



PMQA Questions & Answers

จากคลินิกให้คำปรึกษา PMQA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดขึ้นสำหรับ ส่วนราชการที่สนใจ ทุกปลายวันศุกร์ เวลา 13.30 – 15.30 น. นั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้รวบรวมข้อคำถามต่างๆ ประจำปีเดือนธันวาคม 2552 เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นข้อมูลประกอบการดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร

1. คำถาม ใน LD1 การตรวจตัว D (Deployment) เรื่องการรับรู้และเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับทิศทางขององค์กรนั้น กรณีของส่วนราชการระดับกรมหมายถึงส่วนราชการส่วนภูมิภาคด้วยหรือไม่

คำตอบ จากขอบเขตการดำเนินการตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 กำหนดให้ดำเนินการครอบคลุมทุกหน่วยงานในส่วนราชการบริหารส่วนกลาง รวมถึงส่วนราชการบริหารส่วนกลางที่ไปตั้งอยู่ในภูมิภาคด้วยเท่านั้น แต่ยังไม่รวมถึงส่วนราชการส่วนภูมิภาค อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการควรมีการสื่อสารและถ่ายทอดเกี่ยวกับทิศทางขององค์กรให้บุคลากรในสังกัดส่วนราชการส่วนภูมิภาครับรู้และเข้าใจด้วย เพื่อให้เกิดการยอมรับ และสร้างความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด

2. คำถาม การตรวจประเมินตาม LD3 ที่กำหนดให้แสดงกิจกรรมที่ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรม ถ้าส่วนราชการจัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้และเชิญผู้บริหารมากล่าวเปิดงาน จะถือว่าครอบคลุมตามประเด็นการตรวจหรือไม่

คำตอบ ถ้าผู้บริหารมากล่าวเปิดงานอย่างเดียว โดยไม่ได้แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของผู้บริหารอย่างชัดเจนในกิจกรรมดังกล่าว จะไม่ถือว่าได้ดำเนินการตาม LD3 ตัว D (Deployment) เพราะจะส่งผลต่อ I ที่ต้องสะท้อนให้เห็นถึงการบูรณาการความผูกพันและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3. คำถาม ใน LD4 ตัว A (Approach) bullet ที่ 3 คำว่า “การปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น” หมายถึงอย่างไร และจำเป็นต้องดีขึ้นมาก-น้อยขนาดไหน

คำตอบ ใน LD4 ส่วนราชการต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น ในประเด็นนี้ ส่วนราชการต้องแสดงให้เห็นชัดเจนว่า มีการนำผลการทบทวนไปปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการจริง โดยอาจแสดงให้เห็นถึงกระบวนการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป

ในทางที่ดีขึ้นจากเดิม โดยยังไม่ได้ตรวจประเมินถึงขั้นว่าต้องปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้นมากหรือน้อยขนาดไหน เพียงแค่ส่วนราชการแสดงให้เห็นว่ามีการปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. คำถาม ตามที่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (เกณฑ์ FL) เมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 หมวด 3 ประกอบด้วย CS1 – CS10 แต่แตกต่างจากเกณฑ์ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ที่ หมวด 3 ประกอบด้วย CS1 – CS7 กรณีที่ส่วนราชการได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ หมวด 3 (CS1 – CS10) และส่งสำนักงาน ก.พ.ร. เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2552 ไปแล้วนั้น เมื่อเกณฑ์หมวด 3 เปลี่ยนไป ส่วนราชการต้องจัดทำแผนพัฒนาองค์การ หมวด 3 ใหม่ ส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. หรือไม่

คำตอบ ส่วนราชการไม่ต้องส่งแผนพัฒนาองค์การ หมวด 3 ตามเกณฑ์ที่ปรับใหม่ให้สำนักงาน ก.พ.ร. อีก เนื่องจากแผนพัฒนาองค์การเป็นเพียงเครื่องมือหรือแนวทางในการดำเนินการของส่วนราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. ไม่ได้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนดังกล่าว แต่จะวัดความสำเร็จของกระบวนการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวดที่ดำเนินการ ทั้งนี้ให้ส่วนราชการใช้เกณฑ์ประเมิน CS ตามคู่มือตัวชี้วัด PMQA 53 ประกอบการดำเนินการด้วย

2. คำถาม ทำไมต้องทำการแยกกลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกจากกัน

คำตอบ เพราะความต้องการของแต่ละกลุ่มไม่เหมือนกัน ถ้าส่วนราชการจำแนกแบ่งกลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ชัดเจน จะทำให้สามารถจัดบริการได้ตรงตามความต้องการ และความเหมาะสมของแต่ละกลุ่มที่จัดแบ่งไว้

3. คำถาม ตามคู่มือตัวชี้วัด PMQA 53 ในประเด็น CS1 หน้า 116 จากคำอธิบาย “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ที่กล่าวว่า “ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง” หมายความว่าอย่างไร

คำตอบ ในการระบุและจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของส่วนราชการ บางกรณีส่วนราชการอาจระบุผู้รับบริการเป็นหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็ได้ เช่น ระบุให้ประชาชน เป็นทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่เนื่องจากประชาชนเป็นกลุ่มใหญ่ ส่วนราชการจึงควรระบุให้ลึกลงไปว่าประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงคือใคร เพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการและคาดหวังได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

4. คำถาม ตามประเด็น CS1 ส่วนราชการต้องกำหนดกลุ่มผู้รับบริการครอบคลุมทุกพันธกิจหรือไม่ ถ้ากลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นบุคคลเดียวกัน จะต้องระบุไว้ที่กลุ่มไหน

คำตอบ ในกรณีที่บางพันธกิจไม่มีผู้รับบริการชัดเจน หรือไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงผู้รับบริการ ภายใต้พันธกิจนั้นได้อย่างชัดเจนว่าเป็นกลุ่มผู้รับบริการใด ไม่จำเป็นต้องระบุผู้รับบริการได้ แต่ในกรณีที่กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นบุคคลเดียวกัน ต้องระบุไว้ทั้ง 2 กลุ่ม

5. คำถาม ตามประเด็นการตรวจประเมิน CS1 ที่ส่วนราชการต้องแสดง Customer Profile นั้นสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดแบบฟอร์มหรือรูปแบบไว้หรือไม่

คำตอบ สำนักงาน ก.พ.ร. ไม่ได้กำหนดแบบฟอร์มหรือรูปแบบของ Customer Profile ไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่จะจัดเก็บของแต่ละส่วนราชการ

6. คำถาม ตามประเด็น CS2 การแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสาร มีวิธีการตรวจประเมินอย่างไร

คำตอบ การตรวจประเมินตามประเด็นนี้ ส่วนราชการต้องอธิบายให้เห็นถึงประสิทธิภาพของแต่ละช่องทางการสื่อสาร เช่น ประสิทธิภาพของช่องทาง Webboard จะประเมินจากการที่ต่อมมีเจ้าหน้าที่เข้าไปตอบกระทู้ตัวอย่างทันท่วงที เป็นต้น

7. คำถาม ถ้าส่วนราชการจัดทำแบบสอบถาม เพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารกับผู้รับบริการ ส่วนราชการต้องส่งแบบสอบถามให้ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการหรือไม่

คำตอบ ไม่จำเป็น ถ้ากลุ่มผู้รับบริการกลุ่มอื่นมีช่องทางการสื่อสารวิธีการอื่นๆ ทั้งนี้ ส่วนราชการจะต้องแสดงให้เห็นถึงช่องทางการสื่อสารในแต่ละกลุ่มได้ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการ

8. คำถาม ถ้าส่วนราชการจัดทำแบบสอบถาม เพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารกับผู้รับบริการใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ส่วนราชการสามารถนำมาใช้เป็นหลักฐานประกอบการดำเนินการใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้หรือไม่

คำตอบ ไม่ได้ ต้องเป็นผลการดำเนินการใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เท่านั้น

9. คำถาม การสร้างเครือข่ายตามประเด็น CS4 ส่วนราชการต้องสร้างเครือข่ายกับทุกกลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แบ่งจำแนกไว้หรือไม่

คำตอบ ไม่จำเป็น การสร้างเครือข่ายจะดำเนินการกับกลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ส่วนราชการมีเป้าหมายจะสร้างเป็นเครือข่าย รวมถึงอิงตามหลัก ข้อเท็จจริงที่ส่วนราชการจะสามารถนำเอากลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นมาจัดตั้งเป็นเครือข่ายได้

เท่านั้น ดังนั้น อาจไม่จำเป็นต้องสร้างเครือข่ายกับทุกกลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ทั้งนี้ ส่วนราชการต้องสร้างเครือข่ายให้ครอบคลุมกับกลุ่มเป้าหมายทั้ง 2 กลุ่ม

- 10. คำถาม** การมอบใบประกาศ หรือโล่ ถือเป็นการสร้างเครือข่ายตามประเด็น CS4 หรือไม่
- คำตอบ** ถือเป็นการสร้างเครือข่าย แต่ส่วนราชการต้องแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นหรือที่มาของการมอบใบประกาศ หรือโล่ดังกล่าว
- 11. คำถาม** การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ตามประเด็น CS5 ส่วนราชการต้องดำเนินการให้ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ส่วนราชการกำหนดไว้หรือไม่
- คำตอบ** ไม่จำเป็นต้องครบทุกกลุ่ม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับระดับ รูปแบบการมีส่วนร่วม และกลุ่มเป้าหมายที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น
- 12. คำถาม** ตามประเด็น CS6 ถ้าส่วนราชการมีการวางแผนสำรวจความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของผู้รับบริการในช่วงเดือนสิงหาคม – กันยายน และนำผลการสำรวจไปปรับปรุงการให้บริการในเดือนกันยายนได้หรือไม่
- คำตอบ** ได้ ถ้าส่วนราชการสามารถดำเนินการได้ทันเวลา รวมทั้งสามารถพิสูจน์และแสดงผลให้เห็นได้ตามเกณฑ์ดังกล่าวอย่างชัดเจน แต่เพื่อให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการเรื่องนี้ได้อย่างรอบคอบและครอบคลุม ควรเลื่อนเวลาการสำรวจความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของผู้รับบริการให้เร็วขึ้น ทั้งนี้ เพื่อจะได้มีเวลาเพียงพอในการนำผลการสำรวจไปทบทวนปรับปรุงการให้บริการต่อไป

หมวด 5 การประเมินวิทยากรบุคคล

- 1. คำถาม** ใน HR 5 ใช้คำว่า แผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร/แผนพัฒนาบุคลากร ดังนั้นหากจะรายงานเฉพาะแผนพัฒนาบุคลากรได้หรือไม่
- คำตอบ** ใช้แผนใดก็ได้ แต่ต้องเป็นแผนที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3
- 2. คำถาม** การจัดทำมาตรฐานการฝึกอบรมสามารถปรับปรุงได้หรือไม่
- คำตอบ** สามารถปรับปรุงได้ แต่มาตรฐานการฝึกอบรมควรครอบคลุม ในเรื่อง 1) หลักสูตร 2) ผู้สอน 3) วิธีการสอน 4) ห้องเรียน 5) ผู้เรียน และ 6) การวัดและการประเมินผลการฝึกอบรม

3. คำถาม กรณีที่ได้มีการกำหนดแผนสร้างความก้าวหน้า แต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เนื่องจากอ.ภ.พร. กระทรวงไม่เห็นชอบตามแผนสร้างความก้าวหน้าดังกล่าว จะทำอย่างไร

คำตอบ แผนสร้างความก้าวหน้ามีความสำคัญต่อบุคลากร ซึ่งการมีแผนสร้างความก้าวหน้าจะทำให้มีทิศทางในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และเหมาะสม ดังนั้นสิ่งที่ส่วนราชการต้องดำเนินการคือ ทำอย่างไรให้แผนสร้างความก้าวหน้าสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง หากส่วนราชการมีแผนแต่แผนไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ จะผ่านแค่ระดับ A (Approach) เท่านั้น แต่จะไม่ได้ตัว D (Deployment)

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

1. คำถาม อยากทราบแนวทางในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า

คำตอบ กระบวนการสร้างคุณค่า คือกระบวนการที่สร้างประโยชน์แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลต่อการบรรลุพันธกิจของหลักของส่วนราชการ ดังนั้นในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการสร้างคุณค่า ให้ส่วนราชการนำยุทธศาสตร์ พันธกิจ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญที่มีผลต่อส่วนราชการ เช่น นโยบายรัฐบาล กฎหมายที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น มาใช้ในการพิจารณาว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่แท้จริงของส่วนราชการ

2. คำถาม ถ้ามีการกำหนดกระบวนการไว้ 3 กระบวนการ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน กรณีดังกล่าวจะถือว่าเป็น 1 กระบวนการสร้างคุณค่า หรือ 3 กระบวนการสร้างคุณค่า

คำตอบ ถ้ากรณีที่ได้มีการกำหนดไว้ 3 กระบวนการ และลักษณะงานทั้ง 3 กระบวนการเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน ถ้าพิจารณาแล้วว่ากระบวนการดังกล่าวนี้ สามารถแยกกระบวนการออกจากกันได้ชัดเจน เพียงแต่เป็นกระบวนการที่ทำต่อเนื่องกัน เช่น การจัดตั้ง การส่งเสริม และการยกเลิก ก็ให้จัดทำเป็น Flow แยกออกเป็น 3 กระบวนการ

ทั้งนี้ ในการพิจารณากำหนดเป็นกระบวนการเล็กหรือใหญ่ขึ้นกับความเหมาะสม โดยให้คำนึงถึงประโยชน์ในการนำไปใช้งานเป็นหลัก หากรวมกันแล้วมีความชัดเจนมากกว่าก็ควรรวม แต่ถ้าวรวมกันแล้วใหญ่เกินไปทำให้ไม่สะดวกต่อการใช้งาน ไม่สามารถนำไปเขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงานได้ก็ควรแยกเพื่อจะได้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ

3. คำถาม ถ้าหากดำเนินการ KM เกี่ยวกับการจัดการกระบวนการ สามารถตอบโจทย์ในหมวด 6 และ RM 4.3 ได้หรือไม่

คำตอบ ได้ หากส่วนราชการวิเคราะห์มาแล้วเห็นว่าเรื่องการจัดการกระบวนการเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญที่จะนำไปผลักดันยุทธศาสตร์ก็สามารถตอบโจทย์ได้ทั้งสองประเด็น

- 4. คำถาม** การจัดทำระบบรองรับภาวะฉุกเฉินครอบคลุมถึงส่วนราชการประจำจังหวัดหรือไม่
- คำตอบ** การพิจารณาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ดำเนินงานของจังหวัดว่ามีผลต่อการดำเนินงานในส่วนกลางหรือไม่ ซึ่งหากวิเคราะห์แล้วเห็นว่าหากจังหวัดไม่สามารถดำเนินงานได้ จะทำให้เกิดผลกระทบหรือผลเสียหายกับส่วนกลางด้วย ก็ควรวางระบบให้ครอบคลุมเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
- 5. คำถาม** ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ กับร้อยละระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการมีความแตกต่างกันอย่างไร
- คำตอบ** มีความหมายเดียวกัน
- 6. คำถาม** ถ้าในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ไม่ได้เลือกหมวด 4 มาดำเนินการ ส่วนราชการจะต้องเตรียมตัวอย่างใดเพื่อการดำเนินการในปีต่อไป
- คำตอบ** แม้จะไม่ได้เลือกหมวด 4 มาดำเนินการในปีนี้ แต่ต้องมีผลลัพธ์ของหมวด 4 ใน RM 4.1 – 4.3 ด้วย และเพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินการในปีหน้าอาจดำเนินการหมวด 4 ควบคู่กันไป โดยเฉพาะเรื่องของฐานข้อมูลที่สำคัญควรมีการเก็บข้อมูลต่อเนื่องทุกปี เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนยุทธศาสตร์ การตัดสินใจ การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เป็นต้น

22 มกราคม 2553