จากงานสัมมนา “TQM Forum ครั้งที่ 11” เมื่อวันศุกร์ที่ 3 กันยายน 2553 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้รวบรวมข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA) และแนวคำตอบ เพื่อให้ผู้ที่สนใจ และส่วนราชการมีความเข้าใจต่อ แนวทางการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA มากยิ่งขึ้น ดังนี้



1. **คำถาม** สำนักงาน ก.พ.ร. มีการสำรวจความคิดเห็น และความเข้าใจของส่วนราชการ ที่ ดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หรือไม่ และได้ นำผลสำรวจไปทบทวน ปรับปรุงการในเรื่องใดบ้าง อย่างไร

**คำตอบ** นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ได้ทำการสำรวจความพึงพอใจต่อการนำเกณฑ์ PMQA มาใช้ ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำข้อคิดเห็นต่างๆ มาปรับปรุงแนวทางการดำเนินการให้มีความเหมาะสมกับส่วนราชการ โดยมีแนวทางการปรับปรุง ดังนี้

**ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2549** เป็นขั้นตอนของการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ และส่งเสริมให้ส่วนราชการประเมินองค์กรตามเกณฑ์ ดังกล่าว โดยได้พัฒนาเกณฑ์ฯ และทดลองในหน่วยงานนำร่องจำนวน 2 กรม ปรับปรุง เกณฑ์ฯ ฝึกอบรมวิทยากรตัวคูณและผู้ตรวจประเมินภายใน ประชาสัมพันธ์โครงการ และ ส่งเสริมการประเมินองค์กรตามเกณฑ์ฯ โดยกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดเลือก มีส่วนราชการ และจังหวัดเลือกดำเนินการจำนวน 37 กรม 37 จังหวัด 40 สถาบันอุดมศึกษา

**ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 - 2551** เป็นขั้นตอนของการพัฒนาองค์การ ซึ่ง ส่วนราชการ และจังหวัดจะดำเนินการประเมินองค์กรตามเกณฑ์ฯ วิเคราะห์โอกาสใน การปรับปรุงองค์การและจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรและนำไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้ ยังมี การวางระบบและกลไกการบริหารรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และดำเนินการ ผลักดันให้ส่วนราชการนำแผนการปรับปรุงองค์กรไปสู่การปฏิบัติ โดยส่งเสริมให้นำเครื่องมือ ทางการบริหารสมัยใหม่มาใช้อย่างมีประสิทธิผล โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดบังคับของ ส่วนราชการ และจังหวัด และเป็นตัวชี้วัดเลือกของสถาบันอุดมศึกษา

**ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 - 2553** การดำเนินการมุ่งเน้นให้ส่วนราชการจัดทำ แผนพัฒนาองค์การและการนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน โดยการส่งเสริมการดำเนินการในรูปแบบการให้คำปรึกษาโดยที่ปรึกษาใน การพัฒนาองค์การ และสนับสนุนข้อมูลเกี่ยวกับเทคนิค วิธีการ ในการปรับปรุงองค์การ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง ได้จัดทำเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ซึ่งเป็นกรอบการประเมินความสำเร็จของ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการได้อย่างชัดเจน เพื่อให้ส่วนราชการ สามารถ ดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐานดังกล่าว จึงได้วางแผนการดำเนินการ หรือ Roadmap ไว้เป็นขั้นตอน โดยให้ ส่วนราชการระดับกรม และจังหวัดดำเนินการพัฒนาองค์การให้ผ่านเกณฑ์ฯ ปีงบประมาณละ 2 หมวด สำหรับ สถาบันอุดมศึกษา กำหนดให้ดำเนินการปีงบประมาณละ 3 หมวด ดังภาพ



1. **คำถาม** ผู้บริหารหรือบุคลากรในหลายหน่วยงาน ยังขาดความเข้าใจ และความสนใจ ต่อการ ดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA อยากทราบแนวทางแก้ไขปัญหาการขาดการมีส่วนร่วมของ ผู้บริหาร

**คำตอบ** สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พยายามผลักดันเรื่องนี้ในหลายรูปแบบ เช่น

- การกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการกำกับติดตามการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีผู้บริหารทุกระดับเข้าร่วม

- การกำหนดตัวชี้วัดย่อยที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร

- การวัดบทบาทของผู้บริหาร ตามแนวทางการนำองค์การในหมวด 1

1. **คำถาม** การพัฒนาองค์กรของรัฐสู่ PMQA จะสำเร็จเพียงไรหรือไม่ สำนักงาน ก.พ.ร. มีสมมติฐาน หรือแนวทางอย่างไร

**คำตอบ** สำนักงาน ก.พ.ร. ส่งเสริม PMQA ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เริ่มจากการให้ความรู้ แก่ส่วนราชการเกี่ยวกับเกณฑ์ PMQA เมื่อส่วนราชการมีความเข้าใจแล้ว จึงเน้นเรื่องการ พัฒนาองค์การ โดยให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์การให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) ปีละ 2 หมวด ซึ่งมีระยะเวลาดำเนินการ 3 ปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 -2554 เมื่อส่วนราชการผ่านเกณฑ์ FL ครบทั้ง 6 หมวด จึงจะดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level : PL) เมื่อส่วนราชการพัฒนาองค์การ จนกระทั่งมีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ จึงก้าวเข้าสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะจัดให้มีรางวัลรายหมวด และรางวัล PMQA ซึ่งมีแนวทางการดำเนินการ (Roadmap) ดังภาพประกอบ



1. **คำถาม** ถ้าจะเริ่มทำ PMQA หรือ TQA ควรเริ่มต้นที่หมวดใด

**คำตอบ** ควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ลักษณะสำคัญขององค์กร (Organizational Profile) ซึ่ง ประกอบด้วย ข้อมูลลักษณะพื้นฐานขององค์การ ความสัมพันธ์ภายใน และภายนอกองค์กร ความท้าทายต่อ องค์การในด้านต่างๆ เช่น สภาพการแข่งขันความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงคุณภาพผลการดำเนินการ เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการจัดทำแผนพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศต่อไป สำหรับการบริหารจัดการองค์กรที่ดีนั้น ต้อง ดำเนินการพร้อมกันทุกหมวดจึงประสบความสำเร็จ ซึ่งการดำเนินการตั้งแต่หมวด 1 ถึง หมวด 6 จะมีกระบวนการที่เชื่อมโยงสอดคล้องกัน และสะท้อนเป็นผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7

1. **คำถาม** องค์กรขนาด 700 - 800 คน จำเป็นต้องมีหน่วยงานเฉพาะในการสนับสนุนเรื่องการจัด ระบบงานให้เกิด TQM หรือไม่ ควรมีจำนวนกี่คน มักสังกัดในส่วนงานใด

**คำตอบ** ส่วนราชการจะมีกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ทำหน้าที่ใกล้เคียงกับการสนับสนุนระบบ คุณภาพในองค์การ

1. **คำถาม** PMQA มีส่วนช่วยในการจัดการคุณภาพของสภาพสังคมไทยที่เสื่อมโทรมลงได้หรือไม่ อย่างไร

**คำตอบ** ในเกณฑ์ PMQA ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยในหมวด 1 การนำ องค์การ จะมีประเด็นเรื่องธรรมาภิบาลของผู้บริหารและส่วนราชการ ใน LD 5 กำหนดว่า “ส่วนราชการ/ ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลการดำเนินงานของ ส่วนราชการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งนโยบายการ กำกับดูแลองค์การที่ดีด้าน รัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นหนึ่งในนโยบายการกำกับดูแล องค์การที่ดีที่ส่วนราชการต่างๆ ต้องดำเนินการและให้ความสำคัญ

1. **คำถาม** อยากให้อธิบายประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ตามแผนยุทธศาสตร์ที่ว่า “ระดับความสำเร็จ ของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการบริหารและยกระดับคุณภาพการบริหารงาน ตามแผนพัฒนาองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย หมายถึงอย่างไร/ ระดับ ความสำเร็จวัดแค่ไหน เพราะหน่วยงานราชการมีจำนวนมากและหลากหลาย ร้อยละ 80 โดยเฉลี่ยจากอะไร

**คำตอบ** ในส่วนของ PMQA หมายถึง ร้อยละของส่วนราชการที่สามารถพัฒนาองค์การให้ผ่านเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

1. **คำถาม** ถ้าทำตาม Roadmap การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) แสดงว่า ต้องไปปรับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - 2555) ใหม่ใช่หรือไม่ เพราะกรอบระยะเวลาอาจจะไม่ทัน

**คำตอบ** เป้าหมายเป็นของปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 แต่เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ทุก  
ส่วนราชการจะดำเนินการตามเกณฑ์ฯ ระดับพื้นฐาน (FL) ครบทุกหมวด ดังนั้นแผนนี้จะบรรลุผลได้ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ซึ่งถือว่าเร็วกว่าแผนที่ตั้งไว้

1. **คำถาม** ถ้าเราตั้งเป้าหมายการผลิตผลการดำเนินการไว้สำหรับปี 53 (ไว้ที่ 10,000 ฉบับ แต่ ระหว่าง ปีมีกฏระเบียบ พ.ร.บ. ต่างๆ ประกาศใช้ภายในปี 53 ออกมามีผลใช้บังคับ จึงเป็นเหตุให้เป้าหมายการผลิตงานไม่ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะมีวิธีการดำเนินการอย่างไรดี เพราะ จะมีผลกระทบต่อ KPI ของบุคคลด้วย

**คำตอบ** การปรับค่าเป้าหมายจะมีการพิจารณาว่า ปัจจัยที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมาย ได้นั้น เป็นปัจจัยภายนอกหรือภายใน หากเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ สามารถปรับค่าเป้าหมายได้

**10. คำถาม** สำนักงาน ก.พ.ร. มีนโยบายในการพัฒนาคุณภาพองค์กรขององค์กรภายใต้การกำกับของรัฐ อย่างไร มีทิศทางเช่นเดียวกับองค์กรภาครัฐหรือไม่ เพราะปัจจุบันองค์กรภายใต้กำกับ ของรัฐ ยังไม่ได้เข้าร่วม PMQA

**คำตอบ** เนื่องจากองค์กรภายใต้การกำกับของรัฐ มี พรบ.การบริหารเฉพาะ ซึ่งไม่ได้อยู่ในความ รับผิดชอบของสำนักงาน ก.พ.ร. จึงไม่ได้ใช้ PMQA

**11. คำถาม** การทำ PMQA ต้องไปเริ่มต้นทำที่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) แล้วตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level : PL) แล้วตามด้วย PMQC แล้วถึงค่อยทำ PMQA แต่ตัวชี้วัดที่ใช้หรือกำหนดให้ทำเป็น PMQA ในทุกส่วนราชการใช่หรือไม่

**คำตอบ** ทุกส่วนราชการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA โดยเกณฑ์ FL และ PL ถอดรหัสมาจาก PMQA แต่การประเมิน FL และ PL มีความเข้มข้นน้อยกว่าการประเมินเพื่อขอรับรางวัล รายหมวด หรือ PMQC โดยหากส่วนราชการผ่านแต่ละเกณฑ์ ผลรวมของคะแนนทุกหมวดจะเป็นดังนี้ FL ค่าคะแนนอยู่ที่ประมาณ 250 PL ประมาณ 300 PMQC ประมาณ 350 และ PMQA ประมาณ 650 ตามลำดับ

**12. คำถาม** สำหรับหน่วยงานราชการที่จะขอรับรางวัล PMQA สำนักงาน ก.พ.ร. มีคำแนะนำในการ เตรียมความพร้อมอะไรบ้าง เพื่อมีโอกาสประสบความสำเร็จในการรับรางวัลดังกล่าว และมี ปัญหา อุปสรรคอะไรที่คิดว่าส่วนราชการต้องนำไปปรับปรุงแก้ไข

**คำตอบ** ยังไม่มีส่วนราชการใดได้รับรางวัล PMQA เนื่องจากขณะนี้ยังไม่ได้เปิดรับสมัครรางวัล PMQA โดยอยู่ในช่วงการวางระบบการบริหารจัดการภาครัฐตามเกณฑ์ฯ ระดับพื้นฐาน (FL) สำหรับส่วนราชการที่ต้องการประสบความสำเร็จและได้รับรางวัล PMQA ต้องมีการ ปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพทั้งในแง่ของการจัดการ กระบวนการ ทั้ง 6 หมวด และผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 สำหรับปัจจัยหลักที่สำคัญที่จะดำเนินการ เรื่องนี้ให้สำเร็จ คือ ความความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหารในการให้ความสำคัญและผลักดัน เรื่องนี้อย่างจริงจัง รวมถึงความร่วมมือของบุคลากรภายในองค์การด้วย

**13. คำถาม** เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐมีมากมาย เช่น KM, BSC, SWOT, Strategy map อยากทราบว่า เครื่องมือการบริหารใดที่มีส่วนสำคัญและจำเป็นในการผลักดัน PMQA ให้องค์กรประสบความสำเร็จ

**คำตอบ** เครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรแต่ละเครื่องมือ ล้วนมีความสำคัญที่จะส่งผลให้สามารถ บริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีคุณภาพ โดยเครื่องมือการบริหารจัดการที่ส่วนราชการ ดำเนินการอยู่มีความเชื่อมโยงกับแต่ละหมวดของ PMQA ดังภาพ



**14. คำถาม** สำหรับกระทรวงกลาโหม ผู้รับบริการคือใคร และจะแบ่งกลุ่มลูกค้าอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจที่ตั้งไว้

**คำตอบ** จากพันธกิจของกระทรวงกลาโหม ที่ได้กำหนดหน้าที่ในการรักษาเอกราชและความมั่นคงแห่งรัฐ ปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ รักษาผลประโยชน์ของชาติ และพัฒนาประเทศ ช่วยเหลือประชาชน และแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติในด้านต่างๆ ดังนั้นผู้รับบริการของกระทรวงกลาโหม คือ ประชาชนชาวไทยทั่วทั้งประเทศ และสถาบันพระมหากษัตริย์ แต่ถ้าเป็นหน่วยงานต่างๆ ภายในกระทรวงกลาโหม ให้พิจารณาจากพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน และวิเคราะห์หาผู้รับบริการ ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงาน เช่น

สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้กำหนดกลุ่มผู้รับบริการ คือ

1) หน่วยงานขึ้นตรงสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

2) ประชาชน (การออกใบอนุญาตตาม พ.ร.บ. ควบคุมยุทธภัณฑ์ การบริการข้อมูลข่าวสาร การให้บริการช่วยเหลือประชาชน)

3) องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกษา สมาคมแพทย์ทหาร สมาคมทหารผ่านศึกพิการ มูลนิธิสงเคราะห์ครอบครัวทหารผ่านศึกษา สมาคมทหารผ่านศึกเกาหลี สมาคมทหารผ่านศึกเวียดนาม (การเบิกจ่ายงบประมาณ)

4) สำนักงานผู้ช่วยฑูตทหารไทย/โตเกียว (การส่งเงินงบประมาณประจำงวด และรับใบสำคัญคู่จ่ายค่าใช้จ่าย)

**15. คำถาม** มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA เป็นปีที่ 5 แต่บุคลากรยังขาดความรู้ ความ เข้าใจเกณฑ์ฯ ที่ชัดเจน อยากทราบแนวทาง/ ปัจจัยที่จะส่งเสริมในเรื่องดังกล่าว

**คำตอบ** มหาวิทยาลัยต้องผลักดันให้มีการสื่อสารเรื่อง PMQA ให้คนในองค์กรทราบมากยิ่งขึ้น ชี้ให้เห็นว่าทุกคนเกี่ยวข้องอย่างไร ประโยชน์ที่จะได้รับ รวมทั้งสร้างช่องทางให้ผู้ที่อยู่ในมหาวิทยาลัยเข้าถึงข้อมูล PMQA ของทั้งสำนักงาน ก.พ.ร. และของมหาวิทยาลัยเอง

------------------------------------------

20 กันยายน 2553