



PMQA Questions & Answers

ประเด็นคำถามจากคลินิกให้คำปรึกษาการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4 ภาค
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

หมวด 1 การนำองค์การ

1. คำถาม *LD1 หลักฐานของตัว D จะให้แสดงหลักฐานอะไร*

คำตอบ หลักฐานที่แสดงระดับการรับรู้และเข้าใจของบุคลากร เช่น ผลการสำรวจ ผู้ตรวจประเมินจะตรวจแบบสอบถาม พิจารณาความสอดคล้องของคำถามในแบบสอบถาม ว่าสะท้อนถึงการรับรู้และเข้าใจของบุคลากรหรือไม่ ทั้งนี้การสำรวจต้องเป็นไปตามหลักสถิติวิจัย

2. คำถาม *LD3 กิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึงอะไร*

คำตอบ กิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรในจังหวัด โดยเน้นบทบาทของผู้บริหารเป็นสำคัญในการสร้างบรรยากาศ ความร่วมมือผูกพันภายใน กิจกรรมการเรียนรู้ เช่น การทำ Morning Talk เข้าวันพุธกินน้ำเต้าหู้ที่จวนผู้ว่าฯ กีฬาสัมพันธ์ คลินิกเคลื่อนที่ เป็นต้น (จุดเน้น คือ ต้องเป็นโครงการระดับจังหวัด ผู้บริหารเข้าร่วม และทำร่วมกันภายในจังหวัด ซึ่งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานร่วมกัน)

3. คำถาม *การตอบเรื่องตัวชี้วัดที่สำคัญต้องตอบอย่างไร*

คำตอบ ตัวชี้วัดที่สำคัญ หมายถึง ตัวชี้วัดที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ตัวชี้วัดที่สำคัญต้องครอบคลุม 3 ประเภทตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดในการบรรลุพันธกิจหลัก ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ

ในการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญต้องกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวชี้วัดฯ ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวจะเป็นตัวอธิบายว่าทำไมตัวชี้วัดนี้จึงเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญเนื่องจากเป็นตัวชี้วัดตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล เป็นตัวชี้วัดที่ส่งผลกระทบต่อประชาชนส่วนมาก เป็นตัวชี้วัดที่มีผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นต้น

4. คำถาม *LD7 วิธีการหรือมาตรการจัดการผลกระทบทางลบต่อสังคมส่วนราชการต้องดำเนินการอย่างไร*

คำตอบ ให้วิเคราะห์จากโครงการหรืองานบริการตามพันธกิจหลัก และมีผลกระทบต่อสังคม สามารถทำได้ทั้งป้องกันและแก้ไข โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ ปัญหา ผลกระทบที่สำคัญของจังหวัด คือปัญหาอะไรจะสามารถป้องกันปัญหาได้อย่างไร หรือวิธีการแก้ไขปัญหามี

มาตรการดำเนินการ เช่น จังหวัดสมุทรสงคราม ป้องกันปัญหาราคาลิ้นจืดกต่ำโดยการกำหนดมาตรการ เช่น มีการวางแผนร่วมกันระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งผู้ผลิต (เกษตรกร) และผู้ซื้อสินค้า (ภาคเอกชน) และหน่วยงานของรัฐจะต้องทำหน้าที่ประสานกัน

5. คำถาม *ขอความชัดเจนในเรื่องตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามประเมินผล ตามเกณฑ์ระบุว่าควรประกอบด้วย ตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดในการบรรลุพันธกิจหลัก ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ หมายความว่าจังหวัดจะต้องกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมาเพิ่ม นอกเหนือจากตัวชี้วัดตามแผนพัฒนาจังหวัดและคำรับรองฯ ใช่หรือไม่อย่างไร*

คำตอบ ตัวชี้วัดที่สำคัญตาม LD4 หมายถึง ตัวชี้วัดที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ และอย่างน้อยต้องครอบคลุม 3 ประเภทตัวชี้วัด ได้แก่

- 1) ตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์
- 2) ตัวชี้วัดในการบรรลุพันธกิจหลัก
- 3) ตัวชี้วัดของแผนงาน/ โครงการ

ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าว จะพิจารณาจากแผนพัฒนาจังหวัดและคำรับรองการปฏิบัติราชการอยู่แล้ว ไม่ใช่การให้กำหนดตัวชี้วัดขึ้นมาใหม่ แต่เป็นการเลือกจากตัวชี้วัดการดำเนินการภาพรวมทั้งหมดของจังหวัด ที่วิเคราะห์แล้วว่ามีความสำคัญ มีผลกระทบต่อจังหวัด และผู้บริหารต้องมีการติดตามผลตามตัวชี้วัดที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

1. คำถาม *การถ่ายทอดตัวชี้วัดสามารถจัดทำในกลุ่ม ก.พ.ร. กลุ่มตรวจสอบภายใน หรือกลุ่มงานที่ตั้งขึ้นเป็นการภายในได้หรือไม่*

คำตอบ ไม่ได้ เนื่องจากกลุ่ม ก.พ.ร. และกลุ่มตรวจสอบภายใน ไม่ถือเป็นส่วนราชการตามมาตรา 60 (การแบ่งส่วนราชการของจังหวัด) ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ดังนั้นการถ่ายทอดตัวชี้วัดตาม SP5 กำหนดให้ถ่ายทอดในระดับจังหวัดลงสู่ส่วนราชการประจำจังหวัด และระดับบุคคลอย่างน้อย 1 ส่วนราชการประจำจังหวัด

2. คำถาม *SP5 การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับบุคคล จำเป็นต้องทำ Template ตัวชี้วัดรายบุคคลหรือไม่ และถ้ามีตัวชี้วัดที่รับผิดชอบจากกรม สำนักงานและงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ จำเป็นต้องประเมินทุกตัวหรือไม่*

คำตอบ จังหวัดต้องจัดทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรลงถึงระดับบุคคล โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ไม่ได้กำหนด Template ไว้ แต่ข้อตกลงต้องประกอบด้วยรายละเอียดตัวชี้วัดรายบุคคล

เกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจน และต้องทำการประเมินผลทุกตัวชี้วัดที่บุคคลนั้นรับผิดชอบ ดังนั้น หากบุคคลนั้นไม่มีงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษภายใต้กรอบตัวชี้วัดตามข้อตกลงฯ ก็ไม่ต้องประเมินในส่วนของตัวชี้วัดการมอบหมายงานพิเศษ

3. คำถาม *SP5 ขอทราบตัวอย่างหลักเกณฑ์และวิธีในการจัดสรรสิ่งจูงใจที่ชัดเจน ทั้งระดับส่วนราชการ และระดับบุคคล และในกรณีที่ส่วนราชการ/ จังหวัด ไม่ได้จัดสรรงบประมาณเพื่อการนี้ จะต้องทำอย่างไร*

คำตอบ SP5 มุ่งเน้นให้จังหวัดมีกระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับจังหวัดลงสู่ระดับส่วนราชการประจำจังหวัดและระดับบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งรวมถึงมีการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติราชการ และการประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการจัดสรรสิ่งจูงใจที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยในกรณีไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ให้พิจารณาในหน่วยงานว่า นอกจากการจัดสรรเงินรางวัลเพื่อจูงใจแล้ว มีแรงจูงใจอื่นๆ หรือไม่ อาจมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำมาสร้างรูปแบบการจูงใจให้ตรงตามความคาดหวังของบุคลากร หรือพิจารณาในเรื่องของผลการปฏิบัติงาน การจูงใจที่นอกเหนือจากตัวเงิน เช่น การเลื่อนขั้น การพัฒนา การดูงาน เป็นต้น

4. คำถาม *SP5 การตั้งเป้าหมายความหมายของปี 54 ตามตัวชี้วัด กรณีปีที่ผ่านมา (ปี 53) ผลงานได้ ร้อยละ 100 แล้วปี 54 จะต้องตั้งเป้าหมายไว้ที่ระดับคะแนน 3 แล้วระดับคะแนน 4 และ 5 จะตั้งอย่างไร*

คำตอบ ผลการดำเนินการร้อยละ 100 นำมาไว้ที่ค่า 3 ค่าคะแนน 4 และ 5 จะวัดผลลัพธ์ เช่น ร้อยละความพึงพอใจ เป็นต้น

5. คำถาม *SP7 อยากทราบว่ากระบวนการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงของโครงการตามประเด็น SP7 นี้ ตามเกณฑ์จะต้องมีการติดตามความก้าวหน้าอย่างน้อย 2 ไตรมาส หากว่าโครงการมีระยะเวลาดำเนินการของโครงการ ก.พ. - พ.ค. 54 และแผนความเสี่ยงผู้บริหารลงนาม มี.ค. 54 แล้วจะรายงานความก้าวหน้า 2 ไตรมาสอย่างไร*

คำตอบ ให้กำหนดระยะเวลาในสัดส่วนที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากระยะเวลาโครงการทั้งหมด ซึ่งกรณีนี้มีระยะเวลาดำเนินการ 3 เดือน ซึ่งถือว่าเป็นโครงการระยะสั้น อาจให้มีการรายงานก้าวหน้าทุกๆ 15 วัน หรือ เดือนละ 1 ครั้ง เป็นต้น

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. คำถาม *ประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารหมายความว่าอย่างไร*

คำตอบ ประสิทธิภาพของช่องทาง หมายความว่า ช่องทางที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารกับผู้รับบริการนั้นต้องเป็นช่องทางที่ใช้งานได้ ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงได้ง่ายและครอบคลุมทุกกลุ่ม

เช่น ต้องมีผู้ตอบข้อความที่ผู้รับบริการได้ถามไว้ใน Web board อย่างทันท่วงที ทั้งนี้ประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสาร ไม่ได้อยู่ที่จำนวนช่องทางที่หลากหลาย แต่อยู่ที่ช่องทางที่กำหนด มีความครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลที่ได้จากช่องทาง สามารถประมวลผล มีความน่าเชื่อถือ และนำไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทันเวลา

2. คำถาม *การปรับปรุงกระบวนการใน CS3 เป็นเรื่องเดียวกันกับการปรับปรุงกระบวนการใน CS2 ได้หรือไม่*

คำตอบ ได้ ถ้าเรื่องหรือประเด็นที่ได้จาก CS3 และ CS2 เป็นเรื่องเดียวกัน

3. คำถาม *สามารถออกแบบสอบถามได้โดยใช้ Scale ความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจอยู่ใน scale เดียวกันได้หรือไม่*

คำตอบ ในการสำรวจความไม่พึงพอใจนั้น ผู้รับบริการอาจมีระดับความพึงพอใจน้อย แต่ไม่ถึงกับไม่พึงพอใจ เพื่อระบุถึงสิ่งที่ไม่พึงพอใจอย่างเด่นชัด จึงควรแยกแบบสอบถามความไม่พึงพอใจออกมา ทั้งนี้ หากจะทำการสำรวจในชุดเดียวกัน มีเงื่อนไขดังนี้

1. ให้แสดงความแตกต่างของ Scale อย่างชัดเจน
2. ต้องมั่นใจว่าข้อกำหนดจะไม่เป็นการชี้นำไปสู่ความไม่พึงพอใจ
3. การสำรวจให้แยกกลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. คำถาม *การกำหนดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ควรกำหนดอย่างไรให้ครอบคลุม*

คำตอบ ครอบคลุมตามที่ระบุในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 8 โดยการจำแนกให้วิเคราะห์จากงานบริการของจังหวัด ว่าแต่ละงานมีผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดบ้าง

5. คำถาม *ตามเกณฑ์ FL ไม่ได้ระบุว่าจังหวัดจะต้องทำการทบทวนกลุ่มผู้รับบริการ ช่องทางการรับฟัง และเรียนรู้ความต้องการ ระบบการจัดการข้อร้องเรียน อยากทราบว่าจังหวัดยังสามารถอ้างอิงการดำเนินการในปี 53 ไว้ได้หรือไม่ อย่างไร*

คำตอบ ตามเกณฑ์ FL มุ่งเน้นให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการองค์การอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้นจังหวัดควรมีการทบทวนกระบวนการภายในองค์การอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้ทราบสถานะขององค์การ บริบท สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และมีผลกระทบต่อองค์การ เพื่อให้ออกแบบระบบการดำเนินการได้อย่างเหมาะสม

6. คำถาม *การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ จำเป็นต้องทำการสำรวจทุกปีงบประมาณ หรือไม่ อย่างไร ขอทราบเหตุผล*

คำตอบ ควรทำการสำรวจทุกปี เพื่อนำผลมาใช้ปรับปรุงพัฒนางานบริการให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่อาจมีการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลง เช่น งานบริการเปลี่ยน กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีเพิ่มขึ้น เป็นต้น

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

1. คำถาม ความหมายของคำว่า *ครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย คืออะไร*

คำตอบ ความครอบคลุม หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินการของหน่วยงานอย่างครบถ้วน ความครอบคลุมดูทั้งแนวกว้างและแนวลึก แนวกว้างดูว่าข้อมูลที่นำมาจัดเก็บสามารถเป็นตัวแทนข้อมูลได้หรือไม่ แนวลึกดูว่าครอบคลุมครบถ้วนหรือไม่

ความถูกต้อง หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังจากการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่

ความทันสมัย หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทำวิจัยและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

2. คำถาม *IT4 ความครอบคลุมกลุ่มตามเกณฑ์ IT4 ของศูนย์ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องมีรายละเอียดอะไรบ้าง*

คำตอบ ตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ในมาตรา 9 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการอย่างน้อยดังต่อไปนี้ไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจสอบได้ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด

- (1) ผลการพิจารณาหรือคำวินิจฉัยที่มีผลโดยตรงต่อเอกชน รวมทั้งความเห็นแย้งและคำสั่งที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาวินิจฉัยดังกล่าว
- (2) นโยบายหรือการตีความที่ไม่เข้าข่ายต้องลงพิมพ์ในราชกิจจานุเบกษาตามมาตรา 7 (4)
- (3) แผนงาน โครงการ และงบประมาณรายจ่ายประจำปีของปีที่กำลังดำเนินการ
- (4) คู่มือหรือคำสั่งเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งมีผลกระทบต่อสิทธิหน้าที่ของเอกชน
- (5) สิ่งพิมพ์ที่ได้มีการอ้างอิงถึงมาตรา ๗ วรรคสอง
- (6) สัญญาสัมปทาน สัญญาที่มีลักษณะเป็นการผูกขาดตัดตอนหรือสัญญาร่วมทุนกับเอกชนในการจัดทำบริการสาธารณะ
- (7) มติคณะรัฐมนตรี หรือมติคณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยกฎหมาย หรือโดยมติคณะรัฐมนตรี ทั้งนี้ ให้ระบุรายชื่อรายงานทางวิชาการ รายงานข้อเท็จจริง หรือข้อมูลข่าวสารที่นำมาใช้ในการพิจารณาไว้ด้วย

- 3. คำถาม** *ฐานข้อมูลตามประเด็นยุทธศาสตร์ ขอให้ยกตัวอย่าง*
- คำตอบ** พิจารณาจากยุทธศาสตร์ทั้งหมดของจังหวัด แล้ววิเคราะห์ว่าในแต่ละยุทธศาสตร์จำเป็นต้องมีข้อมูลด้านใดบ้าง เพื่อให้สามารถดำเนินการตอบสนองยุทธศาสตร์ของจังหวัดได้ เช่น ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการท่องเที่ยว ข้อมูลที่จังหวัดจำเป็นต้องมี ได้แก่ อัตราจำนวนนักท่องเที่ยวในแต่ละปี เพื่อดูแนวโน้ม ข้อมูลแหล่งท่องเที่ยวที่สร้างรายได้ให้แก่จังหวัด ข้อมูลสินค้า การท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐานหรือข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง นำมาจัดทำเป็นฐานข้อมูล ที่ผู้บริหารสามารถเรียกดูข้อมูลหรือแนวโน้มต่างๆ ที่จำเป็น สำหรับการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวของจังหวัดให้ดียิ่งขึ้น เป็นต้น
- 4. คำถาม** *ยังต้องประกาศผลจัดซื้อจัดจ้างในภาพรวมของจังหวัด ผ่านทางเว็บไซต์หรือไม่*
- คำตอบ** ต้องประกาศตามพ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ในมาตรา 9
- 5. คำถาม** *จะมีการตรวจสอบข้อมูลข่าวสารของจังหวัดอีกหรือไม่*
- คำตอบ** ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 จะตรวจกระบวนการในหมวด 5 และ 6 แต่ทั้งนี้ควรให้ความสำคัญในหมวดอื่นๆ ด้วย เพื่อความต่อเนื่องและยั่งยืน และเตรียมความพร้อมในการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Certify FL) ในช่วงต้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2555
- 6. คำถาม** *IT5 จังหวัดจำเป็นต้องจัดทำระบบเฝ้าระวังเดือนภัยขึ้นทุกปี (หรือปีละ 1 ระบบเดือนภัย) ถึงแม้ว่าที่ผ่านมาตรวจผ่านการประเมินไปแล้ว หรือถึงตรวจไม่ผ่านปีที่ผ่านมาก็ตาม*
- คำตอบ** แม้ไม่ได้ตรวจประเมินตามเกณฑ์ PMQA แต่ระบบเฝ้าระวังเดือนภัย เป็นระบบที่สำคัญในการรองรับการบริการที่ต่อเนื่องและป้องกันความเสียหายให้แก่จังหวัด โดยระบบนี้จะต้องคงอยู่กับจังหวัด แต่ในแต่ละปี จังหวัดควรระวังเหตุการณ์หรือภัยพิบัติที่เกิดขึ้น เพื่อดูว่าระบบฯ ที่จังหวัดมีอยู่รองรับความเสียหายที่เกิดขึ้นได้ดีหรือไม่ มีประสิทธิภาพเพียงใด จำเป็นต้องพัฒนาระบบฯ ใดๆ เพื่อให้จังหวัดสามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่องเมื่อเกิดเหตุภัยพิบัติที่กระทบต่อจังหวัด
- 7. คำถาม** *IT7 จังหวัดจำเป็นต้องแต่งตั้งคณะทำงาน KM ทุกปีหรือไม่ เนื่องจาก CKO ไม่มีการเปลี่ยนแปลง หรือจำเป็นอย่างไรที่สำนักงาน ก.พ.ร. ให้มีการแต่งตั้งทุกปี*
- คำตอบ** ให้ทบทวน อาจไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนทุกปีก็ได้ แต่ให้มองถึงความต่อเนื่องในการบริหารจัดการ
- 8. คำถาม** *IT7 การลงนามเห็นชอบแผนการจัดการความรู้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ขอความชัดเจนว่าสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดไว้อย่างไร (หากสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้จังหวัดใช้แนวทางปี 2550 ซึ่งระบุว่าแผนการจัดการความรู้ต้องได้รับความเห็นชอบภายใน 31 ม.ค. ตามคู่มือการจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549) หรือไม่อย่างไร)*

คำตอบ ลงนามภายใน 31 มีนาคม ของปีงบประมาณ (ดูจากโปรแกรมการประเมิน FL)

9. คำถาม *IT7 การดำเนินการครบถ้วนทุกกิจกรรม และครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 หมายความว่าทุกขั้นตอน 8 ขั้นตอน หรือเฉพาะกิจกรรมที่มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ขั้นตอนที่ 6 หรือขั้นตอนที่ 7 เท่านั้น) จังหวัดพิจารณาแล้วว่าในแผนการจัดการความรู้ไม่มีการระบุจำนวนกลุ่มเป้าหมาย*

คำตอบ ทุกกิจกรรมที่มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

1. คำถาม *HR4 ให้ยกตัวอย่างหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรม*

คำตอบ การกำหนดหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพ ต้องคำนึงถึงหลักดังต่อไปนี้

- ยกระดับการฝึกอบรมให้มีมาตรฐานสูง
- คำนึงต่อการลงทุนอบรม (หมายถึง ประสิทธิภาพ คือ การอบรมแล้วสามารถนำไปใช้ได้)
- สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้เรียน
- มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ

การดำเนินการปรับปรุงมาตรฐานการฝึกอบรมควรให้ครอบคลุมในเรื่อง หลักสูตร ผู้สอน วิธีการสอน ห้องเรียน ผู้เรียน และการวัดและการประเมินผลการฝึกอบรม

ตัวอย่างหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของการฝึกอบรม

- กรมอนามัย <http://person.anamai.moph.go.th/q-system.htm>
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
http://www.localthai.org/phraelocal/govdoc_detail.php?id=264

2. คำถาม *แผนด้านทรัพยากรบุคคล ต้องอธิบายรายละเอียดหลักสูตรหรือไม่*

คำตอบ แผนต้องครอบคลุม วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน (Action Plan) ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

3. คำถาม *การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และความพึงพอใจของบุคลากรมีแบบสำรวจที่เป็นมาตรฐานกลาง (ก.พ.ร. กำหนดขึ้น) หรือไม่ เพื่อให้จังหวัดนำมาปรับใช้*

คำตอบ สำนักงาน ก.พ.ร. ไม่ได้กำหนดมาตรฐานกลาง แต่จังหวัดสามารถวิเคราะห์จากข้อมูลลักษณะสำคัญขององค์กร รวมถึงการสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรภายใน เพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ดังมีตัวอย่างดังนี้

ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศทำงาน

ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ

ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศทำงาน	ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ
<p>เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน สามารถป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ นโยบายและการบริหารงาน ✓ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ✓ การติดต่อสื่อสาร ✓ การพัฒนา/ฝึกอบรม ✓ ความมั่นคงในงาน ✓ การให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน ✓ การให้ค่าตอบแทน/ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอ ✓ การบริการและสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวก (เช่น จัดบริการด้านสุขภาพอนามัย/ตรวจสุขภาพประจำปี สวัสดิการหลังเกษียณอายุ การขยายเวลาครอบคลุมในการรักษาพยาบาล) ✓ สภาพแวดล้อมการทำงาน (ครอบคลุมด้านการปฏิบัติงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัยใช้งานได้เหมาะสมในการทำงาน เช่น มีการฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัย มีแผนเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ มีระบบป้องกันอัคคีภัย บันไดหนีไฟในอาคารสูง โทรศัพท์วงจรปิด และมีการแลกเปลี่ยนเข้า-ออกสำหรับบุคคลภายนอก การจัดสถานที่ทำงานให้สะอาด มีอากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ ปรับภูมิทัศน์) 	<p>เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ความสำเร็จของงาน ✓ ลักษณะงาน เช่น งานที่ท้าทาย ✓ ปริมาณงานที่รับผิดชอบ ✓ ความก้าวหน้าในหน้าที่ และการพัฒนาอาชีพ ✓ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ✓ ผู้บังคับบัญชา/การสนับสนุนของผู้บริหาร ✓ การกระจายอำนาจตัดสินใจ ✓ การยกย่องชมเชยทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ✓ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ✓ ระบบสนับสนุนบุคลากร เช่น สวัสดิการ ✓ กิจกรรมสันทนาการ/ประเพณี และโอกาสอื่นๆ เช่น การให้ค่าปรึกษาทั้งเรื่องส่วนตัวและอาชีพ ✓ การหมุนเวียนหน้าที่/การแบ่งงานกันทำ ✓ เวลาและสถานที่ทำงานแบบยืดหยุ่น ✓ การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของพนักงานที่มีประสิทธิผล ✓ การที่องค์กรเข้าใจความต้องการที่หลากหลายของพนักงานกลุ่มต่างๆ ✓ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ ✓ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัว/เพื่อบริการชุมชน ✓ การดูแลบุตรพนักงานในชั่วโมงทำงาน

4. คำถาม การดำเนินการตามระบบการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในจังหวัด จำเป็นต้องเป็นบุคลากรของส่วนราชการส่วนภูมิภาคทุกแห่งหรือไม่

คำตอบ ไม่ได้กำหนด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกิจกรรมที่จังหวัดออกแบบว่า ต้องมีบุคลากรกลุ่มใดเข้าร่วม

5. คำถาม การจัดระบบแลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในจังหวัด จำเป็นต้องดำเนินการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างไรขีดจำกัด ตามขั้นตอน 7 ขั้นตอนหรือไม่ หรือจังหวัดสามารถกำหนดขั้นตอนได้เอง

คำตอบ จังหวัดสามารถกำหนดได้เอง ซึ่งนอกจาก 7 ขั้นตอน อาจใช้การประชุมประจำวันของบุคลากร Morning Talk การประชุมผู้บริหาร การจัดทำจดหมายข่าว

6. คำถาม ความแตกต่างของแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงในสายงานหลักกับแผนพัฒนาบุคลากร

- คำตอบ** แผนพัฒนาบุคลากร เป็นแผนที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัด และนำไปใช้กับการพัฒนาบุคลากรภายในทั้งหมด แต่แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะสูง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้จังหวัดสามารถบริหารจัดการกับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ มีสมรรถนะสูง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากบุคคลที่มีสมรรถนะสูง จะมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากกลุ่มบุคคลอื่นๆ จึงจำเป็นที่จังหวัดจะต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเพื่อผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ
- 8. คำถาม** แผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลของจังหวัด ถ้าเป็นการอบรมเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะและตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งดำเนินการโดยกรมต้นสังกัด (แต่บุคลากรในจังหวัดไปร่วมการอบรม) จะเข้าแผนบริหารทรัพยากรบุคคลจังหวัดได้หรือไม่
- คำตอบ** ไม่ใช่ ต้องเป็นการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของจังหวัดเอง
- 9. คำถาม** หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพจำเป็นหรือไม่เรื่องเทคนิคการฝึกอบรม จะต้องมีส่วนของการบรรยายและ Workshop เป็น 60:40 เป็นสัดส่วนอื่นได้หรือไม่
- คำตอบ** ได้ ตามคู่มือเป็นเพียงตัวอย่าง ทั้งนี้ให้จังหวัดพิจารณาให้น้ำหนักความสำคัญตามความเหมาะสม
- 10. คำถาม** การใช้หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรม ใช้เฉพาะกับหลักสูตรที่ปรากฏในแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี 2554 และกำหนดว่าต้องใช้เกณฑ์ทุกหลักสูตรหรือกำหนดว่าไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของหลักสูตรในแผนฯ ใช่หรือไม่
- คำตอบ** ในทุกหลักสูตรต้องนำเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรมไปใช้ แต่ทั้งนี้ตามตัวชี้วัดหมวด 7 หากทำได้มีหลักสูตรที่นำเกณฑ์ฯ ไปใช้อย่างน้อยร้อยละ 80 จะได้ค่าคะแนนตัวชี้วัดหมวด 7 ที่ค่าคะแนน 5 โดยวัดจากจำนวนหลักสูตรทั้งหมดที่จังหวัดดำเนินการในปีงบประมาณเทียบกับจำนวนหลักสูตรที่ผ่านเกณฑ์ประกันคุณภาพการฝึกอบรม
- 11. คำถาม** ในการจัดทำแผนการฝึกอบรม ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัด เช่น 1) การท่องเที่ยว 2) เกษตร 3) สังคม และ 4) สิ่งแวดล้อม และจังหวัดต้องจัดทำพัฒนาบุคลากรข้อ 1 - 4 แต่ในความเป็นจริง หน่วยงานกลาง เช่น กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้ดำเนินการจัดอบรมให้เจ้าหน้าที่แล้ว จากตัวอย่างนี้ จังหวัดจะใช้เป็นแผนพัฒนาบุคลากรของจังหวัดเองได้หรือไม่ เนื่องจากตอบโจทย์ตามยุทธศาสตร์และไม่ใช้เงินด้วย และในส่วนของจังหวัดจะพัฒนาด้านอื่นๆ ที่ตรงกับภารกิจได้หรือไม่ เพราะจังหวัดมี 32 หน่วยงานและแตกต่างจาก กรม กระทรวง
- คำตอบ** ได้ เนื่องจากตามเกณฑ์ของ HR3 แผนพัฒนาบุคลากรจะเป็นแผนพัฒนาบุคลากรของจังหวัด (ไม่ใช่ของกรม) เพื่อสนองตอบต่อยุทธศาสตร์ของจังหวัด
- 12. คำถาม** HR4 การประกันคุณภาพการฝึกอบรม หากจังหวัดดำเนินการตามเกณฑ์ โดยประกาศหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรมประมาณเดือน พ.ค. 54 อยากทราบว่า การตรวจประเมินของสำนักงาน ก.พ.ร. จะประเมินโดยพิจารณาจากหลักสูตรที่อบรมตามแผนพัฒนา

บุคลากรประจำปีหรือไม่ และหากว่ามีหลักสูตรการฝึกอบรมที่ดำเนินการจัดอบรมไปก่อนแล้ว จังหวัดจะต้องทำอย่างไร

คำตอบ ถ้าตามหลักแล้วต้องมีการกำหนดเกณฑ์ฯ ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ แต่ในกรณีนี้อาจมีข้อจำกัดของช่วงเวลา สำนักงาน ก.พ.ร. จะพิจารณาตรวจสอบหลักสูตรที่ทำการอบรมหลักจากมีการประกาศให้เกณฑ์ฯ แล้ว โดยหลักสูตรที่ดำเนินการไปก่อนแล้ว จะไม่นำมาพิจารณา แต่โดยหลักทั่วไป ในการดำเนินการแต่ละเรื่องตามเกณฑ์ PMQA ต้องมีระยะเวลานำแผนหรือหลักเกณฑ์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) ไม่น้อยกว่า 6 เดือน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

1. คำถาม *ในกรณีที่จังหวัดจัดทำแผนสำรองฉุกเฉินต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการนั้น ทุกเรื่องที่กำหนดไว้ในแผนฯ จะต้องนำไปปฏิบัติจริงทั้งหมดหรือไม่ หากบางเรื่องตามแผนฯ ไม่ได้เกิดขึ้นจริง และไม่มีการนำไปปฏิบัติจะได้หรือไม่*

คำตอบ ไม่จำเป็นต้องเกิดเหตุการณ์ขึ้นจริงทุกเรื่อง แต่ต้องมีการสื่อสารทำความเข้าใจ และซักซ้อมแผน เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้เมื่อเกิดเหตุขึ้นจริง

2. คำถาม *สำนักงาน ก.พ.ร. มีตัวอย่างแผนสำรองฉุกเฉินเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนสำรองฉุกเฉินของจังหวัดหรือไม่*

คำตอบ กรณีส่วนราชการที่จัดทำแผนสำรองฉุกเฉินได้ดี คือ กรมที่ดิน ซึ่งสามารถศึกษาได้จาก www.dol.go.th เข้าเมนูหลัก เลือกหัวข้อ แผนสำรองฉุกเฉิน โดยครอบคลุมประเด็น ดังนี้

- แผนสำรองป้องกันและระงับการชุมนุมประท้วงและก่อการจลาจลแผนสำรองฉุกเฉินการรักษาความปลอดภัยของสำนักงานที่ดินแผนสำรองป้องกันภัยจากสารเคมี
- แผนซ่อมอพยพหนีไฟ กรมที่ดิน อาคารศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติแนวทางปฏิบัติกรณีไฟสัดภัยหรือจลนหายระเบิด
- แนวทางปฏิบัติกรณีพบวัตถุต้องสงสัยว่าเป็นวัตถุระเบิด
- แนวทางปฏิบัติกรณีโทรศัพท์ลึกลับหรือถูกข่มขู่ทางโทรศัพท์

3. คำถาม *นิยามของกระบวนการตามเกณฑ์คืออะไร*

คำตอบ กระบวนการ หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันเพื่อแปลงปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ และสร้างให้เป็นผลผลิต แบ่งเป็น กระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน

กระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง ขั้นตอนต่าง ๆ ที่ถูกออกแบบมาเพื่อการผลิตสินค้าหรือบริการ ส่วนใหญ่มักเป็นกระบวนการข้ามสายงานที่ส่งผ่านระหว่างส่วนงานภายในองค์กร กระบวนการที่ทำให้เกิดสินค้าหรือบริการ ที่ส่งมอบให้กับผู้รับบริการภายนอก

กระบวนการสนับสนุน หมายถึง กระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน แต่ไม่ปรากฏชัดเจนแก่ผู้รับบริการภายนอก และมีความสำคัญกับการจัดการที่สนับสนุนให้กระบวนการที่สร้างคุณค่าบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. คำถาม *นิยามของมาตรฐานการปฏิบัติงาน คืออะไร*

คำตอบ มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อน

- ระบบงาน
- ระยะเวลาของกระบวนการ
- คุณภาพผลผลิต (ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น)
- ความคุ้มค่าของงาน เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้

มาตรฐานการปฏิบัติงานอาจเป็นทั้งในเชิงคุณภาพ และปริมาณ เช่น เรื่องระยะเวลาของกระบวนการ หรือมาตรฐานคุณภาพ เช่น กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดที่ต้องมีคุณภาพ โดยคำว่าคุณภาพในที่นี้อาจวัดจากในการจัดทำแผนต้องนำข้อมูลที่ครบถ้วน และถูกต้องมาใช้ในการจัดทำแผน เป็นต้น

5. คำถาม *นิยามของคู่มือการปฏิบัติงาน คืออะไร*

คำตอบ คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการ ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่างๆ มักจัดทำขึ้นสำหรับงานที่มีความซ้ำซ้อน มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายคน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อย่างมีให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานรวมทั้ง กำหนดความรับผิดชอบใน Work Manual อย่างชัดเจน และชี้แจงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบว่ามีใครบ้างปฏิบัติตามระเบียบนั้นๆ ให้ระบุเป็นตำแหน่ง เรียงจากผู้มีอำนาจหรือตำแหน่งสูงสุดตามสายการบังคับบัญชา

6. คำถาม *การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าของจังหวัด จะเลือกเฉพาะส่วนราชการใดส่วนราชการหนึ่งเป็นตัวแทนของจังหวัด หรือเป็นกระบวนการที่คล่อมหลายส่วนราชการ*

คำตอบ กระบวนการสร้างคุณค่าให้วิเคราะห์จากยุทธศาสตร์ พันธกิจและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสร้างคุณค่าที่กำหนด อย่างน้อยต้องตอบสนองต่อ 3 ข้อดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์ 2) พันธกิจและ 3) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นหลักคือให้พิจารณาก่อนว่าจังหวัดมีกระบวนการอะไรบ้าง และมาวิเคราะห์ตามยุทธศาสตร์ พันธกิจ และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อกำหนดเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่า แล้วจึงดูว่าส่วนราชการใดเกี่ยวข้องกับกระบวนการนั้น

7. คำถาม *ระบบรองรับภาวะฉุกเฉิน จะเป็นประเด็นหนึ่งกระบวนการที่จังหวัดเลือกหรือเป็นระบบที่ต้องพิจารณาแยกอีก 1 กระบวนการ*

- คำตอบ** ระบบรองรับภาวะฉุกเฉินให้มองในภาพรวมของจังหวัด ไม่ใช่การจัดทำรายกระบวนการ
- 8. คำถาม** *PM6 จังหวัดเลือกกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน โดยมีการจัดทำคู่มือไว้เรียบร้อยแล้ว โดยมีขั้นตอนการให้บริการและระยะเวลาที่อ้างอิงมาจากส่วนกลาง จังหวัดควรดำเนินการอย่างไร เพื่อให้สามารถแสดงการปรับปรุงกระบวนการได้ตามเกณฑ์*
- คำตอบ** PM5 เป็นการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการของจังหวัด โดยข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการจะแตกต่างจากกระบวนการของกรม ดังนั้น PM6 การปรับปรุงกระบวนการจึงต้องแสดงให้เห็นว่า เมื่อปรับปรุงกระบวนการแล้ว จะทำให้ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการและตัวชี้วัดกระบวนการดีขึ้น
- 9. คำถาม** *กระบวนการสร้างคุณค่า/กระบวนการสนับสนุนควรจะต้องเป็นอย่างไร มีวิธี/แนวทางดำเนินการอย่างไร (ยกตัวอย่างเป็นรูปธรรม)*
- คำตอบ** กระบวนการที่สร้างคุณค่า คือ กระบวนการสำคัญที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลกระทบต่อภารกิจหลักของจังหวัด เป็นสิ่งที่ตอบโจทย์ของการจัดสรรทรัพยากรและความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณแผ่นดิน แนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าก็เพื่อให้คำนึงถึงที่มาแห่งวัตถุประสงค์ของกระบวนการสำคัญต่าง ๆ และองค์ประกอบที่ใช้ในการออกแบบกระบวนการเหล่านั้น ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อคุณค่านี้อาจมีการแปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลา จึงควรมีการระบุแนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าไว้ เพื่อใช้ในการทบทวนและปรับเปลี่ยนกระบวนการหากมีความจำเป็นในอนาคต ตัวอย่างกระบวนการที่สร้างคุณค่า เช่น กระบวนการกำหนดนโยบายและแผน กระบวนการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน กระบวนการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น ส่วนกระบวนการสนับสนุน หมายถึง กระบวนการที่เป็นส่วนสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า เช่น กระบวนการบริหารงบประมาณ และจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น ทั้งนี้การจำแนกกระบวนการอาจแตกต่างกันตามพันธกิจของจังหวัด สำหรับตัวอย่างสามารถศึกษาเพิ่มเติมจากคู่มือตัวชี้วัด และ Toolkits
- 10. คำถาม** *กระบวนการสร้างคุณค่า/กระบวนการสนับสนุนควรจะต้องกำหนดใหม่ หรือต้องใช้กระบวนการที่เคยรายงานในตัวชี้วัดนี้ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2551*
- คำตอบ** ให้ทบทวนกระบวนการทุกปี โดยให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

- 1. คำถาม** *ตัวชี้วัดที่ส่งพร้อมแผนพัฒนาองค์กรในหมวด 7 เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2553 สามารถเลือกแตกต่างได้หรือไม่*

คำตอบ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ขอยกเลิกตัวชี้วัดผลลัพธ์รายหมวดตามที่จังหวัดได้ส่งมาเมื่อปีที่แล้ว ทั้งนี้ให้จังหวัดเลือกตัวชี้วัดแนะนำในหมวด 7 มาดำเนินการหมวดละ 1 ตัวชี้วัด (รายละเอียดตามคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดฯ ปี 54)

2. คำถาม *RM5.1 ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์การ สามารถใช้แบบสำรวจตามแบบสำรวจความพึงพอใจของ สำนักงาน ก.พ. ที่มี 45 ข้อ โดยปรับเป็นแบบที่เหมาะสมกับจังหวัดได้หรือไม่*

คำตอบ ได้

3. คำถาม *RM6 เนื่องจากจังหวัดดำเนินการหมวด 6 ในปี 2554 การกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนจะมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ทั้งหมด อยากทราบว่า ในการวัด RM6 การแสดงการปรับปรุงกระบวนการจะใช้ของปีใด และหากใช้กระบวนการของปี 2554 กระบวนการและคู่มือฯ อาจเสร็จปลายปี จะประเมินตามเกณฑ์อย่างไร*

คำตอบ สามารถใช้กระบวนการของปี 2553 ที่นำมาปรับปรุงในปี 2554 ได้

คำถามอื่นๆ

1. คำถาม *การประเมินองค์กรด้วยตนเองตามวิธีการ PMQA นั้น ทำอย่างไรที่จะให้มีความเหมาะสมในการประเมิน*

คำตอบ การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการประเมินองค์การตามเกณฑ์ 7 หมวด เพื่อให้จังหวัดทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ซึ่งก่อนเริ่มดำเนินการจังหวัดต้องร่วมกันจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์การเพื่อให้เข้าใจและเห็นภาพรวมขององค์การตรงกัน เมื่อประเมินตนเองและทราบโอกาสในการปรับปรุง ก็จะนำมาจัดทำแผนปรับปรุงองค์การตามโอกาสในการปรับปรุงที่พบ ให้บุคลากรในองค์กร ทั้งผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ช่วยกันวิเคราะห์ และประเมินองค์กรตามความเป็นจริง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกคน โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในเนื้องานเป็นผู้ประเมิน และผู้บริหารเข้าร่วมเพราะเป็นผู้ใช้ข้อมูล ทั้งนี้การควรวิเคราะห์ ประเมินมาจากข้อมูลจริงขององค์กร ช่วงเวลาที่เหมาะสมคือ ก่อนเริ่มดำเนินการและหลังได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อให้ได้ข้อเปรียบเทียบ

2. คำถาม *การที่ผู้บังคับบัญชาในภาคราชการมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การได้รับการสนับสนุนด้านนโยบายขาดความต่อเนื่อง ทำอย่างไรจะทำให้งานที่ทำตามแผนดำเนินการต่อไปได้โดยไม่ติดขัด จะมีวิธีทำอย่างไรให้งานไม่เสียหาย และมีการพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง*

คำตอบ ต้องเน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้กับทีมผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) เพราะหากคนใดคนหนึ่งมีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลง ทีมก็ยังสามารถทำงานต่อไปได้ ดังนั้นต้องเน้นบทบาทของผู้บริหารในหมวด 1 และ หมวด 5 ในเรื่องการพัฒนาผู้นำ

3. คำถาม การตรวจหลักฐานจากผู้ตรวจประเมินดูได้อย่างไร หลักฐานส่วนใหญ่มีแต่ Approach ส่วน Deploy Learning และ Integration จะแสดงอย่างไร

คำตอบ ส่วนใหญ่ Deploy จะดูการนำแผนที่ได้กำหนดไว้ใน Approach ไปปฏิบัติ ดังนั้นหลักฐานที่แสดง จะพิจารณาจากผลการดำเนินงาน เอกสารประกอบการดำเนินการ เช่น รูปถ่าย กิจกรรม รายชื่อผู้เข้าร่วม ช่องทางการสื่อสาร เป็นต้น สำหรับ Learning จะพิจารณาการ ทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เช่น รายงานการประชุม สรุปผล ข้อเสนอแนะ ส่วน Integration ผู้ตรวจจะพิจารณาจากหลักฐานใน Approach Deploy Learning ว่ามีความ สอดคล้องเชื่อมโยงกับประเด็นสำคัญที่กำหนดไว้ในหัวข้อต่างๆ ในแต่ละหมวดหรือไม่ อย่างไร

4. คำถาม ในเรื่องของการปฏิบัติจริง ตัววัดประสิทธิผลเปลี่ยนทุกปี แล้วเราจะเลือกตัวชี้วัดที่เห็น Trend ได้ถูกต้องได้อย่างไร เนื่องจากเปลี่ยนทุกปี ทำให้ขาด Trend ได้ถูกต้องได้อย่างไร เนื่องจากเปลี่ยนทุกปี ทำให้ขาด Trend ไป

คำตอบ ในเกณฑ์ FL ไม่วัดเรื่องแนวโน้ม (Trend) แต่จะไปเน้นในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level : PL)

5. คำถาม วิสัยทัศน์ที่ระบุ เป็นวิสัยทัศน์ของจังหวัดหรือวิสัยทัศน์ของที่ส่วนราชการจังหวัดนำมารวมกัน

คำตอบ วิสัยทัศน์ของจังหวัด

6. คำถาม ระบบงานของราชการค่อนข้างตายตัว คือ มาจากโครงสร้างที่ถูกกำหนดมาแล้ว ในการตอบ คำถามนี้มีจุดมุ่งหมายอย่างไร

คำตอบ โครงสร้างของส่วนราชการมักถูกกำหนดมาแล้ว แต่จะแตกต่างกันที่ระบบงานภายในที่ ส่วนราชการสามารถออกแบบให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรได้ เช่น การทำงานเป็น ทีม การบริหารงานแบบโครงการ เป็นต้น

8. คำถาม เกณฑ์คำถามมีการเปรียบเทียบแต่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แตกต่างกัน แต่การที่ จะเอามาเทียบกันทำได้อย่างไร ผลการเปรียบเทียบควรมีกี่ปี

คำตอบ ลักษณะของการเปรียบเทียบจะนำมาใช้เมื่อก้าวสู่เกณฑ์รางวัล PMQA แต่ปัจจุบันในเกณฑ์ FL ยังไม่ได้มุ่งเน้นการทำคู่เทียบ (Benchmark)

17 มีนาคม 2554