

สรุปการประชุมเวทีปัญญา สัมมนาเวที ครั้งที่ 3
วันศุกร์ที่ 27 สิงหาคม 2550
ณ ห้องคอนเวนชัน ชั้น 2 อาคารศูนย์ประชุมสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

บรรยายพิเศษหัวข้อ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

: นางกิตติยา คัมภีร์ ผชช.กลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 สำนักงาน ก.พ.ร.

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไม่ใช่เรื่องใหม่ เนื่องจากผู้ร่วมสัมมนาส่วนใหญ่คงได้รับทราบและเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกันแล้ว โดย PMQA ถือว่าเป็นองค์ความรู้หนึ่งในส่วนราชการนั่นเอง

เมื่อดูการจัดลำดับการแข่งขันของประเทศไทยเกี่ยวกับเรื่องประสิทธิภาพของภาครัฐจาก IMD (Institute for Management Development) พบว่าขีดความสามารถทางด้านประสิทธิภาพของภาครัฐของประเทศไทยในปี 2548 อยู่ในอันดับที่ 14 แต่ในปี 2549 กลับตกไปอยู่ในอันดับที่ 21 ดังนั้นจะต้องหันกลับมามองว่าประสิทธิภาพการดำเนินงานของภาครัฐของไทยเป็นอย่างไร เพื่อที่จะไม่ให้ปีต่อๆ ไปลดอันดับลงไปอีก ต้องอาศัยความร่วมมือจากส่วนราชการต่างๆ ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

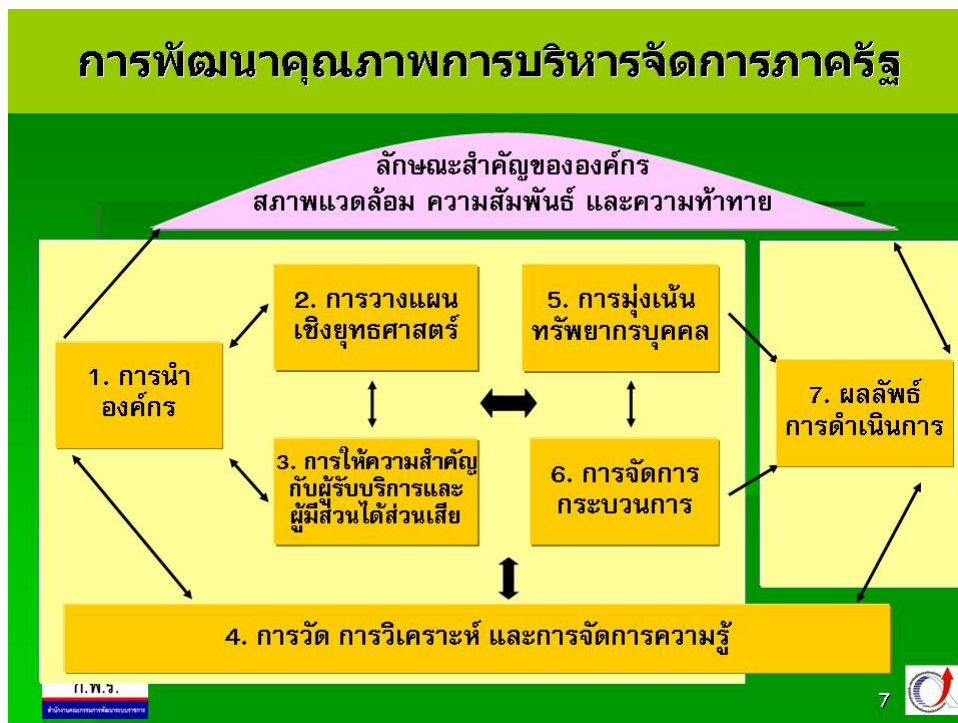
จุดมุ่งหมายของ PMQA คือ ต้องการให้ส่วนราชการต่างๆ ทำการประเมินองค์กรด้วยตนเองโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งประกอบไปด้วยเกณฑ์ทั้งหมด 7 หมวด โดยดูแบบองค์รวมว่าตนมีจุดแข็ง หรือมีโอกาสในการปรับปรุงในเรื่องใด เมื่อทราบโอกาสในการปรับปรุงแล้วก็นำไปทำแผนเพื่อปรับปรุงองค์กรต่อไป การปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องในแต่ละปีก็จะเป็นการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของส่วนราชการนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ว่าการบริหารราชการแผ่นดินนั้นต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เพื่อให้ประชาชนได้รับการบริการที่มีคุณภาพและได้รับความเป็นธรรม ส่วนในภาครัฐนั้นต้องมีการลดขั้นตอน ลดค่าใช้จ่าย และปรับปรุงขีดความสามารถในการให้บริการให้อยู่ในระดับสูง

PMQA นั้นมีแนวคิดมาจาก Total Quality Management ซึ่งการดูหรือวิเคราะห์การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรนั้น จะไม่ดูเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง แต่จะดูเป็นภาพรวมโดยแบ่งเป็นเกณฑ์ 7 หมวดเช่นกัน ในเรื่องของภาวะผู้นำ ข้อมูลสารสนเทศ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล กระบวนการ ผู้รับบริการ และภาวะการตลาด เพื่อได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

ซึ่งเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาใช้ นั้น นำมาจากแนวทางของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA) ซึ่งได้รับการยอมรับมากใน 70 กว่าประเทศทั่วโลกในการนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภายในองค์กรของตน เช่น ประเทศสิงคโปร์มีเกณฑ์ Singapore ซึ่งนำมาจากแนวทางของ MBNQA เช่นกัน ซึ่งมีการดำเนินงานถึงขั้นมีภาครัฐได้รับรางวัลไปแล้ว ซึ่งก็คือศาลของประเทศสิงคโปร์นั่นเอง (Sub-Ordinate Court) ได้รับรางวัล

เนื่องจากการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาให้บริการประชาชนกว่าหนึ่งพันนวัตกรรม เช่น การใช้บาร์โค้ดและโทรศัพท์เคลื่อนที่มาใช้ในเรื่องการลำดับพยาน ทำให้ในปี 2547 ได้รับความพึงพอใจจากผู้รับบริการถึงกว่า 90% นอกจากนี้แล้วกรมราชทัณฑ์ของประเทศสิงคโปร์ก็ได้รับรางวัลเช่นกัน โดยมีการดูแลผู้ต้องขังตั้งแต่เริ่มรับเข้ามา และตลอดเวลาที่อยู่ในห้องขัง โดยพยายามพัฒนาและส่งเสริมให้ผู้ต้องขังเป็นคนดี รวมทั้งสร้างเครือข่ายให้สังคมยอมรับผู้ต้องขังที่พ้นโทษไป โดยไม่ต้องกลับมาที่เรือนจำอีก

สำหรับในภาครัฐประเทศไทยนั้นเริ่มนำมาใช้ในปี 2547 เริ่มจากการร่างเกณฑ์โดยมีแนวทางจาก MBNQA และ TQA(Thailand Quality Award) และได้มีการทดลองนำร่องเพื่อที่จะดูว่าเกณฑ์นี้สามารถใช้กับภาครัฐของประเทศไทยได้หรือไม่ โดยเกณฑ์ PMQA นี้แบ่งออกเป็น 7 หมวด ดังรูป



เกณฑ์ PMQA ประกอบด้วย

- ลักษณะสำคัญขององค์กร ซึ่งจะบอก Profile ขององค์กรทั้งในเรื่องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม ทรัพยากรบุคคล สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ความท้าทายขององค์กร

- หมวด 1 การนำองค์กร
- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

- หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
- หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

โดยหมวดที่ 1, 2 และ 3 เป็นหมวดที่ใช้ในการนำองค์กร หมวด 4 เป็นเส้นประสาทขององค์กร เนื่องจากการดำเนินการในเรื่องใดก็ตามในหน่วยงานเพื่อช่วยในการบริหารจัดการจำเป็นที่จะต้องใช้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพที่พร้อมที่จะใช้งานได้ และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน รวมถึงการมีการจัดการความรู้ที่ดีด้วย สำหรับหมวด 5 นั้น เน้นเรื่องคนในหน่วยงานให้มีความสุขในการทำงาน โดยจะเกี่ยวกับเรื่อง HRM ซึ่งคือการจัดการคน การสร้างความก้าวหน้าให้คน และ HRD ซึ่งเป็นการพัฒนาคนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ในหมวด 6 นั้นเน้นเรื่องการจัดการกระบวนการที่ลดขั้นตอน มีประสิทธิภาพ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และความต้องการของประชาชน ทั้งหมดนี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ในหมวดที่ 7 หากองค์กรมีการดำเนินงานที่ดี ผลลัพธ์ขององค์กรย่อมออกมาดีด้วย

เครื่องมือที่ใช้ในเกณฑ์ PMQA คือเครื่องมือที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้แนะนำและส่งเสริมเครื่องมือในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้กับส่วนราชการต่าง ๆ นั้นเอง เช่น

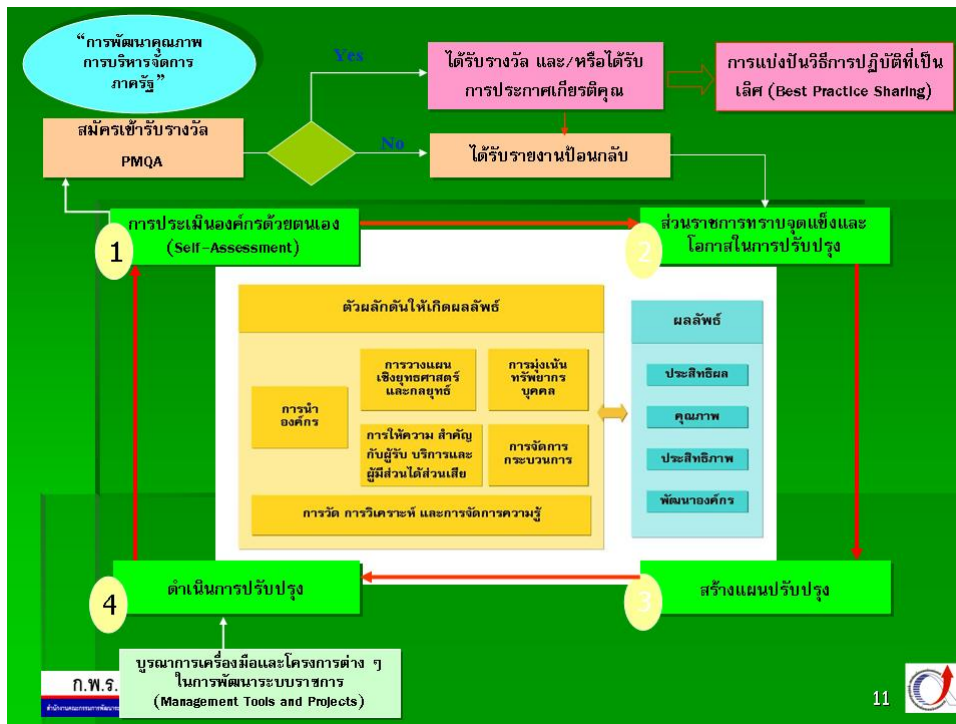


- การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนปฏิบัติการ 4 ปี การทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี มีการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาประเมินองค์กรในหมวด 1 และ 2 ได้
- การบริหารจัดการความเสี่ยง และระบบควบคุมภายในสามารถนำมาประเมินองค์กรในหมวด 1 ได้
- Blueprint for Change ทั้งในเรื่องการปรับปรุงกระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศ และคน สามารถนำมาประเมินองค์กรในหมวด 6 ได้

- แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล (Competency) อยู่ในหมวด 5
 - ในหมวด 4 สามารถนำ การจัดการความรู้ E-Government และ MIS มาส่งเสริมให้ การดำเนินงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้
 - การปรับกระบวนการทัศน์ HR Scorecard การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติ ราชการ สามารถนำมาปรับปรุงองค์กรในหมวด 5 และ 6 ได้
 - การทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ 4 มิติ ก็อยู่ในแต่ละหมวดของ PMQA
- โดยในปี 2550 นี้เครื่องมือในการบริหารจัดการภาครัฐต่าง ๆ ได้เข้ามาอยู่ในกรอบของ PMQA และในปี 2551 สำนักงาน ก.พ.ร. กำลังดำเนินการศึกษาว่าจะมีการรวมตัวชีวิตในมิติที่ 4 (การพัฒนาองค์กร) ทั้งหมด (ยกเว้นการพัฒนากฎหมาย) เข้ากับตัวชีวิต PMQA
- การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐนับว่าเป็นการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) อย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งแตกต่างจากการทำคำรับรองการปฏิบัติราชการที่จะมี บริษัทที่ปรึกษาของ สำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอกเข้าไปประเมินแล้วให้คะแนน โดย PMQA จะเป็นการประเมินตัวเองว่าในแต่ละหมวดหน่วยงานได้ดำเนินการไปถึงขั้นใด มี ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด และมีสิ่งใดที่จะต้องทำการปรับปรุงบ้าง โดยใช้กรอบแนวทางทั้ง 7 หมวดนี้เป็นตัวชี้นำ
- หลังจากที่ทราบจุดอ่อน จุดแข็ง หรือโอกาสในการปรับปรุงองค์กรแล้ว ก็นำมาทำ แผนการปรับปรุงเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป โดยใช้เครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ที่ได้เรียนรู้ มา ซึ่งอาจจะนอกเหนือจากเครื่องมือที่ สำนักงาน ก.พ.ร. ส่งเสริม เช่น CRM หรือ Stakeholder Analysis เป็นต้นทั้งหมดนี้คือ 1 วงจรของการทำ PMQA



อย่างไรก็ตามองค์กรไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่ได้ โดย PMQA นั้นต้องการให้องค์กรมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นเมื่อสภาพแวดล้อมเกิดเปลี่ยนแปลงไป องค์กรก็จะต้องกลับมาทบทวนดูอีกครั้งว่า การดำเนินงานทั้ง 7 หมวดที่ผ่านมา มีจุดอ่อน จุดแข็งเกิดขึ้นเพิ่มเติมหรือไม่ เป็นวงจรที่ 2 และที่ 3 ไปเรื่อยๆ และเมื่อองค์กรมีความพร้อมหรือพบว่าการดำเนินงานไม่มีข้อโหว่ใดๆ ก็สามารถสมัครเข้ารับรางวัล PMQA ของสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ ซึ่งถึงแม้จะไม่ได้รับรางวัล ก็ยังได้รับรายงานป้อนกลับว่าองค์กรยังมีโอกาสที่จะปรับปรุงในเรื่องใดอีกบ้าง



หลังจากส่วนราชการส่งผลการประเมินตัวเองเข้ามาแล้วผ่านเกณฑ์ PMQA ซึ่งกำหนดคะแนนไว้ระดับหนึ่งแล้ว จะมีผู้ตรวจประเมินรางวัลของสำนักงาน ก.พ.ร. เข้าไปตรวจว่าองค์กรจะได้รับเกณฑ์หรือคะแนนอยู่ในระดับใด เพื่อรับรางวัลหรือประกาศเกียรติคุณต่อไป นอกจากนี้สำนักงาน ก.พ.ร. ก็จัดเวทีแบ่งปันความรู้เช่นนี้ในปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จต่อไป

สรุปแล้วปรัชญาของ PMQA นั้น คือ ต้องการให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรในระบบราชการในที่สุด
