดความต้องการแล้วการเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นในองค์กรไม่ได้ ทั้งนี้ แต่ละองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะมีความสำคัญแตกต่างกันในแต่ละช่วงระยะของการเปลี่ยนแปลง ฉะนั้น ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับสถานการณ์และเวลา