



## PMQA Questions & Answers

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

### หมวด 5 การปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล

**1. คำถาม** การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR 3 มีหลักเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนดให้อย่างน้อยต้องครอบคลุมในด้านต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้มีหลายแผน จะพิจารณาอย่างไรว่าแผนฯ ที่ส่วนราชการได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเป็นไปตามแนวทาง SP3

**คำตอบ** การทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (SP3) มีวัตถุประสงค์คือ ต้องการให้แผนงานสอดคล้องไปด้วยกันกับแผนคน ดังนั้นตาม HR3 กำหนดให้ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้กำหนดไว้ใน SP 3 ไป ทั้งนี้แผนดังกล่าวต้องสอดคล้องและครอบคลุมถึง

- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- แผนพัฒนาบุคลากร
- แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ในสายงานหลัก
- แผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้เป็นการดำเนินการตามแนวทางของ HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ.

**2. คำถาม** แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ถือเป็นความจำเป็นที่ส่วนราชการต้องทำหรือไม่

**คำตอบ** หน่วยงานจำเป็นต้องทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากเดิมเป็นตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ใน HR scorecard ของสำนักงาน ก.พ. ดังนั้นทุกส่วนราชการจึงต้องมีแผนพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กร

**3. คำถาม** การเชื่อมโยงการปฏิบัติใน HR3 กับ RM5 (ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร) ของหมวด 7

ผลลัพธ์การดำเนินการ ควรมีการวัดตามตัวชี้วัด 5.1 ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร และ 5.4 ร้อยละของหลักสูตรการอบรมที่ผ่านเกณฑ์ตามหลักประกันคุณภาพการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม (เป็นตัวชี้วัดแนะนำ)

- คำตอบ**
- ตัวชี้วัด 5.1 หน่วยงานจะต้องมีการออกแบบสอบถามให้ครอบคลุมทุกประเด็น ไม่ใช่เฉพาะเรื่องความพึงพอใจของการฝึกอบรมเท่านั้น
  - ตัวชี้วัด 5.4 ให้วัดจากจำนวนหลักสูตรทั้งหมดรวมกันแล้วหาค่าเฉลี่ย โดยหน่วยงานต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินในการผ่านการฝึกอบรมก่อน

#### 4. คำถาม วัดประสงค์/หลักการของการจัดระบบการประกันคุณภาพการฝึกอบรม คืออะไร

**คำตอบ** การจัดระบบการประกันคุณภาพการฝึกอบรมจะต้องคำนึงถึงหลักดังต่อไปนี้

- ยกระดับการฝึกอบรมให้มีมาตรฐานสูง
- คำนึงค่าต่อการลงทุนที่เหมาะสมที่ใช้ในการฝึกอบรม
- สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้เรียน
- มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ

#### 5. คำถาม การออกแบบสอบถามในหัวข้อหลักประกันคุณภาพการฝึกอบรม ควรมีลักษณะอย่างไร

**คำตอบ** ควรใช้เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลการอบรม เช่น

- เนื้อหาหลักสูตร ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
- ความเหมาะสมผู้เข้ารับการอบรม เช่น ควรมีความรู้พื้นฐานหรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร
- คุณสมบัติของวิทยากร ต้องมีความรู้หรือประสบการณ์ตรงกับหลักสูตรที่อบรม และต้องมีประสบการณ์ในด้านนั้น ๆ
- เทคนิคการฝึกอบรม ซึ่งมีสัดส่วนการบรรยาย และ Workshop เป็น 60:40
- สถานที่ใช้อบรม เหมาะสมกับหัวข้อการอบรมหรือกิจกรรมที่ใช้
- การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม โดยวัดความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม ก่อนเริ่มการอบรม

ทั้งนี้ การดำเนินการสามารถใช้ตัวอย่างหลักเกณฑ์การประกันการอบรมในคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ.2553 หน้า 136 และศึกษารายละเอียดการเตรียมหลักฐานการดำเนินการได้จากไฟล์ Excel โปรแกรมการตรวจ

**6. คำถาม** การประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร ควรดำเนินการอย่างไร

- คำตอบ**
- ประเมินจากข้อมูลผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อทราบผลสัมฤทธิ์
  - กำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนการนำความรู้ จากการฝึกอบรม มาใช้ในการปฏิบัติงาน
  - ประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/การฝึกอบรม
  - ประเมินผลลัพธ์องค์กร

**7. คำถาม** การประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/การฝึกอบรม และการประเมินผลลัพธ์ขององค์กร หมายความว่าอย่างไร

- คำตอบ**
- ประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/การฝึกอบรม เป็นการประเมินผลที่สอดคล้องกับวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร
  - ประเมินผลลัพธ์องค์กร เป็นการประเมินผลลัพธ์การฝึกอบรม โดยอาจวัดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น เช่น ความพึงพอใจผู้รับบริการเพิ่มขึ้น ลดค่าใช้จ่ายดำเนินงาน เป็นต้น

**8. คำถาม** วิธีการวัดประสิทธิผลการพัฒนา/การฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับปัจจัยอะไรบ้าง

- คำตอบ** การวัดประสิทธิผลการพัฒนา/การฝึกอบรม ต้องสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ค่านิยม โดยการสำรวจระดับการรับรู้ และวัดในเรื่องความคุ้มค่า เช่น เวลา ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และความรู้ดังกล่าวสามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างไร รวมทั้งมีกระบวนการขยายผลความรู้หรือไม่

## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

**1. คำถาม** กระบวนการสร้างคุณค่าคืออะไร

- คำตอบ** กระบวนการสร้างคุณค่า คือ กระบวนการที่สำคัญที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลต่อการบรรลุพันธกิจหลักของส่วนราชการ ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้
- กระบวนการสำคัญสูงสุดในการปฏิบัติตามภารกิจ
  - สร้างคุณค่าให้กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่
  - มีได้หลายกระบวนการ
  - มีลักษณะแตกต่างตามภารกิจขององค์การ

**2. คำถาม** การวิเคราะห์หากระบวนการสร้างคุณค่าควรดำเนินการอย่างไร

**คำตอบ** ส่วนราชการส่วนใหญ่มักเลือกกระบวนการสนับสนุนเป็นกระบวนการสร้างคุณค่า ดังนั้นหน่วยงานต้องทำความเข้าใจตั้งแต่ **PM1 การกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า** ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ พันธกิจ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **PM2 การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ**ต่อกระบวนการสร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ประสิทธิภาพของกระบวนการ ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน และ **PM3 การออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่า** โดยพิจารณาจากข้อกำหนดที่สำคัญจาก PM2 และวิเคราะห์จากปัจจัยสำคัญ เช่น ข้อจำกัดและปัญหาในอดีต การเติบโตและโอกาสในอนาคต ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อกระบวนการ และ สังคม/สิ่งแวดล้อม ชีตความสามารถหน่วยงาน ความพร้อมของทรัพยากร มาตรฐานการควบคุม และความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน เป็นต้น

*ข้อสังเกต: ข้อกำหนดที่สำคัญจะเลือกจากข้อใดข้อหนึ่งก็ได้ แต่ต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทั้งกระบวนการ เช่น เป็นเรื่องความคุ้มค่า หรือเกณฑ์ของผู้มีส่วนได้เสีย มีการนำกฎหมายมาพิจารณาหรือไม่ เป็นต้น*

**3. คำถาม** การเลือกกระบวนการสนับสนุน มีวิธีอย่างไร

**คำตอบ** ให้เลือกจากกระบวนการที่สนับสนุนกระบวนการสร้างคุณค่า และเชื่อมโยงกับ Core Business

*ข้อสังเกต: เมื่อทบทวนกระบวนการสร้างคุณค่าแล้วจะต้องให้ฝ่ายบริหารอนุมัติให้ความเห็นชอบด้วย*

**4. คำถาม** ส่วนราชการสามารถปรับกระบวนการใหม่ได้หรือไม่

**คำตอบ** เนื่องจากใน PM1 ส่วนราชการจะต้องมีการทบทวนกระบวนการ ซึ่งหากส่วนราชการได้ทำการทบทวน และมีการปรับแผนใหม่เพื่อให้ดีขึ้น ทั้งนี้กระบวนการที่มีการทบทวนจะต้องนำเสนอให้ผู้บริหารให้ความเห็นชอบ

*ข้อสังเกต: หน่วยงานต้องวิเคราะห์ข้อมูลกระบวนการว่า จุดไหนมีปัญหาแล้วหน่วยงานสามารถดำเนินการปรับปรุงได้ และให้นำข้อกำหนดไปทบทวนกับกระบวนการ เพื่อตอบโจทย์ใน PM6 ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงระหว่าง PM1 PM2 PM3 PM5 และ PM6 (ยกเว้น PM4)*

**5. คำถาม** การจัดทำระบบรองรับภาวะฉุกเฉิน/ภัยพิบัติ ควรดำเนินการอย่างไร

**คำตอบ** สิ่งที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการมีขั้นตอนดังนี้

- 1) วิเคราะห์หาก่อนว่าหน่วยงานจะมีโอกาสเกิดภัยอะไรบ้าง เช่น สภาพอากาศ สาธารณูปโภค ความปลอดภัย การจลาจล และภาวะฉุกเฉินระดับท้องถิ่น/ระดับชาติ

2) จัดทำแผนสำรองฉุกเฉิน โดยมีการเตรียมความพร้อมของระบบงานและสถานที่ทำงาน เช่น การทำงานของสำนักงาน ก.พ.ร. มีการเตรียมแผนรองรับอย่างไรในกรณีที่มีมือบมาปิดล้อมสถานที่ทำงาน ที่จะสามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

- 3) การสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง
- 4) การทบทวน/ปรับปรุงแผนสำรองฉุกเฉิน
- 5) ความเชื่อมโยงแผนสำรองฉุกเฉินกับพันธกิจ

-----

22 มีนาคม 2553