

หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กร

ก. การกำหนด
ทิศทาง
ของส่วนราชการ

ข. การกำกับ
ดูแลตนเองที่ดี

ค. การทบทวน
ผลการดำเนินการ
ของส่วนราชการ

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. ความ
รับผิดชอบต่อ
สังคม

ข. การดำเนินการ
อย่างมี
จริยธรรม

ค. การให้การ
สนับสนุนต่อ
ชุมชนที่สำคัญ

หมวด 1 การนำองค์กร

ในหมวดการนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

1.1 การนำองค์กร

ให้อธิบายถึงการดำเนินการของผู้บริหารของส่วนราชการในการขึ้นนำองค์กร การกำกับดูแลตนเองที่ดี และให้อธิบายว่าผู้บริหารของส่วนราชการทบทวนผลการดำเนินการอย่างไร

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ

- (1)
 - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ
 - ในการกำหนดผลการดำเนินการดังกล่าว ผู้บริหารของส่วนราชการได้คำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลัก ความโปร่งใสและความชัดเจนอย่างไร
 - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารในเรื่องดังกล่าวแบบ 2 ทิศทางอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมไปสู่บุคลากรทุกคน รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยผ่านระบบการนำองค์กร
- (2) ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศ
 - เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
 - เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งในระดับส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงาน
 - เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม

หมายเหตุ

- (1) “ผู้บริหารของส่วนราชการ” หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ
- “ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากระบวนการผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่นๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงินตามพันธกิจ
 - “การสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง” หมายถึง การสื่อสารที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งผู้สื่อสารและผู้รับสาร
 - “การสื่อสาร” หมายถึง การสื่อสารด้วยวาจา เอกสาร กริยาท่าทาง และการประพาดิตตนเป็นตัวอย่างที่ดี
- “ระบบการนำองค์กร” (Leadership System) หมายถึง วิธีการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ผู้บริหารส่วนราชการนำมาใช้ทั่วทั้งส่วนราชการ ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ การสื่อสาร และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรร และการพัฒนาผู้นำและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ
- (2) “การสร้างบรรยากาศ” หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถ และมีความพร้อมในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเป็นตัวอย่างที่ดี การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น การส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็น การให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กร
- “การกระจายอำนาจการตัดสินใจ” (Empowerment) หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและดำเนินการให้แก่บุคลากร รวมถึงการมอบอำนาจ(Authorization) โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินการที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถ และมีข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี

- (3) ใน **การกำกับดูแลตนเองที่ดี** ส่วนราชการและผู้บริหารดำเนินการอย่างไรในเรื่องที่สำคัญต่อไปนี้
- ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
 - ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
 - การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมายเหตุ

- (3) - “การกำกับดูแลตนเองที่ดี” (Organizational Governance) หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุม และการตรวจสอบการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ อาจรวมถึง การมีคณะกรรมการที่กำกับกรอบการดำเนินการของส่วนราชการ การติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ การตรวจสอบด้านการเงิน การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- ในการตอบคำถาม ให้อธิบายวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ ต้องอ้างอิงกับ “ลักษณะสำคัญขององค์กร” ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

ค. การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ

- (4) - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการ **ทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ**
- ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ผลการประเมินและทบทวนดังกล่าวมาประเมินความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการอย่างไร
- ผู้บริหารของส่วนราชการนำผลการประเมินและทบทวนนี้มาใช้ในการประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของส่วนราชการอย่างไร
- (5) - ตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารของส่วนราชการทบทวนเป็นประจำมีอะไรบ้าง
- ผลการทบทวนที่ผ่านมาเป็นอย่างไร
- (6) - ผู้บริหารของส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนดังกล่าวมา **จัดลำดับความสำคัญ** เพื่อให้เกิดการปรับปรุงทั้งอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งใช้เป็นโอกาสในการสร้าง **นวัตกรรม**
- ผู้บริหารของส่วนราชการใช้วิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนไปปรับปรุง และนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ รวมถึง **ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง**
- (7) - **ผู้บริหารของส่วนราชการ** ในแต่ละระดับได้รับการประเมินผลงานอย่างไร
- ส่วนราชการนำผลจาก **การประเมินผลงานของผู้บริหาร** ไปปรับปรุงระบบการนำองค์กรของผู้บริหารทุกระดับอย่างไร

หมายเหตุ

(4) ในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ ผู้บริหารของส่วนราชการ ควรใช้ข้อมูลจาก

- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หัวข้อ 4.1 ข.)
- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (หัวข้อ 2.1 และหัวข้อ 2.2)
- ผลการตรวจประเมิน ทั้งการตรวจประเมินภายในองค์กรเอง และการตรวจประเมินจากองค์กรหรือบุคคลภายนอก

(6) ในการนำผลการทบทวนมาจัดลำดับความสำคัญ ให้ส่วนราชการคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความพร้อมของส่วนราชการ งบประมาณในการดำเนินการ ระยะเวลาในการดำเนินการ ความคุ้มค่าของภารกิจ ผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ ส่วนราชการอื่นหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน เป็นต้น

“นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรม เป็นการริเริ่มความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้ใหม่เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

“ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง” ที่ต้องนำผลการทบทวนไปปรับปรุงและนำสู่การปฏิบัติ เช่น ผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ และส่วนราชการอื่นหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

(7) “ผู้บริหารของส่วนราชการ” หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ

การประเมินผลงานของผู้บริหารของส่วนราชการ สามารถใช้ข้อมูลที่ได้รับจากผลการประเมินตามหัวข้อ 5.1 ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และการใช้ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในส่วนราชการนั้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่ทำอย่างเป็นทางการและ/หรือไม่เป็นทางการ

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อแสดง *ความรับผิดชอบต่อสังคม* และมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและเป็นองค์กรที่คำนึงถึงสังคม

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ความรับผิดชอบต่อสังคม

- (8) ในกรณีที่การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบในทางลบต่อสังคม ส่วนราชการดำเนินการอย่างไร
- (9) กระบวนการ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของส่วนราชการในการจัดการกับผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นคืออะไร
- (10)
 - ส่วนราชการได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบของการบริการและการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร
 - ส่วนราชการมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร

หมายเหตุ

ส่วนราชการควรนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีความสำคัญต่อส่วนราชการไปประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หัวข้อ การจัดทำยุทธศาสตร์ (หัวข้อ 2.1) การจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และควรรายงานผลลัพธ์หลัก ๆ ไว้ในหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ หัวข้อ 7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

- (11) ผู้บริหารของส่วนราชการได้กำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ส่วนราชการมี *การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม* อย่างไร

- (11) “การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรมและหลักการของ ส่วนราชการ และควรสอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับของส่วนราชการ รวมทั้ง เป็นพื้นฐานของค่านิยมและวัฒนธรรมของส่วนราชการ ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด” ของการกระทำใด ๆ

ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

- (12)
- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรใน*การสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน* ที่สำคัญต่อส่วนราชการ
 - ชุมชนใดที่สำคัญกับส่วนราชการของท่าน และมีวิธีเลือกชุมชนดังกล่าวอย่างไร
 - มีวิธีการอย่างไรในการเลือกกิจกรรมที่จะสนับสนุนชุมชน
 - ผู้บริหารของส่วนราชการและบุคลากรมี*ส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชน*ดังกล่าวอย่างไร

หมายเหตุ

(12) ส่วนราชการมีแนวทางในการเลือกชุมชนที่สำคัญได้หลายแนวทาง เช่น

- 1) ชุมชนที่ส่วนราชการตั้งอยู่
- 2) ชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการของส่วนราชการ
- 3) ชุมชนที่บุคลากรของส่วนราชการเห็นควรสนับสนุนในกิจกรรมสาธารณประโยชน์

การสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน หมายถึง การดำเนินโครงการหรือกิจกรรม นอกเหนือหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง หรือเป็นส่วนขยายของงานในหน้าที่ของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อชุมชน เช่น หน่วยงานที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาโดยตรง อาจจัดตั้งเป็นชมรมอาสาสมัครสอนหนังสือให้เด็กด้อยโอกาส ทั้งนี้ งบประมาณดำเนินการต้องไม่อยู่ในแผนการของงบประมาณแผ่นดิน

“การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชน” มุ่งเน้นให้ผู้บริหารและบุคลากรของส่วนราชการเป็นตัวอย่างที่ดีในการมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน