



เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2554 หลักสูตรการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ได้จัดการสัมมนาวิชาการ เรื่อง "ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติ (PMQA & SEPA & TQA)" โดยเชิญวิทยากรจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ มาร่วมแลกเปลี่ยนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ถึงแนวทางการนำเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติมาใช้ในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงเหตุผลการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) และระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) การเตรียมระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลก่อนนำเกณฑ์ไปใช้ และประโยชน์ที่ได้รับ

รศ.ดร.สมภพ มานะรังสรรค์ อธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์ ได้กล่าวเปิดการสัมมนาวิชาการ โดยให้ข้อคิดที่สำคัญว่า กุญแจดอกสำคัญที่สุดที่จะช่วยไขปัญหาต่างๆ ได้ คือ "ทรัพยากรมนุษย์" ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ มีแนวทางการบริหารบุคลากรที่สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานแห่งชาติ เพื่อให้เกิดมิตินวัตกรรมและสร้างให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะสามารถช่วยเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสได้



ช่วงแรก นางสุพรรณิ ไพรัชเวทย์ ที่ปรึกษาการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้บรรยายในหัวข้อ "การพัฒนาศูนย์การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)" เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้เข้าใจถึงที่มาและกรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐที่สำคัญอันได้แก่ มาตรา 3/1 พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เพื่อนำไปสู่การยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล ดังภาพด้านล่างนี้

แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

มาตรา 3/1 --> พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

- ประโยชน์สุขของประชาชน
- เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าเชิงภารกิจแห่งรัฐ
- การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น
- การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น
- การกระจายอำนาจตัดสินใจ
- การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน
- ความรับผิดชอบต่อผลของงาน

ในการปฏิบัติงานนำของส่วนราชการ ต้อง ใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยพิจารณาถึง ให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของ ผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนต่อประชาชนทุกปี แยกแยะ ยุบเลิก ภาครัดคน ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการปฏิรูปการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง กำหนดเป้าหมายภายในปี พ.ศ. 2555 คือ "ระดับความสำเร็จของ ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์การไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย"

พรฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

กำหนดเป้าหมายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้เป็นไปเพื่อ

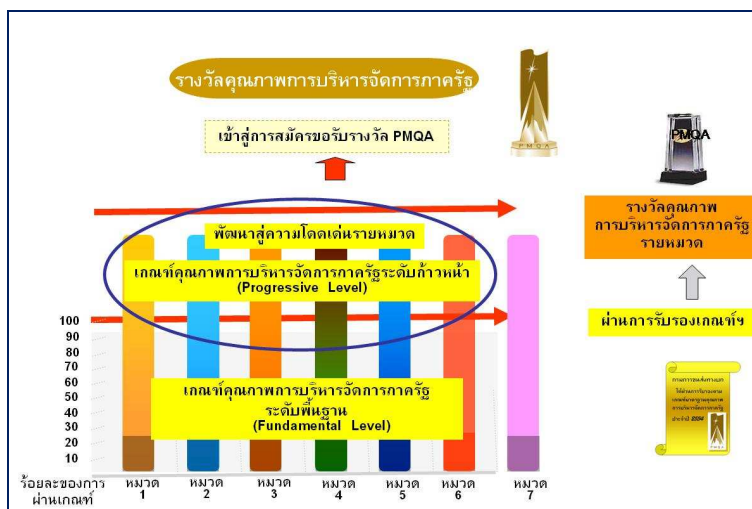
- ประโยชน์สุขของประชาชน
- เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าเชิงภารกิจของรัฐ
- ประชาชนได้รับความสะดวกและตอบสนองความต้องการ
- การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

มติคณะรัฐมนตรี

ในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548

เห็นชอบให้นำการพัฒนากฎหมายการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 นี้ ส่วนราชการจะดำเนินการครบตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level: FL) ทั้ง 6 หมวด และเมื่อผ่านการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า แล้ว จึงจะสามารถก้าวสู่การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level) ต่อไป ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์การสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามภาพประกอบดังนี้



เนื้อหาของเกณฑ์ PMQA

เกณฑ์ PMQA ประกอบด้วยแนวทางการดำเนินการ 7 หมวด ซึ่งในหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากร พัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ประกอบด้วย 5 ประเด็น ดังนี้

HR1 ส่วนราชการต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน และความพึงพอใจ ของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

HR2 ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

HR3 ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 (การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล) ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

HR4 ส่วนราชการต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร

HR5 ส่วนราชการมีแผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

โดยสรุป ที่ปรึกษาฯ สุพรรณณี ได้เน้นย้ำว่า ส่วนราชการควรมุ่งเน้นการดำเนินการพัฒนาองค์การแบบองค์รวม และให้ความสำคัญกับการบูรณาการกระบวนการทั้ง 6 หมวด รวมทั้งหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ อันจะช่วยผลักดันและขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน



สำหรับช่วงที่สอง เป็น การเสวนาระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ มาร่วมแลกเปลี่ยนแนวทางการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติ โดยมี

ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์ ผู้อำนวยการหลักสูตรการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การเป็นผู้ดำเนินรายการ ทั้งนี้จากการเสวนาสรุปลงสาระสำคัญได้ ดังนี้

ดร.สุรพงษ์ มาลี

หัวหน้ากลุ่มงานนวัตกรรมและการจัดการความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนา ระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

HR Scorecard กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อความเป็นเลิศ

ดร.สุรพงษ์ มาลี ได้กล่าวถึงกรอบการดำเนินการของ PMQA ใน 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. ตามกรอบของ PMQA จะพบว่ามีความสัมพันธ์กันทุกหมวด ดังนั้นการดำเนินการจึงไม่สามารถพิจารณาเฉพาะหมวดใดหมวดหนึ่งได้ เช่น หมวด 5 มีความเชื่อมโยงกับหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ที่ต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งจะสะท้อนเป็นผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนหรือทิศทางการบริหารราชการที่กำหนดไว้ในหมวด 5

2. เจตนารมณ์ของ PMQA ไม่ได้มุ่งเน้นให้ส่วนราชการดำเนินการตามเกณฑ์ หรือการทำเอกสาร และไม่ใช่วิธีการตรวจประเมิน Y/N ด้วยการ Checklist เท่านั้น แต่ส่วนราชการต้องแสดงให้เห็นได้ว่าสิ่งที่

ได้ดำเนินการไปแล้วตามกระบวนการ ADLI นั้น มีการวางแผน การปฏิบัติ การทบทวน และความเชื่อมโยง ทั้งนี้ต้องดูถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตามผลลัพธ์การดำเนินการหมวด 7 ว่าส่งผลต่อการดำเนินการ หรือความสำเร็จขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

ที่มาของ HR Scorecard

จากแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ สำนักงาน ก.พ. ได้ออกแบบระบบประเมินผล การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลโดยรวมของส่วนราชการและจังหวัด โดยนำ HR Scorecard มาเป็น เครื่องมือสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารที่มุ่ง ผลสัมฤทธิ์ และมีที่มาจากแนวทางการประเมินผลงานขององค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ทั้งนี้การเชื่อมโยงระหว่าง HR Scorecard กับแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ จะช่วยในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล พัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร



การนำ PMQA ไปสู่การปฏิบัติ

เสน่ห์ของ PMQA คือ การไม่กำหนดขั้นตอนการดำเนินการโดยละเอียด เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น ในการบริหารจัดการทรัพยากร ส่วนราชการสามารถออกแบบระบบและกำหนดแนวทางการปฏิบัติเองได้ ยกตัวอย่างเช่น HR1 การสร้างความผาสุก สิ่งที่ต้องรู้คือตัวชี้วัด หรือปัจจัยที่แสดงให้เห็นว่าข้าราชการ ในหน่วยงานมีความสุข เพราะถ้าเปรียบ PMQA เสมือนบ้าน จะเห็นว่าหมวด 4 เป็นเสมือนฐานบ้านที่ จะต้องต้องมีข้อมูล มีการวิเคราะห์ที่ถูกต้อง การสำรวจความผาสุก ก็ต้องมีการสอบถามคนในองค์กรว่าปัจจัย อะไรที่นำไปสู่ความผาสุก แล้วนำ HR มาช่วยออกแบบการวางระบบ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการ ของบุคลากร

แล้วจะอย่างไร ?

เนื่องจากแต่ละองค์กรมีแนวทางการปฏิบัติที่แตกต่างกัน จึงไม่สามารถวางกรอบหรือขอบเขต การดำเนินการได้ แต่อย่างไรก็ตามในแต่ละหมวดมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นการดำเนินการควรมองเป็น องค์กรรวม ซึ่งการทำ PMQA ต้องไม่ทำแยกส่วน ให้ทำทั้งหมดเชื่อมโยงกัน เพื่อลดปัญหาการทำงาน ซ้ำซ้อน

คุณวชิรญา เพิ่มภูศรี

นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจ ชำนาญการพิเศษ สำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

ความแตกต่างระหว่างเกณฑ์ SEPA กับ PMQA

ในปี 2549 คณะกรรมการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ได้พัฒนาระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจจากระบบเดิมให้มีความเป็นมาตรฐาน และเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศ เพื่อมุ่งให้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจพัฒนาไปสู่ความเป็นมาตรฐานสากล โดยได้มีการนำเกณฑ์ MBNQA หรือ เกณฑ์ TQA มาปรับใช้กับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ด้วยระบบ PDCA ซึ่งประกอบด้วย 6 หมวดกระบวนการและ 1 หมวดผลลัพธ์ เหมือนเกณฑ์ PMQA แต่ทั้งนี้เกณฑ์ SEPA ไม่ได้มุ่งไปสู่การให้รัฐวิสาหกิจสมัครเข้ารับรางวัล (Award) แต่เป็นการมุ่งเน้นการประเมินสมรรถนะ (Performance Appraisal) โดยผู้ตรวจประเมินจากภายนอก สำหรับระยะเวลาการนำแต่ละเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติไปใช้มีความแตกต่างกัน ดังนี้

เกณฑ์	ระยะเวลาการนำไปใช้
MBNQA	24 ปี (ใช้ใน 70 กว่าประเทศ สิงคโปร์นำมาใช้ 16 ปี)
TQA (เอกชน)	8 ปี
PMQA (หน่วยงานราชการ)	4 ปี
SEPA (รัฐวิสาหกิจ)	2 ปี

สิ่งที่ SEPA แตกต่างจาก TQA คือ เรื่องค่านิยมหลัก (Core Value) โดยเกณฑ์ SEPA จะมี 12 ค่านิยม ซึ่งค่านิยมหลักที่เพิ่มจาก TQA มา 1 ประเด็น คือ การมุ่งเน้นความสมดุล เนื่องจากมองว่ารัฐวิสาหกิจมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากหน่วยงานราชการ ที่ต้องคำนึงถึงเรื่องความสมดุลระหว่างผู้ถือหุ้น สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คุณสิริมาส จิฎกกาญจน์

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

พัฒนาการของการนำ TQA/SEPA มาใช้ และก้าวต่อไป

ในปัจจุบันรูปแบบการทำงานของ ปตท. ซึ่งเป็นบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติ ที่มีห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ที่ยาว ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มบริษัทที่อยู่ในสายงานการผลิตมากกว่า 50 แห่ง โดยมีกลยุทธ์หลักเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ซึ่ง ปตท.

เริ่มนำเกณฑ์ TQA เข้ามาใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 มีผลงานจนได้รับรางวัล TQC ในปี พ.ศ. 2548 นอกจากนี้ยังได้วาง Roadmap เพื่อมุ่งไปสู่รางวัล TQM ภายในปี พ.ศ. 2561

ปัญหา อุปสรรคของการนำ TQA และ SEPA มาใช้ใน ปตท.

- ขาดข้อมูลเทียบเคียง (Benchmarking) เนื่องจากข้อมูลยาก อาจเป็นข้อมูลที่หลายหน่วยงานไม่อยากเปิดเผย และหน่วยงานที่ทำธุรกิจเดียวกันมีไม่มากนัก
- ขาดการบูรณาการ (Integration)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- การขับเคลื่อนอย่างมุ่งมั่น ในทุกระดับไม่เพียงแต่ระดับบน แต่เน้นการสอดประสานทุกระดับ
- การสื่อสารที่รวดเร็วและให้ถึงตัวมากที่สุด
- ระบบการทำงานแบบข้ามสายงาน
- ยอมรับการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกัน

รูปแบบการทำงาน

- ตั้งทีมงาน (Cross Functional Team) 7 ฝ่าย เช่น HR ฝ่าย service HR ฝ่ายวิชาการ HR ฝ่ายกลยุทธ์
- ใช้หลัก A D L I
- มีการตรวจประเมินจากผู้ประเมินทั้งภายใน และภายนอก
- พัฒนาเป็นกระบวนการและคู่มือการทำงาน
- ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ประโยชน์ต่อองค์กร

- เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานในทุกมุมมองอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง
- สามารถยกระดับองค์กรเข้าสู่มาตรฐานโลก
- สร้างความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน
- ได้ผลลัพธ์ที่คุ้มค่า
- เป็นระบบ ทำซ้ำได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นวิธีการเดียวกัน

สรุปการสัมมนาโดย
อรุณภาณี สุนทรักษ์
จิริสดา จอมพลาพล
สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม