



## PMQA Questions & Answers

จากคลินิกให้คำปรึกษา PMQA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ที่สำนักงาน ก.พ.ร.ได้จัดขึ้น สำหรับส่วนราชการที่สนใจ ทุกบ่ายวันศุกร์ เวลา 13.30 – 15.30 น. นั้น สำนักงาน ก.พ.ร.ได้รวบรวมข้อคำถามต่างๆ จากคลินิก PMQA ในเดือนเมษายน 2553 เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นข้อมูลประกอบการดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA ดังนี้

### หมวด 1 การนำองค์กร

- 1. คำถาม** การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญตาม LD4 ถ้าจะกำหนดเพียง 1 ตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งมีความครอบคลุมลักษณะตัวชี้วัดทั้งหมดตามเกณฑ์ สามารถเลือกแค่ตัวชี้วัดเดียวได้หรือไม่

**คำตอบ** ตามเกณฑ์สามารถทำได้ แต่ทั้งนี้ในทางปฏิบัติ เป็นไปได้ยากที่จะมีตัวชี้วัดใดตัวชี้วัดหนึ่งที่จะมีลักษณะครอบคลุมทั้ง 5 ประเด็น อีกทั้งการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่ผู้บริหารจะติดตามเป็นประจำนั้น ต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ซึ่งอย่างน้อยควรจะกำหนดจากยุทธศาสตร์ละ 1 ตัวชี้วัดที่สำคัญ
- 2. คำถาม** ผลสำรวจเพื่อกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใน CS1 สามารถนำมาเป็นหลักฐานอ้างอิงใน LD1 ได้หรือไม่

**คำตอบ** สามารถนำมาตอบได้ทั้งสองประเด็น
- 3. คำถาม** การดำเนินการใน LD4 ส่วนราชการมีการทบทวน ติดตามประเมินผล แต่ทำไมถึงไม่ผ่านในส่วนของ L/I

**คำตอบ** ในขั้นตอนของการ Learning/ Integration นั้น ส่วนราชการต้องแสดงให้เห็นถึงการทบทวน และการนำผลการทบทวนไปปรับปรุง ความหมายคือ ต้องมีหลักฐานแสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้บริหารรับทราบรายงานผลการดำเนินการตาม Deployment แล้ว ได้มีการสั่งการ/ มอบหมายแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างไร จากนั้นผู้ตรวจจึงจะพิจารณาว่าได้มีการนำคำสั่งการไปปรับปรุงการดำเนินการอย่างไร

### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 1. คำถาม** ในกรณีบางพันธกิจ ไม่สามารถกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ เช่น งานแผนงานงบประมาณ ซึ่งเป็นงานภายใน จะสามารถตอบโจทย์ความครอบคลุมทุกพันธกิจตาม CS1 ได้อย่างไร

**คำตอบ** กรณีดังกล่าว ส่วนราชการสามารถชี้แจงได้ โดยต้องมีหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่า ได้ทำการวิเคราะห์ Output ของพันธกิจ และมีการวิเคราะห์ตาม SIPOC Model เพื่อกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว

*การวิเคราะห์ SIPOC Model หมายความว่า เป็นการหาผู้รับบริการจากกระบวนการผลิต ว่า ใครคือ ผู้รับผลผลิตโดยตรง (ผู้รับบริการ) ดังนั้น จะเริ่มพิจารณา Supplier - Input -Process-Output-Customer*

**2. คำถาม** ใน CS2 ถ้าหน่วยงานย่อยที่อยู่ภายในกรม มีช่องทางรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ ฯ ผ่านทางเว็บบอร์ด ซึ่งแยกต่างหากจากเว็บไซต์ของกรมเอง ได้หรือไม่

**คำตอบ** ได้ แต่ทั้งนี้กรมต้องมีการกำหนด Approach ให้ครอบคลุมและชัดเจน ว่าภายใต้เว็บไซต์ของกรม แต่ละหน่วยงานย่อยจะมีเว็บบอร์ด ซึ่งใช้เป็นช่องทางในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ ฯ รวมทั้งจะต้องเขียน flow ของระบบการจัดการข้อร้องเรียน ฯ (CS3) ให้มีความเชื่อมโยงกันด้วย

**3. คำถาม** การวัดประสิทธิภาพของช่องทางตาม CS2 โดยพิจารณาจากจำนวนผู้เข้าเว็บไซต์ที่เพิ่มขึ้นนั้น หากสำรวจทางหน้าเว็บไซต์แล้ว พบว่าในแต่ละรอบของการเก็บข้อมูลเปรียบเทียบจำนวนผู้ใช้ช่องทางมีอัตราที่เท่าเดิม ไม่เพิ่มขึ้น จะวัดในเชิงประสิทธิภาพอย่างไร

**คำตอบ** กรณีดังกล่าว อาจสื่อได้ว่าช่องทางนั้น มีผู้เข้าใช้เป็นปกติอยู่แล้ว จึงไม่แสดงถึงอัตราที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ การวัดเรื่องประสิทธิภาพของช่องทาง อาจวัดในประเด็นอื่นได้ เช่น วัดจากการอัปเดตของข้อมูลข่าวสาร โดยพิจารณาจากผลความพึงพอใจต่อข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ทางเว็บไซต์ ซึ่งข้อมูลที่ได้ ส่วนราชการจะสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและประโยชน์ด้านอื่น ๆ ได้ดีกว่า

**4. คำถาม** กรณีเป็นกรมด้านนโยบาย ข้อร้องเรียนของกรมโดยตรงจะไม่มี แต่ข้อร้องเรียนที่พบจะเป็นการร้องเรียนหน่วยงานอื่น ผ่านทางเว็บของกรม

**คำตอบ** กรณีดังกล่าว กรมอาจไม่มีข้อร้องเรียนเลยก็ได้ แต่ต้องมีหลักฐานแสดงให้เห็นว่า ข้อร้องเรียนที่พบ เป็นการร้องเรียนของหน่วยงานอื่น

**5. คำถาม** ต้องมีระบบติดตามคุณภาพการให้บริการ จากคำชมเชย หรือไม่

**คำตอบ** สำหรับคำชมเชยไม่ต้องแสดงระบบติดตามฯ ให้แสดงระบบติดตาม ฯ กรณีของข้อร้องเรียน/ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้ตรวจประเมิน ฯ จะขอดูระบบการจัดการข้อร้องเรียน ฯ พร้อมทั้งหลักฐานแสดงการดำเนินการ ในส่วนของระบบติดตาม ฯ นั้น ให้แสดงตัวอย่างการติดตามข้อร้องเรียน ฯ ทั้งนี้สิ่งสำคัญคือ การสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบถึงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

**6. คำถาม** ความหมายของกลุ่มเครือข่าย

**คำตอบ** กลุ่มเครือข่าย อาจะอยู่ในกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ ทั้งนี้การสร้างเครือข่าย ต้องระบุให้ได้ชัดเจนก่อนว่ากลุ่มเครือข่ายคือกลุ่มใด โดยให้พิจารณาจากกลุ่มที่มาช่วยเราทำงาน ไม่ใช่เพียงแค่มารับบริการ ส่วนการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นระหว่างกัน อาจมีการจัดเสวนาทุกเดือน กิจกรรมสัมพันธ์ ที่เน้นการมีส่วนร่วม ซึ่งความสัมพันธ์ดีขึ้นหรือไม่อย่างไร ดูจากผลตอบรับ/การสำรวจความคิดเห็น ที่ได้จากการจัดกิจกรรมนั้น ๆ

**7. คำถาม** ช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับเครือข่าย

**คำตอบ** หากกลุ่มเครือข่ายอยู่ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถใช้ช่องทางเดียวกันกับการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ (CS2) ได้

**8. คำถาม** การประเมินผลเพื่อหาว่า กิจกรรมตาม CS4 ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นหรือไม่นั้น สามารถประเมินผลย้อนหลังได้หรือไม่

**คำตอบ** ภายหลังจากการจัดกิจกรรมแล้ว หากไม่ได้ทำการประเมินผลหลังจบกิจกรรมแล้วทันที อาจจัด Focus Group เพื่อติดตามผลอีกครั้งได้ เพื่อหาว่าความสัมพันธ์ดีขึ้นจากเดิมหรือไม่อย่างไร

**9. คำถาม** แบบสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ สามารถใช้คำถามชุดเดียวกันได้หรือไม่

**คำตอบ** ในการสำรวจความไม่พึงพอใจนั้น ผู้รับบริการอาจอยู่ในความไม่พึงพอใจน้อย แต่ไม่ถึงกับไม่พึงพอใจ เพื่อระบุถึงสิ่งที่ไม่พึงพอใจอย่างเด่นชัด จึงควรแยกแบบสอบถามความไม่พึงพอใจออกมา ทั้งนี้หากจะทำการสำรวจในชุดเดียวกัน มีเงื่อนไขดังนี้

1. ให้แสดงความแตกต่างของ Scale อย่างชัดเจน
2. ต้องมั่นใจว่าข้อคำถามจะไม่เป็นการชี้นำไปสู่ความไม่พึงพอใจ
3. การสำรวจให้แยกกลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ควรใช้การทอดแบบสอบถาม ไม่แนะนำให้ใช้การสำรวจผ่านทางโทรศัพท์

**10. คำถาม** ถ้าผลสำรวจพบว่าผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจอยู่แล้ว จะนำผลดังกล่าวไปปรับปรุงอย่างไร

**คำตอบ** ตามเกณฑ์ต้องการให้มีการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการที่ดีขึ้น ในกรณีที่ผลสำรวจมีความพึงพอใจ ให้พิจารณาประเด็นที่มีความพึงพอใจน้อย นำมาปรับปรุงเพื่อความพึงพอใจที่มากขึ้น

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

### 1. คำถาม ศูนย์ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครอบคลุมตามเกณฑ์ IT4 คืออะไร

**คำตอบ** ตาม IT4 สิ่งที่ส่วนราชการต้องมีเพิ่มเติมจากที่มีศูนย์ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานบริการของส่วนราชการอยู่แล้วนั้น คือ ต้องเปิดให้ประชาชนสามารถเข้ามาสืบค้นข้อมูลที่ต้องการผ่านทางหน้าเว็บไซต์ได้ ตามที่ พรบ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 กำหนดให้เปิดเผย สำหรับที่ผ่านมาส่วนราชการไม่ผ่านในประเด็น IT4 นี้ ทางผู้ตรวจประเมินแจ้งกลับมาว่า ส่วนมากจะเป็นเรื่อง ความไม่ครบถ้วนของรายงานข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง ทั้งนี้ท่านสามารถดาวน์โหลด “ประสบการณ์การตรวจประเมินหมวด 4 โดยทริส” ในเอกสารและสื่อ ปี 2553 ทาง [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ

### 2. คำถาม ระบบ Warning System ต้องเชื่อมโยงกับหมวดอื่นหรือไม่

**คำตอบ** ระบบ Warning System ถือเป็นระบบที่ใช้ในการติดตาม เฝ้าระวัง เตือนภัย ที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ ต้องมีการกำหนดกฎเกณฑ์ ตัวชี้วัด วิธีติดตาม ซึ่งตัวชี้วัดที่จะใช้ในการติดตามนั้น คือตัวชี้วัดที่สำคัญที่ได้มีการกำหนดไว้แล้วใน LD4 มาดำเนินการใน IT5 โดยอาจจะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดที่วิกฤต (crisis) เช่น เรื่องการข่าว การต่างประเทศ เป็นต้น มีระบบติดตาม และเตือนภัย พร้อมทั้งสามารถส่งข้อมูลให้ผู้บริหารรับทราบอย่างทันถ่วงที แต่ในสถานการณ์ปกติ อาจมีการรายงานผลการติดตาม ให้ผู้บริหารรับทราบในการประชุมของฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอได้เช่นกัน

### 3. คำถาม ใน IT7 ระยะเวลาที่เหมาะสม หมายความว่าอย่างไร

**คำตอบ** ตามแนวทางการตรวจของทริส ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม คือ ภายใน 6 เดือนแรก ของปีงบประมาณ หรือไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อปี หมายความว่า ให้ดำเนินการไตรมาสละ 1 ครั้ง

### 4. คำถาม องค์ความรู้ที่กำหนด ต้องสอดคล้องกับมิติที่ 1 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการหรือไม่

**คำตอบ** การจัดทำแผนการจัดการความรู้ ให้เลือกทำ 3 องค์ความรู้ที่สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ ซึ่งในทางปฏิบัติ ต้องนำไปสู่การดำเนินการในมิติที่ 1 ได้ด้วย

### 5. คำถาม ความทันสมัยของข้อมูล ตามการดำเนินการในหมวด IT หมายความว่าอย่างไร

**คำตอบ** ดูว่าข้อมูลนั้นๆ รอบของการ Update เป็นอย่างไร เช่น กำหนดให้ Update ข้อมูลทุกเดือน ทุกปี ทั้งนี้ไม่จำเป็นว่าต้องเป็นรายเดือนหรือรายปีเท่านั้น อาจจะ 3 ปีครั้ง 5 ปีครั้งได้ ขึ้นอยู่กับรอบของข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้

## หมวด 5 การประเมินทรัพยากรบุคคล

- 1. คำถาม** ระบบการประเมินผลตาม HR2 เป็นระบบเดียวกันกับการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือนของสำนักงาน ก.พ. หรือไม่
- คำตอบ** เป็นระบบเดียวกัน แต่ส่วนราชการต้องแสดงให้เห็นว่า หลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการได้นำไปปฏิบัติมีประสิทธิผลและเป็นธรรม นอกจากนี้สามารถนำระบบการจัดสรรแรงจูงใจอื่น ๆ มาประกอบได้ด้วย
- 2. คำถาม** ตาม HR3 ต้องจัดทำทั้งแผนพัฒนาบุคลากรและแผนพัฒนาขีดสมรรถนะใช่หรือไม่
- คำตอบ** ตามประเด็นการตรวจ กำหนดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรหรือแผนพัฒนาขีดสมรรถนะ คือเลือกแผนใดแผนหนึ่ง หากมีการจัดทำทั้ง 2 แผน ในการตรวจประเมิน ให้แสดงหลักฐานประกอบเพียง 1 แผน
- 3. คำถาม** ความคุ้มค่าของการพัฒนา/ ฝึกอบรมบุคลากร พิจารณาจากอะไร
- คำตอบ** การวัดเรื่องความคุ้มค่า ไม่จำเป็นต้องเป็นความคุ้มค่าด้านต้นทุนต่อหน่วยเพียงอย่างเดียว เราสามารถประเมินจากผลลัพธ์ที่ได้รับภายหลังจากการจัดฝึกอบรม อาจจะวัดในเชิงคุณภาพได้ ดูที่ผลลัพธ์เชิงคุณภาพ ว่าภายหลังจากเข้ารับการฝึกอบรม บุคลากรได้นำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน และประสิทธิภาพการทำงานของส่วนราชการดีขึ้นหรือไม่อย่างไร
- 4. คำถาม** การประเมินความคุ้มค่า ต้องมีระยะเวลาในการคำนวณหรือไม่ เช่น ผลต้องดูภายใน 1 ปี 5 ปี หรือระยะเวลาเท่าไร
- คำตอบ** อาจจะ 3 เดือน หรือ 6 เดือน จึงประเมินก็ได้ ตามคำถามจะประเมินผลระยะสั้น ระยะยาว ขึ้นอยู่กับส่วนราชการกำหนด แต่จริงๆ แล้วผลที่เราคาดหวังจากการฝึกอบรมเราจะไม่ได้ตั้งไว้ไกลขนาดนั้น เพราะเราก็หวังผลจากการที่ไปอบรมแล้วนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างทันที เช่น หลังจากรับการฝึกอบรม 3 เดือนเป็นอย่างต่ำ
- 5. คำถาม** การสัมมนาถือเป็นการอบรมหรือไม่
- คำตอบ** ไม่ การตอบว่าเป็นการอบรมหรือไม่ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ อีกทั้งกิจกรรมจะต้องถูกกำหนดไว้ใน Action Plan ตามแผนพัฒนาบุคลากรอยู่แล้ว ว่าทั้งปี จะมีหลักสูตรอบรมใดบ้าง

## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

- 1. คำถาม** ผู้ตรวจพิจารณาประเด็นใดบ้างของการติดตาม (PM2 การ Learning)

**คำตอบ** ขอระบบการติดตามผลของตัวชี้วัดของกระบวนการ วิธีการติดตาม ผู้รับผิดชอบ และรอบเวลาการติดตาม การจัดเก็บข้อมูล
- 2. คำถาม** การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

**คำตอบ** ไม่จำเป็นต้องทำตัวเล่มสวยงาม เพราะคู่มือจะต้องมีการทบทวน และอาจมีการปรับอยู่ตลอดเวลา
- 3. คำถาม** สามารถนำปฏิทินงานมาเป็นมาตรฐานงานได้หรือไม่

**คำตอบ** ได้ ในกรณีที่ใช้กรอบระยะเวลาเป็นมาตรฐานงาน
- 4. คำถาม** ในปีนี้ สามารถนำกระบวนการสร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุนที่ได้กำหนดไว้เมื่อปีที่แล้ว มาดำเนินการได้หรือไม่

**คำตอบ** สามารถนำมาใช้ได้ ถ้ายุทธศาสตร์ไม่เปลี่ยน และต้องแสดงให้เห็นว่าได้มีการทบทวนวิเคราะห์แล้วในปีปัจจุบัน
- 5. คำถาม** การดำเนินการใน PM5 ต้องมีความเชื่อมโยง (Integration) อย่างไร

**คำตอบ** พิจารณาจากคู่มือที่ท่านทำมา มันไปเชื่อมโยงกับการดำเนินงานในหมวดไหนบ้าง (ยกมาแค่หมวดเดียวก็ได้)
- 6. คำถาม** การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ต้องครอบคลุมทุกกระบวนการหรือไม่

**คำตอบ** ต้องทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการย่อยที่กำหนดไว้ในกระบวนการหลัก แต่ทั้งนี้ เพื่อความคล่องตัว ให้พิจารณากำหนดกระบวนการหลัก ๆ ของส่วนราชการ และให้กิจกรรมย่อย ๆ อยู่ภายใต้กระบวนการหลักนั้น ๆ
- 7. คำถาม** ในกรณีหน่วยงานกลาง เช่น สำนักงานปลัดกระทรวง การกำหนดแผนสำรองฉุกเฉินนั้น ถ้าหน่วยงานย่อย มีแผน ๆ อยู่แล้ว หน่วยงานกลางต้องรวบรวมแผน ๆ ของทั้งหมด มาไว้ในแผน ๆ กลางหรือไม่

**คำตอบ** สำหรับส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานกลาง หากมีกรณีที่เกิดแล้วมา สามารถจัดทำแผนภาพรวมก็ได้ ไม่ต้องระบุลึกลงไปในแต่ละหน่วยย่อย ให้เลือกประเด็นที่เป็น Generic ทุก ๆ หน่วยสามารถนำไปใช้ร่วมกันได้ โดยแผน ๆ ย่อยแต่ละหน่วยที่แตกต่างกันไป อาจไม่ต้องระบุมาก็ได้ ทั้งนี้ เน้นการ Integration กับพันธกิจเป็นหลัก