



PMQA Questions & Answers

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

หมวด 1 การนำองค์กร

1. คำถาม ในการดำเนินการตาม LD5 (Integration) หลักฐานใดที่จะแสดงให้เห็นได้ว่านโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีมีความสอดคล้องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กรและหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

คำตอบ การกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ประกอบด้วย นโยบายหลักและแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปดำเนินการได้จริง นโยบายที่ดีจะต้องมีส่วนผลักดันวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยสามารถนำค่านิยมหลักขององค์กรมาประกอบในนโยบายหลักได้ ดังนั้นความสอดคล้องจะต้องแสดงให้เห็นตั้งแต่กระบวนการของ Approach พิจารณาจากแนวทาง/วิธีการจัดทำนโยบาย กระบวนการจัดทำ การทบทวน ว่าส่วนราชการได้มีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กรมาประกอบการวิเคราะห์ด้วยหรือไม่

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

1. คำถาม กรณีไม่ผ่านประเด็น SP7 จะต้องดำเนินการแผนซ่อมในปี 2553 อย่างไร

คำตอบ สำหรับเกณฑ์การประเมินในหมวด 2 ประเด็น SP7 ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 มีการปรับเกณฑ์ใหม่ ซึ่งจะมีรายละเอียดต่างจากคู่มือตัวชี้วัดปี 2552 ดังนั้นการดำเนินการซ่อม ให้ส่วนราชการ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงใหม่ทั้งกระบวนการ (ADLI) โดยใช้แนวทางตามเกณฑ์คู่มือตัวชี้วัด ปี 2553 เป็นหลัก

2. คำถาม ในหมวด 2 ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ 2.5 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความเสี่ยงที่ลดลงจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง “ความเสี่ยงที่ลดลง” พิจารณาจากอะไร

คำตอบ จากตารางคำอธิบายในคู่มือตัวชี้วัด ปี 2553 หน้าที่ 64 ความเสี่ยงที่ลดลง หมายถึง เหตุการณ์หรือผลกระทบที่ลดลงจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยจะเปรียบเทียบผลการประเมินความเสี่ยงที่วิเคราะห์ไว้ตอนทำแผน ผลภายหลังจากการดำเนินการตามแผน ว่าลดลงหรือไม่ อย่างไร

3. คำถาม การดำเนินการตาม SP1 ที่แสดงให้เห็นการปรับปรุงแผนให้ดีขึ้นกว่าเดิม (L) และความท้าทาย (I) ควรทำอย่างไร (How to)

คำตอบ ใน SP1 กล่าวถึง กระบวนการวางแผนมีกี่ขั้นตอน รายละเอียดแต่ละขั้นตอน ระยะเวลา ดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ โดยแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี จะต้องสามารถสะท้อนความเชื่อมโยงกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน ทั้งนี้การแสดงให้เห็นการปรับปรุงแผนให้ดีกว่าเดิมนั้น (Learning) เป็นการทบทวนกระบวนการวางแผน โดยส่วนราชการต้องสามารถเปรียบเทียบได้ว่าขั้นตอนแบบใหม่ดีขึ้นกว่าแบบเดิมอย่างไร เช่น นอกเหนือจากการทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กรที่ต้องดำเนินการทุกปี ในกรณีที่ต้องจัดทำแผนซ่อมในบึงบรพระมาณ พ.ศ. 2553 ด้วยนั้น ส่วนราชการจะต้องมีแสดงให้เห็นขั้นตอนของการทบทวนเปรียบเทียบแผนของปี 2552 และ 2553 หากทบทวนแล้ว พบว่ากระบวนการแบบเดิมดีอยู่แล้ว จะต้องแสดงให้เห็นว่าได้มีการทบทวนกระบวนการเดิมจริง และมีการดำเนินการตามกระบวนการต่อเนื่องในปีปัจจุบันอย่างไร สำหรับการแสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่รองรับความท้าทายที่สำคัญขององค์กร (Integration) สามารถทำได้โดยใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหน่วยงานอื่น (คู่เทียบอาจมีทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ) ทั้งนี้การพิจารณาเปรียบเทียบไม่จำเป็นต้องเปรียบเทียบทุกประเด็น

4. คำถาม ผู้บริหารตาม SP4 ครอบคลุมระดับใดบ้าง

คำตอบ ตาม SP4 กำหนดว่าผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยผู้บริหารแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และผู้อำนวยการสำนัก/ กอง

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. คำถาม การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องมีการสำรวจหรือไม่

คำตอบ จำเป็นต้องทำการสำรวจ เพื่อหาความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ต้องนำพันธกิจและวิสัยทัศน์มาประกอบการพิจารณาด้วย หากส่วนราชการสามารถระบุกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน จะเชื่อมโยงไปถึงการทำงานในเรื่องอื่นๆ ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้สามารถให้ดำเนินการและให้บริการได้ครอบคลุมทุกกลุ่ม

2. คำถาม ผู้รับบริการครอบคลุมถึงกลุ่มใดบ้าง

คำตอบ ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ และยังรวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย ไม่ได้มองเพียงที่เป็นตัวบุคคล ทั้งนี้ ผู้รับบริการอาจจะอยู่ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงต้องมีการระบุกลุ่มผู้รับบริการโดยตรงออกจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้มีความชัดเจน ตอบสนองความต้องการของแต่ละกลุ่มได้

- 3. คำถาม** ในการกำหนดช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (CS2) และการรวบรวม จัดการข้อร้องเรียน/ ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย สามารถใช้กระบวนการเดียวกันเลยได้หรือไม่
- คำตอบ** การดำเนินการตาม CS2 และ CS3 มีความต่อเนื่องกัน ทั้งนี้ใน CS2 จะเน้นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ ซึ่งอาจจะรวมถึงการสำรวจความต้องการและความคาดหวัง การรวบรวมข้อร้องเรียน/ ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ/ คำชมเชย จากช่องทางต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ และมีระบบในการจัดการข้อร้องเรียน ฯลฯ เพื่อนำมาปรับปรุงตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทันท่วงที
- 4. คำถาม** การกำหนดเครือข่ายตาม CS4 เป็นกลุ่มเดียวกับกลุ่มผู้รับบริการได้หรือไม่
- คำตอบ** ได้ โดยกำหนดให้สร้างเครือข่ายที่ครอบคลุมทั้งกลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่แล้ว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับส่วนราชการกำหนดว่ากลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือกลุ่มชนิดใด อาจมีกรณีที่ส่วนราชการมีรูปแบบของเครือข่ายอยู่แล้วด้วย
- 5. คำถาม** หากมีการดำเนินการในหมวด 3 ไปแล้ว ปีนี้จะต้องดำเนินการต่อเนื่องอย่างไร
- คำตอบ** นอกจากการดำเนินการตาม RM3 แล้ว ในหมวด 3 ควรจะมีการทบทวน ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เน้นการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึง (Deployment) เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเกิดความยั่งยืน รวมทั้งการ “รักษา” ระบบ (Systematic) ที่ได้ดำเนินการไปแล้วให้คงอยู่ เพื่อเตรียมการสู่ระดับ Successful Level ต่อไป (แต่ไม่มีการตรวจประเมินผล ยกเว้นกรณีที่มีการ “ซ่อม”)
- 6. คำถาม** CS7 หมายถึงคู่มือของผู้ปฏิบัติงานและของประชาชน ใช่หรือไม่
- คำตอบ** ใน 1 กระบวนการ กำหนดให้มีทั้งคู่มือการให้บริการ เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากร และให้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประกาศให้ประชาชนผู้รับบริการทราบ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

- 1. คำถาม** หากมีการนำผลปี 2551 มาทบทวนในปี 2552 แล้ว การทบทวนในปี 2553 จะต้องทบทวนย้อนไปตั้งแต่ปี 2551 ใหม่หรือไม่
- คำตอบ** ไม่ต้อง เพียงแค่แสดงให้เห็นว่าได้มีการทบทวนฐานข้อมูลทั้งหมดในกระบวนการสนับสนุนที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 - 2552 โดยอาจแสดงผลที่ได้จากการทบทวน

2. คำถาม กรณีต้องทำแผนซ่อมในหมวด 4 จะต้องดำเนินการตามเกณฑ์ในปีใด เนื่องจากเกณฑ์ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และ 2553 ไม่เหมือนกัน

คำตอบ การดำเนินการซ่อมให้ใช้เกณฑ์ตามคู่มือตัวชี้วัดปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ซึ่งความแตกต่างของเกณฑ์ FL ปี 2552 และปี 2553 คือ

1. IT1 - 6 ปรับประเด็นการพิจารณา (ส่วนที่ 3) ให้มีความชัดเจนขึ้น
2. IT2 - 3 เน้นเรื่องการทบทวนข้อมูลสารสนเทศ

3. คำถาม ฐานข้อมูลตามความหมายของ PMQA

คำตอบ ฐานข้อมูลต้องเป็นตัวจัดเก็บข้อมูล ให้ผู้ใช้สามารถเรียกดูย้อนหลัง คำนวณได้ สามารถเป็น Excel ได้ เพราะถือเป็นโปรแกรมที่เรียกข้อมูลหรือคำนวณได้ แต่ Word และ Power Point ไม่สามารถเรียกข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และประมวลผลได้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

1. คำถาม ตาม HR2 ที่เน้นเรื่องจัดสรรแรงจูงใจ แต่ในปีนี้ไม่มีการจัดสรรเงินจูงใจ ส่วนราชการจะใช้แนวทางของปีใดมาตอบ ใช้เรื่องการจัดสรรเงินรางวัลของปีที่ได้แล้วได้หรือไม่

คำตอบ ให้พิจารณาในหน่วยงานว่า นอกจากการจัดสรรเงินรางวัลเพื่อจูงใจแล้ว มีตัวอื่นที่ใกล้เคียงหรือไม่ ที่สามารถนำมาใช้สร้างความจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำมาสร้างรูปแบบการจูงใจให้ตรงตามความคาดหวังของบุคลากร หรือพิจารณาในเรื่องของผลการปฏิบัติงาน การจูงใจที่นอกเหนือจากตัวเงิน เช่น การเลื่อนขั้น การอบรม การดูงาน เป็นต้น

2. คำถาม การประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ ฝึกอบรมบุคลากร ต้องทำทุกหลักสูตรหรือไม่

คำตอบ ต้องทำ ดูว่าแต่ละหลักสูตรจะทำการประเมินแบบใด เพื่อใช้วัดประสิทธิผลของหลักสูตร เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากอบรมจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

3. คำถาม การกำหนดให้แผนสร้างความก้าวหน้า อย่างน้อยในสายงานหลัก หมายความว่าต้องไปดูว่ากรมกำหนดให้สายงานใดเป็นสายงานหลัก ใช่หรือไม่และจำเป็นต้องครบทุกสายงานหลักหรือไม่

คำตอบ ตามโปรแกรมตรวจให้ อย่างน้อยในสายงานหลัก หมายความว่า ในกรณีที่มีมากกว่า 1 สายงานหลัก ให้ทำครอบคลุมทุกสายงานหลักที่มี

4. คำถาม ในความเป็นจริง การทำแผนการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่ง /ระดับที่เพิ่มขึ้น ไม่สามารถเกิดขึ้นได้หรือเป็นไปได้ยาก จะทำอย่างไร

คำตอบ การกำหนดแผนสร้างความก้าวหน้า จะพิจารณาจากความคาดหวังขององค์กรและของบุคลากรที่จะเติบโตในสายงานของตน แต่ทั้งนี้ก็ต้องขึ้นอยู่กับขอบเขตที่องค์กรจะสามารถ

ให้เติบโตได้ ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามแต่บริบทขององค์กรที่หลากหลาย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้มีการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับแผนสร้างความก้าวหน้า

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

- 1. คำถาม** ตัวชี้วัดกระบวนการที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร

คำตอบ ตัวชี้วัดกระบวนการที่ดีจะต้องเป็นตัวควบคุมกระบวนการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงาน ใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานงานที่กำหนดไว้ ซึ่งตัวชี้วัดที่วัดในส่วนของผลลัพธ์ ไม่ถือเป็นตัวชี้วัดกระบวนการ เพราะเป็นการวัดผลสัมฤทธิ์ที่ได้ ภายหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการแล้ว
- 2. คำถาม** การกำหนดกระบวนการ สามารถใช้วิธีอื่นได้ไหม นอกเหนือจากตัวอย่างตามคู่มือ

คำตอบ ได้ ไม่จำเป็นต้องทำตามตัวอย่างที่ให้ไว้ ขึ้นอยู่กับส่วนราชการว่าจะเลือกรูปแบบใดในการวิเคราะห์ แต่ทั้งนี้หลักเกณฑ์ การจัดทำข้อกำหนด ต้องครอบคลุมตามเกณฑ์
- 3. คำถาม** ข้อกำหนดในการปฏิบัติงานในเชิงคุณภาพ ตาม PM5 หมายความว่าอย่างไร

คำตอบ นอกจากข้อกำหนดในเชิงปริมาณ ระยะเวลาแล้ว ในกรณีที่งานไม่สามารถวัดได้ด้วยเรื่องของระยะเวลา จะพิจารณาถึงข้อกำหนดในเชิงคุณภาพด้วย คือ ดูข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากงาน ความคุ้มค่าของงาน เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ อาจกำหนดปฏิทินเวลาการดำเนินการ หรือร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน เป็นต้น
- 4. คำถาม** ตาม PM1 กำหนดว่า ในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า อย่างน้อยต้องพิจารณาจาก 5 ประเด็นหลักนั้น ครอบคลุมถึงตรงไหน

คำตอบ ในขั้นตอนการวิเคราะห์ต้องแสดงให้เห็นถึงว่าได้มีการวิเคราะห์ครบ 5 ประเด็นหลัก (ตามคู่มือตัวชี้วัด) แต่เมื่อกำหนดกระบวนการได้แล้ว ไม่จำเป็นว่าแต่ละกระบวนการต้องครอบคลุม 5 ประเด็นหลัก
- 5. คำถาม** การแสดงความเชื่อมโยงของระบบรองรับภาวะฉุกเฉิน หมายความว่าอย่างไร

คำตอบ ผู้ตรวจจะพิจารณาว่าแผนสำรองฉุกเฉินดังกล่าวยังคงใช้ได้ดีหรือไม่ ไม่ว่าจะเกิดเหตุการณ์ใดขึ้น ต้องสามารถแสดงหลักฐานให้เห็นได้ว่ากระบวนการนั้นๆ ยังคงสามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

6. คำถาม ใน Pm ผู้ตรวจจะพิจารณาประเด็นใด

คำตอบ จะตรวจดูคู่มือการปฏิบัติงานที่ส่วนราชการกำหนดว่าสอดคล้องกับกระบวนการที่กำหนดไว้ใน PM3 หรือไม่ วัตถุประสงค์ของคู่มือ คือ การกำหนด workflow มาตรฐานงาน และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน มีมาตรฐานงานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ตามคู่มือที่กำหนด

19 เมษายน 2553