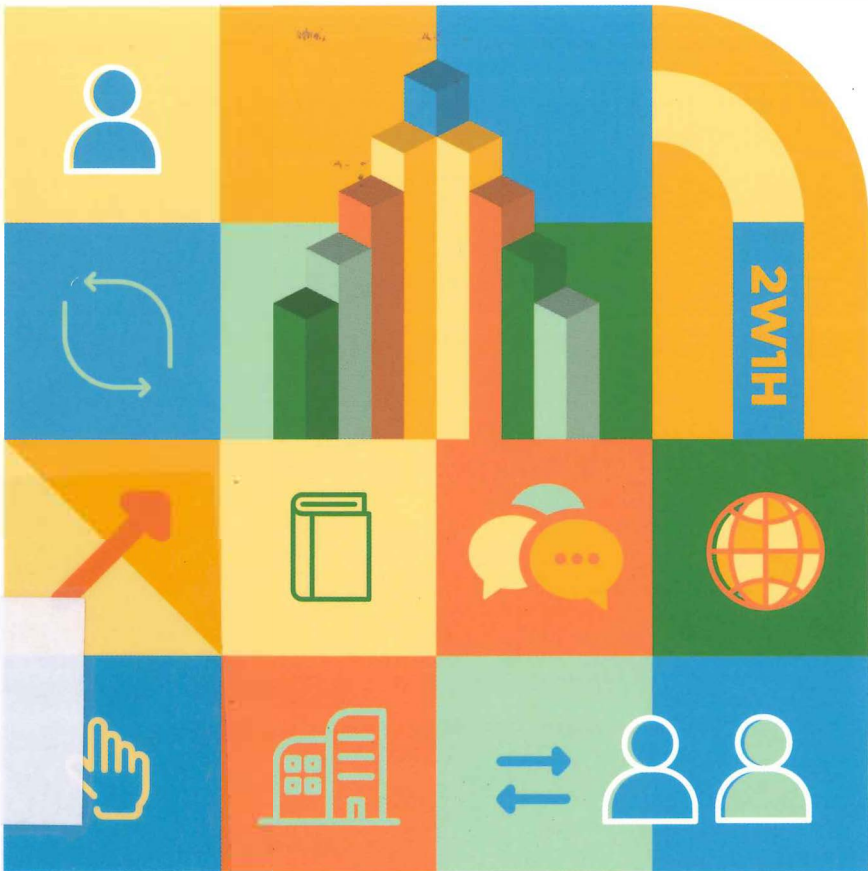




2W 1H

รหัส (ไม่) ลับ ...

สำหรับกรรมการศาลองค์กรภาครัฐ



รองศาสตราจารย์ ดร. ธีญญลักษณ์ วีระสมบัติ

2564



6/6530007
012511/58
122444609

2W 1H

รหัส (ไม่) ลับ ...

สำหรับกรรมการบาลองค์การภาครัฐ



รองศาสตราจารย์ ดร. รัญญลักษณ์ วีระสมบัติ

2564

สารบัญ

	หน้า
คำนำสถาบันพระปกเกล้า	ก
คำนำผู้เขียน	ข
บทนำ ทำไม อะไร และอย่างไร เมื่อต้องใช้ธรรมาภิบาลกับองค์กรภาครัฐ	1
บทที่ 1 Why : ทำไมต้องธรรมาภิบาล ?	4
1.1 สถานะความโปร่งใสและภาพรวมการทุจริตคอร์รัปชันของประเทศไทย	4
1.2 กรอบกำกับการทำงานภาครัฐ	14
1.3 ข้อท้าทายของธรรมาภิบาลกับการทำงานภาครัฐ	33
1.4 สรุปท้ายบท	41
บทที่ 2 What : ธรรมาภิบาลคืออะไร ?	43
2.1 ที่มาและข้อถกเถียงเกี่ยวกับธรรมาภิบาล	43
2.2 หลักและองค์ประกอบธรรมาภิบาลสำหรับองค์กรภาครัฐ	48
2.3 การสังเคราะห์ประเด็นคอร์รัปชันภาครัฐและธรรมาภิบาลที่สำคัญ	61
2.4 สรุปท้ายบท	69
บทที่ 3 How : บริหาร “กระบวนการ” อย่างไรให้มีธรรมาภิบาล ?	71
3.1 ธรรมาภิบาลต้องอยู่ในกระบวนการ ไม่ใช่ (เพียง) เป้าหมายสุดท้าย	72
3.2 เครื่องมือบริหารสร้างธรรมาภิบาลด้วย “ระบบ” “คน” และ “กลไก”	78
3.3 ถอดบทเรียนจากรางวัลธรรมาภิบาลภาครัฐ	106
3.4 สรุปท้ายบท	106
บทส่งท้าย 2W 1H เมื่อธรรมาภิบาลใช้กระบวนการกำกับเป้าหมาย	117
ดัชนีคำ	120
บรรณานุกรม	123
ประวัติผู้เขียน	133

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1.1	CPI ในอาเซียน (ปี 2562)	7
ตารางที่ 1.2	รูปธรรมของการใช้งานหลักธรรมาภิบาล PMQA 4.0	32
ตารางที่ 1.3	สรุปการถอดบทเรียนปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลพร้อมแหล่งที่มาของงานวิจัย	35
ตารางที่ 1.4	สภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการตาม 6 หลักการย่อยของธรรมาภิบาล	38
ตารางที่ 2.1	สรุปหลักการและองค์ประกอบย่อยของธรรมาภิบาลตามคำจำกัดความขององค์การระหว่างประเทศต่างๆ	50
ตารางที่ 2.2	ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล	53
ตารางที่ 2.3	สรุป 4 หลักการที่สำคัญ และ 10 หลักการย่อยของธรรมาภิบาลสำหรับองค์กรภาครัฐ	57
ตารางที่ 2.4	สรุปประเด็นการคอร์รัปชันของภาครัฐใน 4 ช่วงเวลา	65
ตารางที่ 3.1	สรุป ตัวอย่างทรรศนะของนักรัฐประศาสนศาสตร์ต่อกระบวนการบริหารภาครัฐ	76
ตารางที่ 3.2	คำถามสำหรับ P for P (Practice for Perfect) เพื่อให้ธรรมาภิบาลอยู่ในทุกขั้นตอนของการบริหารภาครัฐ	77
ตารางที่ 3.3	คุณลักษณะ ORKs ที่ดี	85
ตารางที่ 3.4	รายการกำกับกับการเขียนผลลัพธ์ (key result) ที่ตระหนักถึงหลักนิติธรรมและหลักความคุ้มค่า	87
ตารางที่ 3.5	ตัวอย่าง การกำหนดสมรรถนะในงาน (Functional Competency) “ความถูกต้องในงาน” โดยมีหลักความรับผิดชอบและหลักคุณธรรม (แบบที่ 1)	95
ตารางที่ 3.6	ตัวอย่าง การกำหนดสมรรถนะในงาน (Functional Competency) “ความถูกต้องในงาน” โดยมีหลักความรับผิดชอบและหลักคุณธรรม (แบบที่ 2)	97
ตารางที่ 3.7	สรุปการถอดบทเรียนปัจจัยแห่งความสำเร็จจากรางวัลเลิศรัฐ (ระดับดีเด่น) ปี 2562	114

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1	ดัชนีภาพลักษณ์คอร์รัปชัน (Corruption Perceptions Index หรือ CPI) ปี 2562 5
ภาพที่ 1.2	CPI ของประเทศไทยเทียบกับอันดับโลก เอเชียแปซิฟิก และอาเซียน (ค.ศ. 2015-2019) 6
ภาพที่ 1.3	องค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติอื่นๆ ที่ให้คะแนนและจัดอันดับประเทศไทย (ปี 2558-2562) 8
ภาพที่ 1.4	ค่าคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ WGI 6 ด้านของประเทศไทย แบ่งตามช่วงเวลา (ปี 2551-2561) 13
ภาพที่ 1.5	ธรรมาภิบาลภาครัฐเพื่อสร้างชีวิตที่ดีขึ้นแก่ประชาชน 4 แนวคิด 10 หลักการ 21
ภาพที่ 1.6	ภาพรวมรายละเอียดที่สำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ปี 2561- 2580) 25
ภาพที่ 1.7	สรุปภาพรวมความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 26
ภาพที่ 1.8	ธรรมาภิบาลและความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 27
ภาพที่ 1.9	บูรณาการความสำเร็จ 3 ด้านของระบบราชการ 4.0 ที่ PMQA ให้ความสำคัญ 29
ภาพที่ 1.10	7 หมวดที่ PMQA 4.0 ใช้ประเมินองค์การภาครัฐ 30
ภาพที่ 2.1	ภาพจำเพื่อความเข้าใจหลักพื้นฐาน 6 ประการของธรรมาภิบาลภาครัฐ 60
ภาพที่ 3.1	ธรรมาภิบาลในกระบวนการบริหารภาครัฐ 77
ภาพที่ 3.2	ระบบ คน และกลไก 3 พลังขับเคลื่อนกระบวนการธรรมาภิบาล 79
ภาพที่ 3.3	แนวทางการเลือกผลลัพธ์ (key result) สำหรับหน่วยงานภาครัฐ 86
ภาพที่ 3.4	ความสอดคล้อง (alignment) ระหว่างวิสัยทัศน์กับภารกิจ วัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ 88
ภาพที่ 3.5	Iceberg Model 90
ภาพที่ 3.6	สรุป Competency ประเภทต่างๆ ที่องค์การสามารถเลือกใช้ได้ 92
ภาพที่ 3.7	5 ขั้นตอนสำคัญของกระบวนการออกแบบความคิดที่เรียกว่า Design Thinking 102
ภาพที่ 3.8	ความสำคัญและความสัมพันธ์ของ 3 พลังขับเคลื่อนเครื่องมือในกระบวนการบริหารเพื่อเสริมความเข้มแข็งในการประยุกต์ใช้ธรรมาภิบาล 104