

**สรุปรายงานการประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ครั้งที่ 10**  
**เรื่อง การประเมินเพื่อจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐ**  
**ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**  
**วันพุธที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2552 เวลา 09.00 – 14.30 น.**  
**ณ ห้องบอลรูม โรงแรมนารายณ์ ถนนสีลม กรุงเทพมหานคร**

.....

สำนักงาน ก.พ.ร. โดยสำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ได้จัดการประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ครั้งที่ 10 เรื่อง การประเมินเพื่อจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในวันพุธที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2552 ณ ห้องบอลรูม โรงแรมนารายณ์ โดยเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานนำร่องมานำเสนอประสบการณ์ ประกอบด้วย นายอนันต์ ภูสิทธิกุล อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ นายฐานิส ศรียะพันธ์ รองอธิบดีกรมราชทัณฑ์ และนายจำลอง โพธิ์สุข รองผู้ว่าราชการจังหวัดชัยนาท เพื่อให้หน่วยงานอื่น ๆ ได้รับทราบและนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนต่อไป พร้อมทั้งได้รับความอนุเคราะห์จากนายไวฑูรย์ โภคาชัยพัฒน์ ผู้ช่วยผู้จัดการ บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (TRIS) มาร่วมนำเสนอความเป็นมาของ Good Governance ให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้รับทราบ โดยได้รับความเกียรติจาก ผชช.อนุชิต สุนสวัสดิกุล ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้ดำเนินการสัมมนา

**นางสุพรรณิ ไพรัชเวทย์ ที่ปรึกษาการพัฒนาระบบราชการ** กล่าวต้อนรับและเปิดการประชุม โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดประชุมสัมมนาดังนี้ จากการศึกษาที่ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีบทบาทสำคัญที่ส่งเสริมและผลักดันให้ส่วนราชการต่าง ๆ มีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พร้อมทั้งมีการใช้เครื่องมือตามแนวทางที่กำหนดไว้ตามกฎหมายบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 สำหรับการประชุมสัมมนาหัวข้อการประเมินเพื่อจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีการในครั้งนี้ เป็นการนำเรื่องที่ค่อนข้างใหม่ ที่จะก้าวเดินไปข้างหน้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีหลักในการประเมินองค์กร 10 หลัก ได้แก่ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส การตอบสนอง ภาวะรับผิดชอบ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจ นิติธรรม ความเสมอภาค/เที่ยงธรรม และการมุ่งเน้นฉันทามติ มาสะท้อนให้เห็นว่าการที่มีธรรมาภิบาลนั้นต้องมีทั้งดีและเก่งประกอบกัน

หน่วยงานนำร่องที่รับการประเมินเรื่องนี้ ได้รับความอนุเคราะห์จาก 7 กรม ได้แก่ กรมการพัฒนาชุมชน กรมการขนส่งทางบก สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม กรมราชทัณฑ์ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และสำนักงาน ก.พ.ร. และจาก 3 จังหวัด ได้แก่

จังหวัดชัยนาท จังหวัดชลบุรี และจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งการประชุมครั้งนี้ได้รับเกียรติจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมราชทัณฑ์ และจังหวัดชัยนาท มานำเสนอประสบการณ์จากการเป็นหน่วยงานนำร่องในวันนี้ พร้อมทั้งบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้ให้ความอนุเคราะห์มาร่วมอธิบายถึงความเป็นมาของเรื่อง Good Governance ที่หน่วยงานต่าง ๆ ทำ จากการนำเสนอประสบการณ์ครั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. มุ่งหวังให้ "เวทีปัญญา สัมมนาเวที" ในครั้งนี้ เป็นเวทีที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมสัมมนามองเห็นทิศทางของการก้าวเดินของการมีธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่ชัดเจนขึ้นต่อไป

### **อภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้นำเสนอประสบการณ์การประเมินเพื่อจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**

**นายไวฑูรย์ โทคาชัยพัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (TRIS)**

ได้นำเสนอความเป็นมาของคำว่า Good Governance โดยภาษาไทยใช้คำว่า ธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี Good Governance เริ่มจากการที่ world bank กำหนดตัวชี้วัดขึ้นมาในปี 1992 ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน แต่ได้ให้ความสำคัญกับภาครัฐเมื่อเกิดวิกฤติเศรษฐกิจในปี 1997 โดยนำมาใช้ในประเทศที่กำลังพัฒนาและด้อยพัฒนา ซึ่งทาง world bank ได้พูดถึงเรื่องของความโปร่งใส หลักการปฏิบัติ สิทธิเท่าเทียมกัน รวมถึงการดูแลทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยควบคู่ไปกับกฎหมายที่บังคับถึงอำนาจรัฐให้กับประชาชนอย่างไร กรณีของภาคเอกชนก็คล้ายกันคือมีอำนาจและสิทธิที่กฎหมายได้มอบให้ใช้กับผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่กำจัดในวงแคบ เช่น บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เรื่องของสิทธิของผู้ถือหุ้นในการประชุมผู้ถือหุ้นต้องเท่ากัน ดังนั้น สาเหตุที่ต้องใช้เนื่องจากมีการประเมินว่าต้องมีการใช้อำนาจอย่างไรถึงจะส่งผลให้เกิดทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิผล วิสัยทัศน์ และความคุ้มค่า ไม่ใช่แค่เน้นเรื่องความโปร่งใสเพียงอย่างเดียว และจะต้องประกอบไปด้วยทั้งดีและเก่งคู่กันไป

**ผศ.อนุชิต สุนสวัสดิกุล** สรุปเพิ่มเติมว่า ความเป็นมาของ Good Governance เกิดจากวิกฤติเศรษฐกิจ ที่ world bank ศึกษาเกิดมาจากความบกพร่องที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น Good Governance จึงเริ่มนำมาใช้เพื่อ guarantee หน่วยงาน เพื่อนำไปประเมินเรื่องต่าง ๆ อย่างในระบบราชการที่นำมาใช้เพื่อประกาศให้ประชาชนได้รับทราบว่าการดำเนินการทุกอย่างเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน พร้อมกันนี้ได้ถามความคิดเห็นจากหน่วยงานนำร่องทั้ง 3 หน่วยงานโดยมีคำถามดังนี้

### **ข้อคำถาม "เมื่อหน่วยงานมีการนำ Good Governance ไปใช้แล้ว เกิดผลอย่างไร"**

**นายอนันต์ ภูสิทธิกุล อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์**

ได้นำเสนอประสบการณ์ของหน่วยงานที่ได้ปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินเพื่อจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนี้ จากที่ผ่านมา 6-7 ปี ได้มีการนำหลักการที่ใช้กับภาครัฐซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ กำหนดระเบียบทั้งการเงินการคลังบุคลากร

และเศรษฐกิจ (เป็นส่วนของสภาพฯ) มาเป็นระเบียบที่ถูกกำหนดแต่ไม่เป็นระบบ ต่อมาสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานต้องการวางหลักการให้เป็นระบบในภาครัฐ กรมจึงเข้าไปทำระบบให้คู่กับ ระเบียบ เมื่อระเบียบตั้งแต่ไม่เห็นผลสัมฤทธิ์ในเชิงระบบ ฉะนั้น 6-7 ปีที่ผ่านมา เป็นการวัดบน หลักการนั้นคือ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้กำหนดตัวชี้วัดไว้ 10 ตัว เพื่อให้ระบบการจัดการอิง มาตรฐานมากขึ้น เพราะฉะนั้นแนวคิดของการประเมินจึงมองที่การจัดการบนหลักการเป็นหลัก และ การประชุมครั้งนี้จึงขอนำเสนอรูปแบบการขับเคลื่อนโดยมี 3 คำถามคือ **คิดได้ไง** โดยดูวิธีคิดของ หน่วยงานเด่น ๆ **ทำได้ไงานั้น** ต้องเห็นวิธีการทำ และ **สำเร็จได้ไง** ทั้งหมดนี้คือการเปลี่ยนแปลง โดยเอาหลักการจัดการบนหลักการมาใช้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร



หลักตัวชี้วัดของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมี 10 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การมีส่วนร่วม เป็นตัวบ่งบอกความสุขของประชาชนที่เป็นผู้รับบริการ นโยบายคือมีการ เสริมอำนาจให้กับประชาชน โดยการมีส่วนร่วมที่เปิดกว้างนั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมี เสรีภาพในการรวมกลุ่มและการแสดงความคิดเห็น รวมถึงความสามารถเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมีเหตุผล ในเชิงสร้างสรรค์

2. ความโปร่งใส ในเชิงหลักการคือเป็นระบบการตรวจสอบภายในสามารถจับต้องได้ทุก เรื่อง ซึ่งต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไหลเวียนอย่างเสรีของข้อมูลข่าวสาร บุคคลที่มีความสนใจ เกี่ยวข้องจะต้องสามารถเข้าถึงสถาบัน กระบวนการ และข้อมูลข่าวสารได้โดยตรง ทั้งนี้การได้รับ

ข้อมูลข่าวสารดังกล่าวนั้นต้องมีความเพียงพอต่อการทำความเข้าใจและการติดตามประเมินสถานการณ์

3. การตอบสนอง เป็นมาตรฐานการให้บริการ (Standard Service) ต้องมีตัวที่ควบคุมทั้งเรื่องของเวลา คุณภาพ และการให้บริการ โดยหน่วยงานและกระบวนการดำเนินงานต้องพยายามดูแลเอาใจใส่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

4. ภาวะรับผิดชอบ เป็นสิ่งที่เน้นซึ่งเป็นเรื่องของความรับผิดชอบต่อในเรื่อง in mind ของคนในองค์กรที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจ ไม่ว่าจะอยู่ภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรภาคประชาสังคม ต้องมีภาวะรับผิดชอบต่อสาธารณชนทั่วไปและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหน่วยงานของตน

5. ประสิทธิภาพ องค์กรต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ตรงต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้รับบริการ

6. ประสิทธิภาพ องค์กรต้องมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และก่อให้เกิดความคุ้มค่าอย่างสูงสุดเช่นกัน

7. การกระจายอำนาจ ส่วนนี้ได้จากการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยการกระจายอำนาจในเรื่องของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สิทธิบุคคล โดยต้องมีจิตสำนึกว่าอะไรคือความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาดังกล่าว ตลอดจนมีความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของบริบททางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และสังคม

8. นิติธรรม กรอบตัวบทกฎหมายต้องมีความเป็นธรรม และไม่มีการเลือกปฏิบัติ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสิทธิมนุษยชน

9. ความเสมอภาค/เที่ยงธรรม ทุกคนต้องมีความเท่าเทียมกันในการปรับปรุงสถานะหรือรักษาระดับชีวิตความเป็นอยู่ของตน

10. การมุ่งเน้นฉันทามติ มีการประสานความแตกต่างในผลประโยชน์ของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อหาข้อยุติร่วมกันอันจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นโยบายและกระบวนการขั้นตอนใด ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ตามความเห็นต้องวางหลักการในเชิงระบบ ไม่ใช่ระเบียบการบริหาร โดยผู้ปฏิบัติจะต้องวางกรอบ วางระบบของหลักการในระบบราชการในหน่วยงานของตนเองก่อน โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้หลักโดยการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และเราหน่วยงานราชการในฐานะผู้ปฏิบัติก็สามารถสังเคราะห์ยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ และระบบการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยวิสัยทัศน์ เครื่องมือ และเทคโนโลยี

จากการที่รัฐนำ Good Governance มาใช้ ทำให้เรามีเวลามา check point ในองค์กรทุกระดับได้อย่างดี กับความรู้สึกกับการที่รัฐนำเอาเรื่องนี้มาใช้ในเชิงหลักการนั้น กรมเห็นด้วย เชิงบริหารบนหลักการ เข้าใจว่าสร้างโอกาสให้องค์กรเหล่านั้นได้ปรับเปลี่ยน และส่งผลให้ประสิทธิภาพที่ประชาชนได้เป็นจริง เนื่องเราสามารถตรวจสอบได้ว่าเราอยู่ที่ใด ทำอะไร การจัด

โครงสร้างตัวเอง งบประมาณ บุคลากร และการก้าวไปข้างหน้า เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่าง ๆ โดยประสิทธิภาพที่จะเกิดต้องมีการทำงานเป็นทีม

#### **นายฐานิส ศรียะพันธ์ รองอธิบดีกรมราชทัณฑ์**

จากการที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี กรมเห็นด้วยเพราะเป็นนโยบายเชิงรุก เพื่อให้ถูกต้องมีคุณธรรมและจริยธรรม มีความสมดุล การกำกับดูแลองค์การที่ดีเป็นการช่วงชิงภายในองค์กรให้ทำงานได้เร็ว ได้รับชัยชนะเร็ว เห็นผลเป็นรูปธรรม และประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมทั้งมีความต่อเนื่อง โดยมีเจตนารมณ์ 3 ข้อ คือ

1. **ด้านสิ่งแวดล้อม** ต้องผ่านผู้นำในองค์กร โดยสำนักงาน ก.พ.ร.ออกแบบให้ว่าหลักการนำไปสู่ความสำเร็จในองค์กรคืออะไร
2. **ด้านผู้ปฏิบัติ** มีอะไรต้องผ่านผู้รับบริการโดยตรง การคิดใหม่เพื่ออนาคตโดยสร้างแรงบันดาลใจ มีเป้าหมาย และการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติ
3. **ด้านนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี** ทำให้องค์กรมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ทิศทางไปทางไหน ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์กร จากการประกาศเป็นองค์กรแห่งการโปร่งใส ตรวจสอบได้ ต้องอาศัยเครือข่าย สิ่งที่กรมราชทัณฑ์ทำไม่ได้ หรือได้ไม่ดีนั้นก็ให้หน่วยงานอื่นทำ และมีคณะกรรมการตรวจสอบความโปร่งใสได้ ซึ่งดูจุดอ่อนและจุดแข็งเพื่อพัฒนาต่อไป

#### **นายจำลอง โพธิ์สุข รองผู้ว่าราชการจังหวัดชัยนาท**

จากการที่จังหวัดมีความซับซ้อนในเชิงโครงสร้างที่อยู่ในส่วนภูมิภาค การทำงานนั้นต้องเข้าใจวงจร เพื่อไม่ให้มีการเหลื่อมล้ำกัน นโยบายนั้นได้จากสวนกลางแต่การปฏิบัติงานขึ้นกับผู้บังคับบัญชา การที่นำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในช่วงที่เกิดวิกฤตินั้น เป็นเรื่องที่ต้องมาสำรวจตัวเองเพราะกลัวหนีสูญ ซึ่งกระทบกับพวกเราเพราะเป็นนโยบายที่นำไปสู่การปฏิบัติสู่ประชาชน เริ่มตั้งแต่รัฐธรรมนูญปี 2540 มีนโยบาย ความโปร่งใส ความเสมอภาค สิทธิเสรีภาพของประชาชน และเมื่อปี 2545 มีการปรับโครงสร้างการให้บริการ เพื่อให้เกิดความประทับใจ ช่องทางการจัดเก็บ/การบริหารจัดการทรัพยากร งบประมาณ ทรัพย์สิน จนภูมิภาคมีสิ่งแปลกใหม่ในปี 2546 มีผู้ว่า CEO จนกระทั่งปี 2550 มีการปรับเปลี่ยนบริหารราชการแผ่นดิน จังหวัดสามารถคิดและของงบประมาณเองได้ ตามแผน 10 ในธรรมาภิบาล ยุทธศาสตร์ 5 เป้าหมายนั้นคือ ธรรมาภิบาล ความโปร่งใสการบริหารจัดการบ้านเมือง รวมถึงในภาคเอกชนด้วย โดยร่วมกันสร้างค่าธรรมาภิบาลในประเทศไทย และนี่คือทิศทางที่ต้องไปให้ได้

**ข้อคำถาม "อธิบายถึงการจัดอันดับการกำกับดูแลองค์กรที่ดี พร้อมแนะนำว่าควรมีจุดไหนที่ต้องให้ความสนใจ"**

**นายไวฑูรย์ โภคาชัยพัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (TRIS)**

สิ่งที่ได้รับจากการจัดอันดับคือ หน่วยงานให้ความสนใจและให้ความสำคัญ สิ่งทีกลัวคือการเป็นภาระ แต่ทุกส่วนราชการเข้าใจว่าเรากำลังทำอะไรและเพื่ออะไร ในตัวระบบของหน่วยงานที่ดี และการสร้างความยั่งยืนให้กับกรมและจังหวัด

จากการที่ทุกหน่วยงานที่ผ่านมามีการบริหารจัดการหรือมีแนวโน้มที่ดี โดยเฉพาะความเข้าใจ สิ่งที่จะแนะนำจุดที่ต้องให้ความสนใจในส่วนที่หน่วยงานนำร่องดำเนินการอยู่ มีดังนี้

1. การทำความเข้าใจในตัวหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งทางสำนักงาน ก.พ.ร. จะมีการจัดทำคู่มือและดำเนินการแจกให้ส่วนราชการต่าง ๆ
2. การทำเป็นระบบ คือเป็นเอกสาร ลายลักษณ์อักษร และอยากให้เป็นบูรณาการ เพราะสามารถตรวจสอบและวัดประสิทธิภาพได้

**ข้อคำถาม "ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการของหน่วยงานนำร่องทั้ง 3 หน่วยงาน"**

**นายอนันต์ ภูสิทธิกุล อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์**

ปัญหาและอุปสรรคที่ดำเนินการนั้นไม่มี แต่ที่เป็นประโยชน์คือในหลักธรรมาภิบาลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้บอกถึงกระบวนการใหม่ การพัฒนา เมื่อเป็นระบบสามารถสร้างกระบวนการต่าง ๆ เพื่อรองรับระบบระหว่างถูกประเมินหรือนำมาใช้แล้วจะเป็นสากล เมื่อแยกกันไปคิดและนำมาคุยกันในส่วนของการต่อต้านที่หมายถึงความรู้สึกหรือทัศนคติก็จะลดลง ส่วนใหญ่จะเป็นในเรื่องของการไม่เข้าใจมากกว่า และประเด็นที่ทริสบอกว่าเป็นภาระ "อะไรที่เป็นระบบนั่นคือภาระ" แต่สิ่งนี้ก็สามารแก้ไขได้ โดยเสริมในเรื่องของความคล่องตัว การนำพาองค์กรสู่ความโชคดีทั้งความร่วมมือใหม่ การได้พลังงานการจัดการในระบบของเรา การช่วยให้มีกระจกสะท้อนระบบการจัดการ Good Governance สิ่งที่เป็นประโยชน์มากคือความคิดใหม่ ๆ การสร้างค่างาน (Value) ยื่นบบบทบาทหน้าที่ ต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับระบบ ปริมาณและคุณภาพ มีระบบการทำทาย การเติมเต็มส่วนที่ขาด และการเดินไปสู่องค์กรระดับโลก

**นายฐานิส ศรียะพันธ์ รองอธิบดีกรมราชทัณฑ์**

เมื่อเข้าร่วมโครงการสิ่งที่หน่วยงานได้รับประโยชน์คือ

1. การปรับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งเมื่อปรับแล้วมีผลกระทบต่อการทำงานในหลาย ๆ ด้าน และเมื่องานสำเร็จองค์กรเองก็จะมอบสิ่งที่ดีที่สุดให้กับประชาชน
2. การทำสิ่งที่มีคุณค่าให้กับประชาชน ทั้งสิ่งที่ดี ความยุติธรรม และความเสมอภาค

3. การลดความเสี่ยง **อย่างแรก**คือจากการปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อคน **อย่างที่สอง**คือการใช้พันธมิตรเป็นเกราะกำบัง **และสุดท้าย**คือสร้างความเชื่อให้กับประชาชน เพื่อให้ทำงานได้สะดวก ซึ่งจะเป็นต้นทุนให้กับองค์กรต่อไป

4. การปรับเปลี่ยนมุมมองดั้งเดิมจากข้อผิดพลาดของหน่วยงานที่ทำผิดซ้ำ ๆ โดยมีการนำกลยุทธ์มาใช้ ซึ่งมุมมองเดิมอาจใช้ไม่ได้ผล ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับหน่วยงานต่าง ๆ

#### **นายจำลอง โพธิ์สุข รองผู้ว่าราชการจังหวัดชัยนาท**

โครงสร้างของจังหวัดนั้นเป็นหน่วยงานที่มีการสัมผัสโดยตรงกับประชาชนแถบล่าง ดังนั้นการดำเนินการต่าง ๆ มีความคาดหวังของประชาชนที่สูงขึ้นตลอดเวลา ทั้งนี้ทางหน่วยงานเองต้องมีการสำรวจตัวเองในฐานะผู้ให้บริการคือ ควรต้องมีการตรวจสอบตัวเองตลอดเวลา เพราะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างที่ไม่มีที่สิ้นสุด

#### **ข้อคำถาม "อธิบายถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา"**

##### **นายไวฑูรย์ ไก่ชัยพัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (TRIS)**

ปัญหาที่เกิดขึ้นคืออยู่ที่ตัวคน "คนเอาชนะระบบได้ตลอด" ไม่ใช่แค่ทางตรงอย่างเดียว เพราะระบบไม่ได้ยึดที่ตัวบุคคลเป็นรากฐาน วิธีการดูแลป้องกันคือประเด็นสำคัญ โดยทำให้เกิดความเข้าใจและยอมรับ ซึ่งนำมาด้วยระบบที่เป็นวงล้อ

#### **ข้อคำถาม "สิ่งที่หน่วยงานนำร่องทั้ง 3 หน่วยงานฝากไว้ในตอนท้าย"**

##### **นายอนันต์ ภูสิทธิกุล อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์**

แม้หน่วยงานของเราไม่ได้ออกมาเป็นรูปธรรมเชิงการให้บริการ แต่มีสิ่งที่อยู่ในใจคือ ความรับผิดชอบต่อความพอใจของประชาชน แม้ผลจากการประเมินที่น่าสู่การจัดอันดับนั้นจะเป็นที่เท่าไรก็ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และการทำงานโดยส่วนรวม สิ่งที่ยากเรียนให้ทราบในตอนท้ายคือ

1. ต้องมีการเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส แต่สิ่งที่จะเกิดแรงจูงใจนั้นคือบุคลากรที่เป็น key man ทางความคิดที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นสากล และจากการประชุมครั้งนี้ เพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้รับรู้และนำไปผ่านไปสู่อุปกรณ์ปฏิบัติงาน

2. การวางระบบที่มีความต่างเชิงนโยบายและต่างในเรื่องของความพร้อมขององค์กร ไม่รู้ว่ขั้นตอนการทำงานนั้นเป็นอย่างไร และอยากให้เขียนจิตสำนึกมากกว่า เพราะจะเกิดผลสัมฤทธิ์ของผลงานโดยแท้ และเราต้องเริ่มยอมรับตัวเองว่าระบบมีความสำคัญ เพื่อทำให้ระบบเข้าไปอยู่ในตัวเราหรือองค์กรได้

### **นายฐานิส ศรียะพันธ์ รองอธิบดีกรมราชทัณฑ์**

หน่วยงานต่าง ๆ ที่จะนำ Good Governance ไปดำเนินการในอนาคต อยากให้สำนักงาน ก.พ.ร.ปรับเปลี่ยนบางเกณฑ์ เพราะศักยภาพของแต่ละหน่วยงานไม่เหมือนกัน โดยไม่ต้องดำเนินการทุกหมวดทุกเกณฑ์ พร้อมทั้งฝากไว้ 3 เรื่อง คือ

1. การเตรียมความพร้อม โดยประเมินองค์กรว่ามีจุดแข็งหรือจุดอ่อนตรงไหน อย่างไร
2. วัฒนธรรมองค์กร การสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากร รู้ว่า Good Governance คืออะไร นิยามหมายถึงอะไร
3. บุคลากรเล็งเห็นความสำคัญของนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี เพื่อเสริมสร้างทัศนคติ เมื่อทำแล้วผลเป็นอย่างไร มีผลลัพธ์อะไร โดยต้องกระตุ้นให้เกิดความหึกเหิม

### **นายจำลอง โพธิ์สุข รองผู้ว่าราชการจังหวัดชัยนาท**

สิ่งนี้เป็นสิ่งที่เราไม่สามารถหลบเลี่ยงได้ และถือว่าการเปลี่ยนแปลงกับภาครัฐ พร้อมกันนี้ ขอให้กำลังใจกับหน่วยงานที่จะดำเนินการในอนาคตอันใกล้ อีกประเด็นคือจากการประชุมครั้งนี้ได้รับรู้ และทราบถึงกระแสของการเกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดในระบบราชการ โดยมีสำนักงาน ก.พ.ร.เป็นผู้ดำเนินการในเรื่องนี้ และหน่วยงานนำร่องเองต้องกลับไปทำเรื่อง Communication ทั้ง 10 องค์กรประกอบของการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (OG) ทั้งนี้ ในเบื้องหลังต้องมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานด้วย

### **นายไวฑูรย์ โภคาชัยพัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (TRIS)**

สิ่งที่เน้นเพิ่มคือเป็นเรื่องของการประเมิน หรือตรวจสอบว่าเราอยู่ตรงไหน โดยคำว่าตรวจสุขภาพกับการประเมิน ครั้งนี้ Good Governance เป็นอย่างไร เสมือนเป็นกระจกสะท้อนแล้วหาทางแก้ไขปรับปรุงต่อไป ซึ่งในองค์กรประกอบจะประกอบไปด้วยบทวิเคราะห์ และแสดงให้เห็นภาพพร้อมข้อเสนอแนะ

**พชช.อนุชิต สุนสวัสดิกุล** สรุปในตอนท้ายการประชุมว่า หลังจากการประชุมครั้งนี้แล้ว ในการดำเนินการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี นั้น ทางสำนักงาน ก.พ.ร. จะจัดทำคู่มือให้กับสวนราชการเพื่อให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายที่ฝันเอาไว้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

.....