

# หลักการแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒

โดย ศ.ดร.ปรัชญา เวสารัชช์

*อนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ประธานคณะทำงานในการปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒*

ความเป็นมา

การดำเนินการ

การปรับปรุงเกณฑ์ฯ

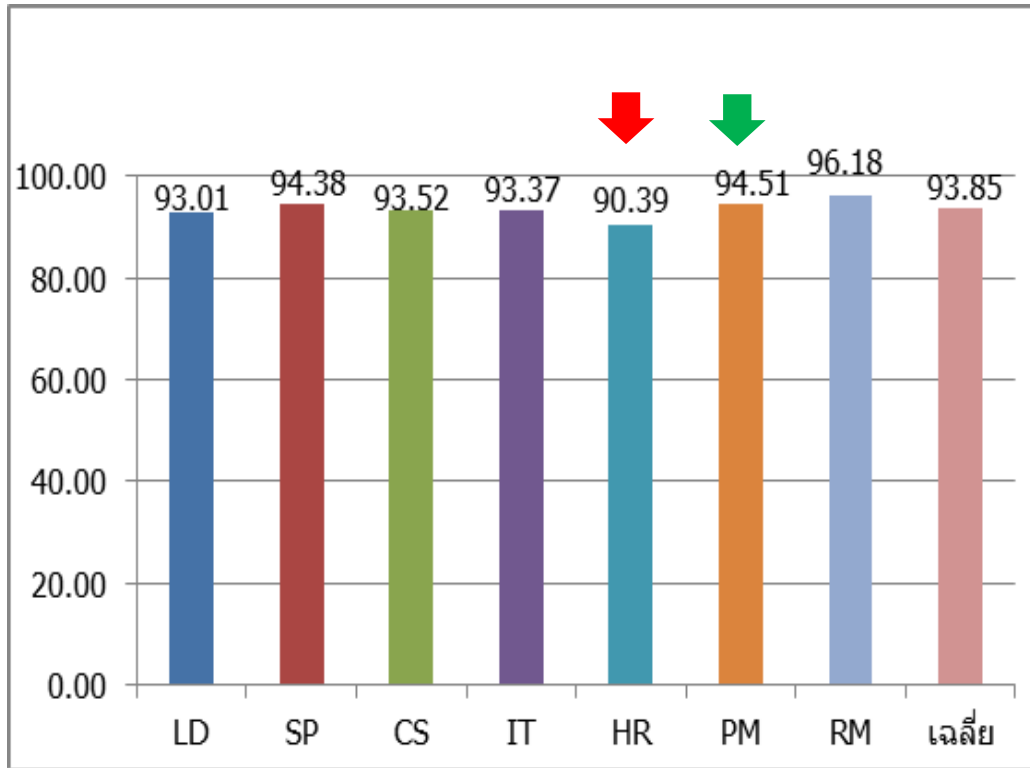
- มติ ครม. ๒๘ มิถุนายน ๒๕๔๘ ให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเครื่องมือพัฒนาระบบราชการ
- สำนักงาน ก.พ.ร. พัฒนาเกณฑ์จาก
  - ก) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (๒๕๔๖-๒๕๕๐)
  - ข) พรฎ.การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ๒๕๕๖
  - ค) เกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award ๒๕๔๖
- สำนักงาน ก.พ.ร. ส่งเสริมเกณฑ์

- พ.ศ. ๒๕๔๙ กำหนดตัวชี้วัดรับรองการปฏิบัติราชการ
- พ.ศ. ๒๕๕๑ สร้างเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
- พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๕๔ ส่วนราชการและจังหวัดใช้พัฒนาองค์การ  
ปีละ ๒ หมวด
- พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๗ ตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ระดับพื้นฐาน รอบที่ ๑

ประเภท	จน.ทั้งหมด	จน.ผ่าน
กระทรวง	๑	๑
กรม	๑๓๙	๑๓๒
จังหวัด	๗๖	๗๓

- พ.ศ. ๒๕๕๘ ปรับปรุงเกณฑ์

## ผลการตรวจรับรองส่วนราชการระดับกรม



- ส่วนราชการมีผลการดำเนินการในแต่ละหมวดใกล้เคียงกัน
- หมวดที่มีผลการดำเนินการดีที่สุดในการตรวจรับรองปีที่ผ่านมาได้แก่ หมวด ๖ หมวด ๒ หมวด ๓ หมวด ๔ และ หมวด ๑ ตามลำดับ
- หมวด ๕ มีระดับคะแนนน้อยที่สุด

# ผลการประเมินรายหมวด

หมวด	ประเด็นที่ดำเนินการได้ดี	ประเด็นที่ควรปรับปรุง
<b>๑ การนำองค์การ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- การสร้างบรรยากาศและเป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อความร่วมมือ/ความผูกพันในองค์การ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ทบทวนการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคม เพื่อปรับปรุงแนวทาง/มาตรการ/วิธีการ</li><li>- การประเมินผลการมอบอำนาจการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงการบริการ</li></ul>
<b>๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- การนำข้อมูลมาประกอบการจัดทำแผน</li><li>- การสื่อสารเพื่อนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ทบทวนผลการดำเนินการเพื่อบริหารความเสี่ยง</li><li>- โยงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกับยุทธศาสตร์</li></ul>
<b>๓ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- การกำหนดกลุ่มเป้าหมายครอบคลุมพันธกิจ</li><li>- การสร้างเครือข่าย การจัดการกิจกรรม</li><li>- การกำหนดมาตรฐานบริการ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย เพื่อปรับปรุงบริการ</li></ul>

# ผลการประเมินรายหมวด



หมวด	ประเด็นที่ดำเนินการได้ดี	ประเด็นที่ควรปรับปรุง
<b>๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- การบริหารความเสี่ยงของระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กร และมีการปฏิบัติตามแผน เพื่อรักษาความมั่นคงและความปลอดภัยของระบบฐานข้อมูล</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ที่จะบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น</li></ul>
<b>๔ ทรัพยากรบุคคล</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- แผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าของคนในหน่วยงาน</li></ul>
<b>๖ การจัดการกระบวนการ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์พันธกิจและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- การจัดทำข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน</li></ul>

การพัฒนาองค์การให้ประสบผลสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกส่วนในองค์การผ่านกระบวนการส่งเสริมจากผู้นำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง แต่โดยที่ส่วนราชการมีความถี่ของการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบสูง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับผู้บริหารหลายหน่วยงาน มีผลให้การดำเนินการขาดความต่อเนื่องหรืออาจถูกลดความสำคัญลงจนเป็นเหตุให้การพัฒนาองค์การหยุดชะงัก หรือขับเคลื่อนไปอย่างล่าช้า



- ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- พัฒนาเครื่องมือประเมินตนเองสำหรับหน่วยงานภาครัฐ
- ช่วยให้ส่วนราชการทราบโอกาสและทิศทางการปรับปรุง
- ส่งเสริมประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลของส่วนราชการ
- ส่งเสริมประโยชน์และคุณค่าต่อประชาชนและสังคม

# แนวทางทบทวน

- ยึดตามค่านิยม ๑๑ ประการในการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๘
- ประกอบด้วย

๑	การนำองค์การ อย่างมีวิสัยทัศน์	๔	<u>ความสามารถ ในการปรับตัว</u>	๙	ความรับผิดชอบต่อสังคม
๒	ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้น ผู้รับบริการ <u>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน</u>	๖	การมุ่งเน้นอนาคต	๑๐	การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และการสร้างคุณค่า
๓	การเรียนรู้ระดับ องค์การ และระดับบุคลากร	๗	การจัดการเพื่อ นวัตกรรม	๑๑	มุมมองในเชิงระบบ
๘	การให้ความสำคัญ กับบุคลากรและ <u>เครือข่าย</u>	๘	การจัดการโดยใช้ ข้อมูลจริง		

หมวด	เจตนารมณ์ของการปรับปรุง	ประเด็นที่ปรับปรุง/ประเด็นที่มุ่งเน้น
<p>๑ การนำองค์การ</p>	<p>เน้นบทบาทผู้นำในการชี้นำและขับเคลื่อนองค์การอย่างยั่งยืน การสื่อสารทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดความผูกพัน การสร้างนวัตกรรม และผลการดำเนินการที่ดี</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มการสื่อสารสู่ภายนอก (เดิมเน้นเฉพาะสื่อสารภายใน)</li> <li>- ผู้บริหารปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล (เดิม เน้นเฉพาะการมอบอำนาจ)</li> <li>- การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การปรับปรุงผลการดำเนินการ และ การเรียนรู้ทั้งระดับองค์การและบุคคล</li> <li>- ระบบการกำกับดูแลองค์การที่ดีในด้านความรับผิดชอบต่อการทำงาน ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน และ การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ</li> <li>- การจัดการผลกระทบในเชิงรุก (เดิมเน้นเฉพาะเชิงรับ)</li> </ul>

หมวด	เจตนาของกรมการปรับปรุง	ประเด็นที่ปรับปรุง/ประเด็นที่มุ่งเน้น
๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	เน้นแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทาย โดยใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบและโอกาสเชิงกลยุทธ์รวมถึงการตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์การ	เน้นเชิงคุณภาพมากขึ้น โดย <ul style="list-style-type: none"><li>- ให้ความสำคัญกับการวางแผนยุทธศาสตร์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</li><li>- การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ</li></ul>

หมวด	เจตนารมณ์ของการปรับปรุง	ประเด็นที่ปรับปรุง/ประเด็นที่มุ่งเน้น
<p>๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p>เพื่อให้ส่วนราชการกำหนดวิธีการรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ เพื่อความสำเร็จระยะยาว รวมทั้งวิธีการค้นหาสารสนเทศของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความสัมพันธ์และใช้สารสนเทศเพื่อปรับปรุงและหาโอกาสสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดี</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- พัฒนาจากเกณฑ์เดิมโดยเน้นการนำสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาปรับปรุงการให้บริการ</li><li>- รวมประเด็นย่อยของการสร้างความสัมพันธ์ เช่น การสร้างเครือข่าย การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็น “การสื่อสาร สร้าง และจัดการ ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อรักษาความสัมพันธ์ และตอบสนองความต้องการ กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”</li></ul>

หมวด	เจตนารมณ์ของการปรับปรุง	ประเด็นที่ปรับปรุง/ประเด็นที่มุ่งเน้น
๔ การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้	เพื่อให้ส่วนราชการสามารถใช้ข้อมูลและสารสนเทศในระดับและทุกส่วนขององค์การไปปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ ใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับ เกิดการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ และการเรียนรู้จนเกิดแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	<ul style="list-style-type: none"><li>- การนำสารสนเทศต่างๆ มาใช้เพื่อการวางแผน การตัดสินใจ การทบทวนผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี และนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</li><li>- เพิ่มเรื่องความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ</li></ul>

หมวด	เจตนารมณ์ของการปรับปรุง	ประเด็นที่ปรับปรุง/ประเด็นที่มุ่งเน้น
๕ การมุ่งเน้นบุคลากร	เพื่อสามารถประเมินความต้องการด้านความสามารถและอัตรากำลัง สร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี ความผูกพัน การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงการนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องกับพันธกิจกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"><li>- เน้นการจัดทำแผนด้านทรัพยากรที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ และการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงการนำไปปฏิบัติเพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ</li><li>- เปลี่ยนจากเรื่องความผาสุก เป็น เรื่องการสร้างความผูกพันของบุคลากร</li></ul>

หมวด	เจตนารมณ์ของการปรับปรุง	ประเด็นที่ปรับปรุง
๖ การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ	เพื่อให้ส่วนราชการสามารถออกแบบจัดการ ปรับปรุงผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์การ ให้เกิดประสิทธิผล และสามารถส่งมอบผลผลิตแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"><li>- เน้นการดำเนินการที่เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ และการกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญของกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการ</li><li>- การเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน เพื่อสร้างความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม</li><li>- การพิจารณาโอกาสในการสร้างให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในกระบวนการทำงาน</li></ul>



# จะใช้เกณฑ์ใหม่เมื่อไร

- ปี พ.ศ. ๒๕๕๘ เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์ฯที่ได้ปรับปรุงใหม่
- ปี พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๑ นำเกณฑ์ฯ ไปใช้ในการตรวจรับรองส่วนราชการ

# ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้จากเกณฑ์ใหม่

- ส่วนราชการมีแนวทางในการพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ ในเรื่องที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารจัดการในแต่ละด้าน และเกิดผลลัพธ์การดำเนินการที่ดี ดังนี้
  - มีระบบการนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน มีระบบกำกับดูแลองค์การที่ดีที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม
  - ยุทธศาสตร์ที่กำหนดมีคุณภาพ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในอนาคต และสร้างความสมดุลต่างๆ ให้เกิดขึ้น มีระบบการสื่อสาร ถ่ายทอด กำกับติดตามที่มีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ความสำเร็จ
  - ส่วนราชการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนตรงกับความต้องการ ความคาดหวัง โดยใช้สารสนเทศของผู้รับบริการมาเป็นแนวคิดในการพัฒนา และเกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

# ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้จากเกณฑ์ใหม่ (ต่อ)

- มีระบบที่ดีในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเป็นสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผน การตัดสินใจ การปฏิบัติงานประจำวัน และการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการ ตามยุทธศาสตร์
- สามารถวางแผนกำลังคนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และรองรับอนาคต มีระบบในการ สร้างสภาพแวดล้อมที่ดี และสร้างความผูกพันของบุคลากรกับส่วนราชการ
- มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ รวมทั้งมีการ ติดตามประเมินผลการนำกระบวนการจนเกิดการปฏิบัติที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง แม้ประสบภาวะฉุกเฉิน และสภาวะวิกฤตต่างๆ
- ส่วนราชการมีผลงานที่มีคุณค่า ก่อประโยชน์ต่อประชาชนและสังคม

# ข้อเสนอแนะสำหรับส่วนราชการ

- ความสำเร็จในการดำเนินการขึ้นกับบุคลากรทั้งหมด ดังนั้นจึงควรสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทำให้ทุกคนในองค์กรเห็นความสำคัญ โดยประโยชน์ที่เกิดขึ้นจะส่งผลกับส่วนราชการ และผู้รับบริการของส่วนราชการโดยตรง
- ส่วนราชการ และผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมการทำงานของส่วนราชการ
- กำหนดผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อน ที่มีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจน มีทัศนคติเชิงบวก มีความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดไปยังบุคลากรอื่นๆ
- ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบบ่อยเพราะจะทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน