



## การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

(Public Sector Management Quality Award : PMQA)\*

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นแนวทางที่จะพัฒนา องค์กรให้มีประสิทธิภาพ หรือเรียกว่า High Performance Organization การมีประสิทธิภาพนี้บ่งบอกถึงองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ

### ความเป็นมาของ PMQA

หลังจากมีการปฏิรูประบบราชการ และมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวมาใช้อย่างจริงจัง โดยแนวทางหนึ่งที่ได้ดำเนินการคือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการซึ่งใช้เครื่องมือต่างๆ หลายรูปแบบ อาทิ การทำ 5 ส. ISO KM

ในการดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำเครื่องมือสมัยใหม่มาใช้มากมาย อาทิ Process Redesign, IT, Competency, KM รวมทั้ง การปรับปรุง

\* นายสมบัติ อิศรานุรักษ์ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. บรรยายที่กระทรวงมหาดไทย วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2549

กฎระเบียบต่างๆโดยมีกลยุทธ์การปฏิบัติ และมี Strategic Control (เช่นการทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งข้าราชการเคยทำมาแล้วตั้งแต่ปี 2547) ด้วย

การประเมินที่บริษัท TRIS ดำเนินการ มีข้อเสียคือหลังการประเมิน บริษัทฯ จะไม่บอกว่าองค์กรที่ผ่านการประเมินนั้นมีจุดแข็งจุดอ่อน และข้อควรปรับปรุงอย่างไร ถ้าปล่อยไปอย่างนี้ องค์กรจะเสียโอกาสในการพัฒนาตนเองได้ ดังนั้น เพื่อแก้ไขข้อเสียดังกล่าว ให้องค์กรมีโอกาสพัฒนาประสิทธิภาพของตนเอง จึงได้มีการนำระบบพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ นี่คือการที่ราชการต้องการหาทางไปสู่คุณภาพ

### การบริหารสู่ความเป็นเลิศของนานาชาติ

ปี 1951 ญี่ปุ่นแพ้สงครามโลกครั้งที่สอง ได้เกิดเศรษฐกิจตกต่ำอย่างมาก ทำการค้าขายกับต่างประเทศไม่ได้ สินค้าที่ผลิตก็ไม่มีคุณภาพ ดร.เดมมิง ชาวอเมริกา จึงถูกส่งตัวมาช่วยญี่ปุ่นโดยนำระบบคุณภาพไปใช้ในโรงงานที่ญี่ปุ่น เพื่อหาวิธีการว่าทำอย่างไร การผลิตจึงจะมีคุณภาพ สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ ผลสำเร็จของการนำระบบคุณภาพมาใช้ คือ รางวัลด้านคุณภาพของประเทศญี่ปุ่นมีชื่อเรียกว่า Deming Prize



หลังจากนั้น ประเทศต่างๆ ได้เริ่มต้นตัวที่จะนำระบบคุณภาพแบบญี่ปุ่นมาใช้บ้าง ในปี 1984 ประเทศแคนาดาให้รางวัล Canada Award แต่ไม่ค่อยเป็นที่รู้จักมากนัก ต่อมาปี 1987 ประเทศอเมริกา เห็นว่า รถญี่ปุ่นส่งมาขายในตลาดอเมริกาได้ ทำไมอเมริกาจะทำบ้างไม่ได้ จึงได้นำแนวคิดระบบคุณภาพมาใช้ และได้พบว่าหน่วยงานที่มีคุณภาพจะมีองค์ประกอบบางอย่างเหมือนกัน

ระบบรางวัลคุณภาพที่อเมริกานำมาใช้ ทำให้ประสบผลสำเร็จอย่างสูงและมีชื่อเสียงโด่งดังไปทั่วโลก เรียกว่ารางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

ประเทศที่ได้นำระบบคุณภาพมาใช้อย่างแพร่หลาย ได้แก่ ประเทศออสเตรเลีย สิงคโปร์ กลุ่มสหภาพยุโรป ซึ่งครั้งแรกๆ จะทำกันในหมู่ธุรกิจเอกชนเท่านั้น อเมริกาเป็นประเทศแรกที่ทำให้ความสำคัญกับภาครัฐในเรื่องระบบคุณภาพ โดยเริ่มใช้กับด้านการศึกษาและการสาธารณสุข จนประสบความสำเร็จ



### ประเทศไทยกับ TQA และ PMQA

ประเทศไทยได้เริ่มนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการมาใช้กับภาคธุรกิจเอกชนก่อน โดยนำเทคนิคและกระบวนการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) ของประเทศสหรัฐอเมริกามาใช้

ในปี 2001 สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้มอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award (TQA) ให้กับภาคธุรกิจเอกชน

Public Sector Management Quality Award (PMQA) เป็นรางวัลคุณภาพที่ใช้กับภาครัฐ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้นำเกณฑ์สากลมาดัดแปลง ตั้งเป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

องค์กรใดได้รางวัล PMQA แล้วจะไปขอรางวัล TQA อีกก็ได้ หรือจะขอรางวัล MBNQA จากประเทศสหรัฐอเมริกาต่อไปก็ได้ เพราะใช้เกณฑ์เดียวกัน

การทำ PMQA คือการยกระดับการปฏิบัติงานขององค์กรให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และให้เกิดผลทางปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรไปสู่



ความเป็นเลิศ เปรียบเหมือนร่างกายของคนเรา ถ้าต้องการมีสุขภาพที่สมบูรณ์ จะต้องดูแลรักษา เกณฑ์ในการวัดสุขภาพว่าร่างกายแข็งแรงหรือไม่ วัดจากความดันโลหิตไม่ควรเกิน 80/120 วัดจากปริมาณโคเรสเตอรอล ปริมาณไตรกลีเซอไรด์ เป็นต้น ไม่ใช่ไปหาหมอเอายามารับประทานแล้วจะทำให้สุขภาพแข็งแรง

ปี 2548 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดอบรมวิทยากรตัวคูณ 150 คน อบรมผู้ตรวจประเมินภายใน กรมละ 4-5 คน เพื่อทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา และนำความรู้ไปถ่ายทอดให้องค์กรของตน

ต่อมาปี 2549 ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จัดทำเกณฑ์ PMQA โดยนำเกณฑ์ TQA และเกณฑ์จากต่างประเทศมาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของราชการไทย รวมทั้งได้เตรียมจัดอบรมผู้ตรวจประเมินภายนอก เพื่อทำหน้าที่ประเมินองค์กรภาครัฐที่ต้องการขอรับรอง PMQA และจัดอบรมผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเป็นที่ปรึกษา ให้คำปรึกษาแนะนำเรื่อง PMQA แก่หน่วยงานต่างๆ เช่น ถ้าจะทำ PMQA ควรจะเริ่มต้นอย่างไร เป็นต้น

องค์กรที่ได้รับรางวัล PMQA จะต้องแบ่งปันความรู้ เปิดเผยว่าการดำเนินงานที่ผ่านมา พบปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ได้ใช้เทคนิคอะไรในการแก้ไขปัญหา เช่นเดียวกับผู้ที่ได้รับรางวัล MBNQA ในอเมริกา ที่ต้อง



แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เป็นผลให้องค์กรมี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว

### วิธีปฏิบัติ ในการทำ PMQA

**อันดับแรก** ต้องหาลักษณะสำคัญขององค์กร สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ และความท้าทายขององค์กรให้ได้ บุคลากรในองค์กรต้องมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน หมายถึงต้องรู้พันธกิจ หน้าที่ วิสัยทัศน์ ความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ ว่ามีอะไรบ้าง สัมพันธ์กันด้วยวิธีไหน อะไรบ้างคือความท้าทายขององค์กรที่จะฝ่าไปให้ได้

**อันดับสอง** องค์กรที่เป็นเลิศจะต้องปฏิบัติตามเกณฑ์ทั้ง 7 เกณฑ์ (ส่วนจะทำเรื่องใดมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับภารกิจของแต่ละองค์กร) ดังนี้

#### เกณฑ์ที่ 1 การนำองค์กร ได้แก่

- การสร้างทีมผู้นำที่เข้มแข็ง โดยไม่ให้ความสำคัญเพียง ผู้หนึ่งผู้ใดเท่านั้น
- ผู้บริหารมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มอย่างเป็นประจำ



- การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้องค์กรบรรลุค่านิยมที่ต้องการ

- การนำผลการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรมาช่วยในการวางแผนและตัดสินใจ

## เกณฑ์ที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ได้แก่

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินการโดยใช้เทคนิค SWOT

- ใช้เวลา 1-2 เดือน ในการวางแผนปฏิบัติงานประจำปีและแผนงานระยะยาว

- กระบวนการวางแผนมุ่งเน้นที่การคิดกลยุทธ์ ไม่ใช่การทำเอกสาร

- การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจที่ชัดเจน มีการระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ เป้าหมาย วัตถุประสงค์

- เชื่อมโยงเป้าหมายกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์ในการแข่งขันและการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

- ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร



- ตั้งเป้าหมายที่วัดผลได้เพื่อใช้สำหรับการวัดผลการปฏิบัติงาน

- นิยามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน เพื่อสามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

- สื่อสารแผนงานกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้เข้าใจถึงบทบาทที่ต้องปฏิบัติตามแผนงาน

- มีการตอบสนองอย่างรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนเป้าหมายและกลยุทธ์ เมื่อสิ่งแวดล้อมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไป

## เกณฑ์ที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่

- มีการแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน

- ใช้วิธีการที่หลากหลายในการระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดลำดับความสำคัญ

- มีการประเมินและปรับปรุงวิธี ในการพิจารณาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง



- มีการวิจัยเพื่อระบุถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต
- คัดเลือกคนที่ดี ฉลาด และมีไหวพริบที่สุด ในการติดต่อกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้ผลตอบแทน การฝึกอบรม และอำนาจการตัดสินใจ
- กำหนดมาตรฐานในการให้บริการที่สามารถวัดได้ รวมทั้งต้องมีการวัดผลการดำเนินงาน
- ต้องมีช่องทางในการติดต่อที่สะดวกและหลากหลายให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- มีการติดตามและแก้ไข กับทุกข้อร้องเรียน อย่างรวดเร็ว
- รวบรวมข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ที่ศูนย์กลาง เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสได้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลนั้นได้ และเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง
- เปรียบเทียบความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- มุ่งเน้นการวัดคุณค่าและความจงรักภักดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่นเดียวกับการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ



- ใช้วิธีการที่เป็นระบบในการสร้างความจงรักภักดีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีคุณค่าต่อองค์กร

#### เกณฑ์ที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ได้แก่

- ตัวชี้วัดมีความเชื่อมโยงกับภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร
- จำนวนของตัวชี้วัดที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการทบทวน ต้องมีไม่เกิน 20 ตัว
- สร้างความสมดุลระหว่างมุมมองของทุกตัววัด ที่มีการเก็บและทบทวน
- มุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน
- สร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและเป็นผล
- ใช้เวลาในการมุ่งเน้นตัวชี้วัดที่นำไปสู่ความสำเร็จในอนาคตพอๆ กับตัวชี้วัดของผลงาน
- สื่อสารข้อมูลผลการดำเนินการที่ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้กราฟ รูปแบบการนำเสนอที่เข้าใจได้ง่าย ให้ทั่วทั้งองค์กร



- ใช้ซอฟต์แวร์ที่มีขายทั่วไป หรือมีการออกแบบ ให้เหมาะสม กับความต้องการขององค์กร
- ใช้ระบบการสื่อสารภายในผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อ สื่อสารข้อมูลผลดำเนินการให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องใช้ข้อมูลในเวลาที่เหมาะสม
- มีการจัดทำมาตรฐานสำหรับวิธีการเก็บข้อมูลและการทำ รายงาน เพื่อที่จะมั่นใจได้ว่าข้อมูลนั้นมีความถูกต้อง
- มีการประเมินและปรับปรุงฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ใช้ สำหรับการเก็บข้อมูล การรายงานผล และการวิเคราะห์ อย่างสม่ำเสมอ

#### เกณฑ์ที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ได้แก่

- มีการออกแบบงานและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ เพื่อส่งเสริมให้ เกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและ วัฒนธรรมขององค์กร
- มีการยกย่องชมเชยและบริหารผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อ ช่วยผลักดันให้เจ้าหน้าที่มีความจงรักภักดี และมีผลดำเนินการที่ดี
- มีการดำเนินการให้เจ้าหน้าที่ใหม่ ได้ปฏิบัติตามวัฒนธรรมของ องค์กร



- มีการจัดการที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และมีวัตถุประสงค์ ชัดเจน
- มีการจัดทำแผนการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลความต้องการ จากเจ้าหน้าที่ การวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุนในการฝึกอบรม ตลอดจนระยะเวลาในการฝึกอบรม
- ประเมินผลหลังการฝึกอบรม บนพื้นฐานของผู้ได้รับการ อบรม และการปรับปรุงการฝึกอบรม
- มุ่งเน้นการทำให้เจ้าหน้าที่มีความสุขเหนือความต้องการ มากกว่าการสร้างควมพึงพอใจ
- มีวิธีการในการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยให้ เจ้าหน้าที่
- มีการเก็บข้อมูลความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่เป็นประจำ จากเจ้าหน้าที่ทุกระดับ
- สร้างความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน และชีวิต ครอบครัว



## เกณฑ์ที่ 6 การจัดการกระบวนการ ได้แก่

- การวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน และเป้าหมายในอนาคต
- การกำหนดดัชนีตัวชี้วัดกระบวนการจัดการ และพื้นฐานความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การค้นหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการเชิงรุก
- มีการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เป็นเลิศในด้านกระบวนการจัดการและบริการ
- มีการติดตาม และควบคุมกระบวนการ
- มีการบริหารความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น
- มีกระบวนการสนับสนุน ตามแนวทางของรัฐ

## เกณฑ์ที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ได้แก่

- มีข้อมูลด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



- สามารถอธิบายถึงผลการลดลงของข้อมูล ได้อย่างชัดเจน และมีเหตุผล
- เชื่อมโยงให้เห็นถึงความเป็นเหตุเป็นผลกันของการปรับปรุงในด้านต่างๆ กับผลการดำเนินการ
- ผลการดำเนินการที่ไม่เป็นตามเป้าหมาย ต้องได้รับการวิเคราะห์และแก้ไข

การปฏิบัติตามเกณฑ์ทั้ง 7 ถือเป็นการพัฒนาแบบองค์รวม คือ มีความสัมพันธ์สอดคล้องเชื่อมโยงกันหมด จะไม่เป็นการพัฒนาแบบแยกส่วนเหมือนที่ผ่านมา ที่ไม่สามารถตอบได้ว่า ทำไปเพื่ออะไร แต่ต่อไปนี้จะสามารถมองเห็นว่าสิ่งที่กำลังทำอยู่ เป็นส่วนไหนของการบริหารจัดการภาครัฐแบบองค์รวม

### PMQA แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ

- 1) **ลักษณะสำคัญขององค์กร** เป็นการวิเคราะห์องค์กรทั้ง 7 กระบวนงาน
- 2) **เกณฑ์ทั้ง 7 เป็นเกณฑ์กลาง** แต่ละองค์กรไม่จำเป็นต้องใช้เหมือนกันหมด สามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร



โดยมีกรอบทิศทางเดียวกัน ตัวอย่าง ถ้าองค์กรไม่ค่อยมีส่วนสัมพันธ์กับ  
ผู้รับบริการมากนัก ในเกณฑ์ที่ 3 เรื่องการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและ  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะมีบทบาทน้อยลง หรือถ้าองค์กรเน้นการวางยุทธ  
ศาสตร์ ก็ให้มุ่งเน้นเกณฑ์ที่ 2 เรื่องการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์  
เป็นต้น

### เกณฑ์ทั้ง 7 แบ่งได้เป็น 2 ส่วน

คือ (1) ส่วนกระบวนการ ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมของ  
องค์กร ประกอบด้วย เกณฑ์ที่ 1 - 6 และ (2) ส่วนผลลัพธ์ อยู่ในเกณฑ์ที่ 7

ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ แบ่งเป็น 4 ส่วน

ส่วน/ประเภท	เกณฑ์ที่	คำอธิบาย
1 เตรียมความพร้อม	1 - 3	เป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กร โดยเริ่มจาก 1) กำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน 2) วางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ 3) นำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณา ประกอบข้อ 1 และ 2



ส่วน/ประเภท	เกณฑ์ที่	คำอธิบาย
2 ปฏิบัติ	5 - 6	เมื่อวางแผนเตรียมความพร้อมแล้ว จะ นำไปปฏิบัติ ต้องให้ความสำคัญกับ บุคลากรในองค์กร และให้ ความสำคัญกับกระบวนการ เพื่อ สร้างกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ
3 สมองสังการ	4	การวัดวิเคราะห์และจัดการความรู้ เป็นสมองที่จะต้องสังการทุกเรื่อง โดย นำข้อมูลจากสมองนี้ไปสังการ ไม่ว่า จะเป็นการนำองค์กร การจัด กระบวนการ การประเมินผลลัพธ์ เพื่อให้ทุกอย่างมีข้อมูลจริงที่เป็นเลิศ
4 ผลลัพธ์ดำเนินการ	7	เชื่อว่าถ้าการวางแผนปฏิบัติมี ประสิทธิภาพ จะทำให้ผลลัพธ์องค์กร ตามพันธกิจหน้าที่ เกิดผลสัมฤทธิ์ด้วย

**ตัวอย่างความสัมพันธ์** เช่น การนำองค์กร ต้องกำหนด  
ทิศทางโดยดูข้อมูลจริงขององค์กรว่าเป็นอย่างไร ต้องดูว่าทำได้ขนาดไหน





และการติดตามประเมินผล ต้องนำข้อมูลจริงที่สามารถเรียกใช้ได้จากการจัดเก็บที่เป็นระบบ ไปใช้ประเมิน

ที่ผ่านมา เมื่อบริษัท TRIS จะมาประเมิน องค์กรต้องเตรียมข้อมูลมากมาย เกิดความยุ่งยากมาก โดยเฉพาะในปีแรกๆ เพราะองค์กรไม่มีการเก็บข้อมูลพื้นฐานไว้มาก่อน ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ แต่ในวันนี้ หากองค์กรวางแผนกลยุทธ์ จะต้องเขียนความต้องการให้ชัดเจนว่า องค์กรต้องการบรรลุผลเรื่องอะไร ข้อมูลต้องชัดเจน ต้องเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่เก็บทุกสิ่งทุกอย่างไว้ในถังเดียวกันหมด

ในการวางแผนยุทธศาสตร์ จะมองทิศทางขององค์กร มองการดำเนินงาน ฯลฯ อย่างมีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน เกณฑ์ทั้ง 7 จะเชื่อมโยงสัมพันธ์กันหมด ไม่ทำเกณฑ์ใดโดดๆ เหมือนในอดีต การทำงานจะเป็นระบบ มีความเชื่อมโยงกับทุกส่วนขององค์กร

### องค์ประกอบของ PMQA มาจากไหน

PMQA จะทำให้ท่านเห็นภาพรวมของการพัฒนาที่ผ่านมาว่า สิ่งที่ทำอยู่นั้นคืออะไร เป็นองค์ประกอบด้านใดของการพัฒนาแบบองค์รวม องค์ประกอบต่างๆ มีที่มาจากนี้



- **การนำองค์กร** ปรากฏใน พ.ร.ฎ.การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมวด 2, 5, 7, 8 ISO ข้อ 5.1, 5.3, 5.6, 8.5 และ PSO 1103, 1105, 1106, 1109 และ 1110

- **การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์** ปรากฏใน พ.ร.ฎ.หมวด 2, 3 ISO ข้อ 5.4 และ PSO 1103, 1106 และ 1109

- **การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ปรากฏใน พ.ร.ฎ. หมวด 2, 5, 6, 7 ISO ข้อ 5.2, 7.2 และ PSO 1102 และ 1107

- **การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** ปรากฏใน พ.ร.ฎ. หมวด 3, 5, 7, 8 ISO ข้อ 8.4 และ PSO 1101 และ 1105

- **การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** ปรากฏใน พ.ร.ฎ. หมวด 3, 5, 6, 8 ISO ข้อ 6.2, 6.4, 7.2 และ PSO 1104

- **การจัดการกระบวนการ** ปรากฏใน พ.ร.ฎ. หมวด 3, 5, 6, 7 ISO ข้อ 7.2, 7.3, 7.4, 7.5 และ PSO 1104

- **ผลลัพธ์การดำเนินการ** ปรากฏใน พ.ร.ฎ. หมวด 3, 4, 8 ISO ข้อ 8.2, 8.4 และ PSO 1108 และ 2101



พ.ร.ฎ. เพียงบอกให้ทำ “อะไร” ไม่ได้บอกให้ทำ “อย่างไร” แต่เมื่อใช้ทั้ง พ.ร.ฎ ISO และ PSO จะเสริมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียว เป็นองค์รวม

ลักษณะความสัมพันธ์ของเกณฑ์ จะมุ่งเน้นทั้งกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงอย่างเดียว หลัก Balanced Score Card กล่าวว่า การวัดผล ต้องวัดแบบ Balance ไม่ใช่วัดอะไรอันใดอันหนึ่ง

ข้อดีของเกณฑ์นี้ ในการนำมาใช้คือ องค์กรสามารถปรับใช้ได้ ตามความเหมาะสมกับองค์การ เกณฑ์นี้จะไม่บังคับให้ทุกองค์กรต้องทำเหมือนกันหมด

### หลักสำคัญของการพัฒนา PMQA

เมื่อได้วิเคราะห์ลักษณะสำคัญขององค์กรแล้ว จะรู้ว่าคุณภาพพร้อมขององค์กรของเราเป็นอย่างไร เราจะพัฒนาอย่างรวดเร็วหรือช้าก็ได้ เช่น กรมหนึ่งได้วิเคราะห์แล้วองค์กรมีความพร้อมในการนำระบบ PMQA มาใช้ อีก 3 ปีจะขอรางวัลก็ได้ อีกกรมบอก 3 ปีไม่ไหว กรมยังไม่ได้ทำอะไรสักอย่าง ก็ไม่เป็นไร วางแผน 5 - 10 ปีเสร็จ ก็ทำได้



กรมจะแยกทำ ปีนี้นำกองนี้ก่อนเพราะทำทุกกองไม่ไหว หากองตัวอย่างก่อนก็ได้ หรือจะเลือกทำเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งก่อนก็ได้ แต่สุดท้าย ถ้ากรมจะขอรางวัลต้องทำครบทั้ง 7 เกณฑ์จึงจะได้รับรางวัล

แนวทางของแต่ละกรมจะทำอย่างไรก็ได้ แต่เป้าหมายสุดท้าย ต้องเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ และมีคุณภาพ

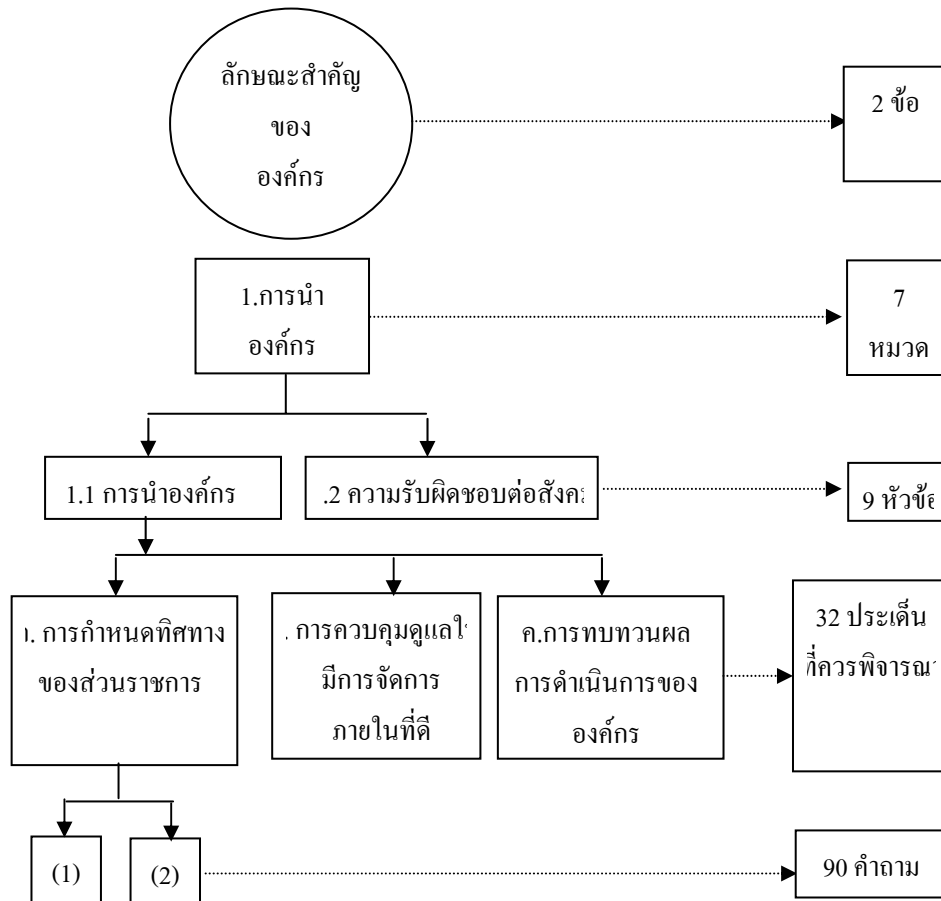
### ประสบการณ์จากการทำ PMQA ที่ผ่านมา

หน่วยงานที่ได้วางแผนยุทธศาสตร์ กำหนดวิสัยทัศน์ ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดไว้แล้ว เมื่อจะทำ PMQA ถือว่าได้ทำตามที่ ก.พ.ร. กำหนดทั้งหมดแล้ว ถือว่าผ่านเกณฑ์แล้วใช่ไหม ตอบว่า ไม่ใช่ เพราะสิ่งที่ได้ทำมาแล้ว เป็นเพียง “ผลดำเนินการ” การจะทำ PMQA ต้องเริ่มต้นโดยการตอบคำถามในหมวดต่างๆ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เราทำมาแล้ว สามารถนำมาเข้าเกณฑ์ทั้ง 7 เกณฑ์ได้ ทำแล้วไม่สูญเปล่า เพียงแต่ PMQA เป็นเกณฑ์รวม การนำมาเข้าเกณฑ์ ก็ให้พิจารณาว่ามันคือเรื่องอะไร อยู่ในส่วนไหนของเกณฑ์ PMQA



### การทำความเข้าใจกับคำถาม

PMQA เป็นการถามใน 7 หมวด แต่ละหมวด จะถามแบบที่เน้นว่าการจะทำให้แต่ละหมวดดีขึ้นนั้น องค์กรควรทำอะไรบ้าง องค์กรประกอบของเกณฑ์รวม 90 คำถาม ตามแผนภูมิ ดังนี้



### ฝึกปฏิบัติตอบคำถาม PMQA

การตอบคำถาม 7 หมวด เพื่อสร้างองค์กรให้เป็นเลิศ โดยคำถามจะเป็นการถามนำ ถ้าองค์กรยังไม่ได้ทำ ก็เป็นโอกาสที่องค์กรต้องไปปรับปรุงในเรื่องนั้นให้ได้ เพื่อยกระดับคุณภาพขององค์กรให้ดีขึ้น

นอกจากนั้น การตอบคำถามยังมีข้อดี คือ ทำให้คนในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน และเข้าใจองค์กรได้เป็นอย่างดีว่าองค์กรให้ความสำคัญกับอะไร อีกทั้งช่วยในการระบุข้อมูลสำคัญที่อาจขาดหายไป ทำให้เกิดการมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง หากพบว่าเรื่องใดมีข้อมูลไม่เพียงพอหรือข้อมูลขัดแย้งกัน องค์กรสามารถนำเรื่องนั้นไปจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อแก้ไขปรับปรุงโดยยังไม่ต้องประเมินตนเองต่อไป

#### การถามตอบ “ลักษณะสำคัญขององค์กร”

คำถามมี 2 ข้อใหญ่คือ (1) ลักษณะขององค์กร (2) ความท้าทายต่อองค์กร รวม 15 คำถาม



“**ลักษณะองค์กร**” แบ่งออกเป็น 2 หมวด คือ (1) ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ มี 5 คำถาม และ (2) ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร มี 3 คำถาม

ตัวอย่าง 5 คำถาม ที่ต้องตอบเรื่องลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

คำถามที่ 1

- บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของส่วนราชการมีอะไรบ้าง
- มีกลไกอย่างไรในการให้บริการหรือส่งมอบงานแก่ผู้รับบริการ

คำถามที่ 2

- วัฒนธรรมในส่วนของราชการของท่านคืออะไร
- วิสัยทัศน์คืออะไร
- เป้าประสงค์หลักคืออะไร
- พันธกิจคืออะไร
- ค่านิยมของส่วนราชการที่กำหนดไว้คืออะไร (ค่านิยม

หมายถึงสิ่งที่องค์กรยึดถือปฏิบัติร่วมกันว่า ถ้าปฏิบัติตามนี้แล้วจะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าได้)

คำถามที่ 3 ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร เช่น

- ระดับการศึกษาของบุคลากร



- ความหลากหลายของบุคลากรในสายงานและหน้าที่
- ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และ อื่นๆ

คำถามที่ 4 องค์กรมีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญอะไรบ้าง

คำถามที่ 5 องค์กรดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง

“**ความท้าทายต่อองค์กร**” แบ่งออกเป็น 3 หมวด คือ (1) สภาพการแข่งขัน มี 4 คำถาม (2) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ มี 1 คำถาม และ (3) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ มี 2 คำถาม

### การถามตอบ “การนำองค์กร”

การนำองค์กร มี 2 หัวข้อที่ต้องให้ความสำคัญ คือ (1) การนำองค์กร และ (2) ความรับผิดชอบต่อสังคม รวม 6 ประเด็น ประกอบด้วย 12 คำถาม

ในส่วนของ การนำองค์กร มี 3 ประเด็นที่ต้องพิจารณา คือ (1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (2) การควบคุมดูแลให้มีการบริหารจัดการภายในที่ดี (3) การทบทวนผลการดำเนินการ แต่ละประเด็นจะมีคำถามว่า ท่านทำตามนี้หรือยัง ทำอย่างไร



ลักษณะคำถามมี 2 อย่างคือ อะไร กับ อย่างไร ถามว่า “อะไร” ตอบง่าย เช่น ถามว่าข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานคืออะไร แผนงาน เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดมีอะไรบ้าง แต่ถามว่า “อย่างไร” ตอบยาก เช่น ถามว่านายแดง ได้ชื่อมาอย่างไร การตอบต้องอธิบายว่าได้มาเพราะเมื่อนำวันเกิดไปให้พระตั้งชื่อให้ ได้ดูอักขระตัวอักษรที่เป็นมงคลนาม เป็นต้น

### ตัวอย่างคำถาม ดังนี้

คำถามที่ 1 องค์การของท่านได้กำหนดทิศทางอย่างไร ได้กำหนดวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดไปสู่ระดับล่างอย่างไร ค่านิยมขององค์กรคืออะไร (เหตุผลคือเขาต้องการสอนว่าในการนำองค์กร ควรจะทำอะไรบ้าง โดยวิธีการถามว่าท่านได้ทำหรือยัง ถ้ายัง หรือทำแล้วแต่ไม่สำเร็จ ไม่ดี ก็จะเป็นโอกาสให้ต้องปรับปรุงตนเอง)

คำถามที่ 2 การสร้างบรรยากาศ การให้อำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัวในการดำเนินงาน ถามว่าผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้ข้าราชการได้มีการตัดสินใจด้วยตัวเอง เพื่อให้มีการทำงานได้คล่องตัวได้อย่างไร



คำถามที่ 3 องค์การของท่านได้ทำงานและมีการตรวจสอบได้อย่างไร

คำถามที่ 4 การกำหนดความรับผิดชอบอย่างไร

คำถามที่ 5 การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติได้อย่างไร

มีข้อสังเกตว่า

(1) ผู้นำไม่ใช่เพียงกำหนดทิศทางอย่างเดียว แต่จะต้องกำหนดวิธีการ ทบทวนผลการดำเนินการ ว่าการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นไปตามทิศทางหรือไม่ (ทบทวนด้วยวิธีอะไร อย่างไร) ด้วย

(2) สิ่งที่หน่วยงานของรัฐยังไม่ให้ความสนใจมาก่อนเลย คือในหมวด 1 (การนำองค์กร) เป็นการตรวจสอบว่าผู้นำได้ดำเนินการนำองค์กรอย่างมีเป้าหมายชัดเจนหรือไม่ และผู้นำนอกจากจะมีทิศทางที่ดี จะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย ไม่ใช่ทำให้องค์กรรอดอย่างเดียว ซึ่งเป็นเรื่องใหม่ หมายถึงการทำงานต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อสาธารณะด้วย ว่ามีหรือไม่ อย่างไร ต้องดำเนินการอย่างมีจริยธรรม และให้การสนับสนุน ชุมชน องค์กรที่เป็นเลิศ จะไม่ใช่องค์กรที่อยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่ต้องให้ความสำคัญกับสังคมที่อยู่รอบด้าน โดยเฉพาะชุมชน เพื่อให้ชุมชนมององค์กรในทางที่ดี



(3) ผู้นำควรประพฤติปฏิบัติให้เกิดลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ (ก) มองในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็น ต้องมองไกล มีวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์องค์กรให้ชัดเจน (ข) ต้องถ่ายทอดสิ่งที่ตัวเองคิดไปสู่ลูกน้องให้ได้ (ค) ผู้นำที่ดีต้องพาองค์กร และทุกคนในองค์กร ให้อยู่รอด

### การถามตอบ “การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์”

เพื่อตรวจสอบการจัดทำยุทธศาสตร์ วิธีการวางแผนและกลยุทธ์ ว่าองค์กรมีวิธีอย่างไรในการทำแผนฯ ได้นำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการวางแผนอย่างไร ถ้าได้ดำเนินการทำ SWOT Analysis วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม หรือไม่ เป้าประสงค์ชัดเจนหรือไม่ เกิดความสมดุลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือบุคคลอื่นแล้วหรือยัง บางครั้งต้องคำนึงความสมดุลของต่างกลุ่มด้วย เพราะต้องการให้ทุกคนได้ประโยชน์เท่าๆ กันการตรวจสอบการจัดทำแผน จะพิจารณาว่ามีการจัดทำแผนอย่างไร คาดผลเป้าหมายในอนาคตอย่างไร มีเกณฑ์การเปรียบเทียบอย่างไร ถามเพื่อเน้นว่าการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ถ้าตอบได้ดี ถือเป็นจุดแข็งทุกคำถามเมื่อตอบเสร็จ นำมาวิเคราะห์ประเมิน จะรู้ได้ทันทีว่าองค์กรมีจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงอย่างไร



### การถามตอบ “การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”

จะถามเพื่อหาความรู้ ความสัมพันธ์ และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

- องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- องค์กรได้คำนึงถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึงมีในอนาคต มาประกอบการพิจารณาดังกล่าวอย่างไร
- องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการรับฟัง รวมทั้งเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังหลักๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
- องค์กรได้นำข้อมูลต่างๆ จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน และการปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการพัฒนาการบริการใหม่ๆ อย่างไร
- กลไกที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถใช้ในการขอข้อมูลหรือขอรับบริการหรือร้องเรียนต่อส่วนราชการมีอะไรบ้าง
- องค์กรมีแนวทางอย่างไร ในการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



- องค์กรมั่นใจได้อย่างไร ว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนได้ปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้
- องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
- องค์กรมีวิธีการอย่างไร เพื่อให้การวัดดังกล่าวได้ข้อมูลซึ่งสามารถนำไปใช้สร้างความประทับใจและทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี
- องค์กรนำผลการวัดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจไปปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการอย่างไร

**การถามตอบ “การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้”**

จะถามเพื่อวัดวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร และการจัดการสารสนเทศและความรู้ ดังนี้

- องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ ที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม
- องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้มาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม



- องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมาสนับสนุนการตัดสินใจในองค์กร และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
- องค์กรทำอย่างไร เพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมใช้งานและทำให้บุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์กรอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกันสามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าว
- องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการทำให้อุปกรณ์เกี่ยวกับสารสนเทศที่ใช้ในองค์กรมีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย
- องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศนั้นเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ
- องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการจัดการความรู้เพื่อให้บรรลุผลในเรื่อง (1) การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในองค์กร (2) การรับถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการและหน่วยงานอื่น (3) การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ



### การถามตอบ “การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล”

จะถามเกี่ยวกับ ระบบบริหารงานบุคคล การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ และความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร ดังนี้

- องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการจัดระบบบริหารงานบุคคล เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม การกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัว และทันต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่เสมอ

- ในการจัดระบบบริหารงานบุคคล องค์กรได้คำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากร และของชุมชนซึ่งองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ด้วย มาพิจารณาอย่างไร

- องค์กรทำอย่างไร เพื่อให้การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ

- องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อ (1) ให้แผนปฏิบัติการและผลการดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดไว้ (2) ให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรกับความต้องการของบุคลากร ในด้านการพัฒนาการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในการทำงาน



- องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการให้การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งครอบคลุมในเรื่องการอบรมบุคลากรใหม่ จริยธรรม การบริหารจัดการ การพัฒนาภาวะผู้นำ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

- องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการส่งเสริมสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและอุปกรณ์ ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน โดย (1) องค์กรกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในเรื่องดังกล่าวอย่างไร (2) บุคลากรมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและปรับปรุงในเรื่องดังกล่าวอย่างไร

- องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการทำให้สถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ เพื่อให้สามารถดำเนินการกิจไปได้อย่างต่อเนื่อง

### การถามตอบ “การจัดการกระบวนการ”

จะถามกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน ดังนี้

- องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่ส่งผลต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนราชการ





- องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่สำคัญสำหรับกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยนำข้อมูลที่ได้จาก ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบในการจัดทำมาตรฐานการ ปฏิบัติงานเหล่านั้น

- มาตรฐานการปฏิบัติงานที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวมี อะไรบ้าง

- องค์กรมีตัวชี้วัดอะไร ที่แสดงถึงผลสำเร็จของกระบวนการ สนับสนุน

- องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการนำกระบวนการดังกล่าวไป ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้น

- องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการลดค่าใช้จ่ายในด้านการ ตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการ ดำเนินการ

- องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ



### การถามตอบ “ผลลัพธ์การดำเนินการ”

จะถามผลลัพธ์การดำเนินการใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้าน ประสิทธิภาพตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้าน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ดังนี้

- ผลการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติงาน

- ผลด้านการบูรณาการกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกันในการ ให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน

- ผลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย

- ผลตัวชี้วัดที่สำคัญอื่นๆ ที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย

- ผลด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

- ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของ กระบวนการที่สร้างคุณค่า

- ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของ กระบวนการสนับสนุน



- ผลด้านระบบบริหารงานบุคคล
- ผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
- ผลด้านความผาสุก ความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของ

บุคลากร

### สรุป

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) นับว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหลักเกณฑ์ที่กำหนดจะช่วยส่งเสริมให้ส่วนราชการมีการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานสู่มาตรฐานสากล สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักในการสร้างความเป็นเลิศในระบบราชการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548 - 2551 และเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

