

PMQA Questions & Answers

จากคลีนิกให้คำปรึกษา PMQA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดขึ้นสำหรับส่วนราชการที่สนใจ ทุกบ่ายวันศุกร์ เวลา 13.30 – 15.30 น. นั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้รวบรวมข้อคำถามต่างๆ ประจำเดือนธันวาคม 2552 เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นข้อมูลประกอบการดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร

1. คำถาม ใน LD1 การตรวจตัว D (Deployment) เรื่องการรับรู้และเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับทิศทางขององค์การนั้น กรณีของส่วนราชการระดับกรมหมายรวมถึงส่วนราชการส่วนภูมิภาคด้วยหรือไม่

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

2. คำถาม การตรวจประเมินตาม LD3 ที่กำหนดให้แสดงกิจกรรมที่ผู้บริหารเข้ามาร่วมกิจกรรม 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 ในประเด็นนี้ส่วนราชการต้องแสดงให้เห็นชัดเจนว่า 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 ถ้าส่วนราชการจำแนกแบ่งกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ชัดเจน จะทำให้สามารถจัดบริการได้ตรงตามความต้องการและความเหมาะสมของแต่ละกลุ่มที่จัดแบ่งไว้

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 หรือไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงผู้รับบริการภายใต้พันธกิจนั้นได้อย่างชัดเจนว่าคือกลุ่มผู้รับบริการใด 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 จะประเมินจากการที่ต้องมีเจ้าหน้าที่เข้าไปตอบกระทู้อย่างทันท่วงที เป็นต้น

7. คำถาม ถ้าส่วนราชการจัดทำแบบสอบถาม เพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารกับผู้รับบริการ ส่วนราชการต้องส่งแบบสอบถามให้ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการหรือไม่

คำตอบ ไม่จำเป็น ถ้ากลุ่มผู้รับบริการกลุ่มอื่นมีช่องทางการสื่อสารวิธีการอื่นๆ ทั้งนี้ ส่วนราชการจะต้องแสดงให้เห็นถึงช่องทางการสื่อสารในแต่ละกลุ่มได้ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการ

8. คำถาม ถ้าส่วนราชการจัดทำแบบสอบถาม เพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารกับผู้รับบริการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ส่วนราชการสามารถนำมาใช้เป็นหลักฐานประกอบการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้หรือไม่

คำตอบ ไม่ได้ ต้องเป็นผลการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เท่านั้น

9. คำถาม การสร้างเครือข่ายตามประเด็น CS4 ส่วนราชการต้องสร้างเครือข่ายกับทุกกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แบ่งจำแนกไว้หรือไม่

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 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

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 เนื่องจาก อ.ก.พ.ร. กระทรวงไม่เห็นชอบตามแผนสร้างความก้าวหน้าดังกล่าว จะทำอย่างไร

คำตอบ แผนสร้างความก้าวหน้ามีความสำคัญต่อบุคลากร ซึ่งการมีแผนสร้างความก้าวหน้าจะทำให้มีทิศทางการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และเหมาะสม ดังนั้นสิ่งที่ส่วนราชการต้องดำเนินการ คือ ทำอย่างไรให้แผนสร้างความก้าวหน้านั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง หากส่วนราชการมีแผนแต่แผนไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ จะผ่านแค่ระดับ A (Approach) เท่านั้น แต่จะไม่ได้ตัว D (Deployment)

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

1. คำถาม อยากทราบแนวทางในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า

คำตอบ กระบวนการสร้างคุณค่า คือกระบวนการที่สร้างประโยชน์แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลต่อการบรรลุพันธกิจของหลักของส่วนราชการ ดังนั้นในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการสร้างคุณค่า ให้ส่วนราชการนำยุทธศาสตร์ พันธกิจ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และปัจจัยอื่นๆที่สำคัญที่มีผลต่อส่วนราชการ เช่น นโยบายรัฐบาล กฎหมายที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น มาใช้ในการพิจารณาว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่แท้จริงของส่วนราชการ

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

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

ทั้งนี้ ในการพิจารณากำหนดเป็นกระบวนการเล็กหรือใหญ่ขึ้นกับความเหมาะสม โดยให้คำนึงถึงประโยชน์ในการนำไปใช้งานเป็นหลัก หากรวมกันแล้วมีความชัดเจนมากกว่าก็ควรรวม แต่ถ้ารวมกันแล้วใหญ่เกินไปทำให้ไม่สะดวกต่อการใช้งาน ไม่สามารถนำไปเขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงานได้ก็ควรแยกเพื่อจะได้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ

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

คำตอบ ได้ หากส่วนราชการวิเคราะห์มาแล้วเห็นว่าเรื่องการจัดการกระบวนการเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญที่จะนำไปผลักดันยุทธศาสตร์ก็สามารถตอบโจทย์ได้ทั้งสองประเด็น

4. คำถาม การจัดทำระบบรองรับภาวะฉุกเฉินครอบคลุมถึงส่วนราชการประจำจังหวัดหรือไม่

คำตอบ การพิจารณาขึ้นอยู่การดำเนินงานของจังหวัดว่ามีผลต่อการดำเนินงานในส่วนกลางหรือไม่ ซึ่งหากวิเคราะห์แล้วเห็นว่าหากจังหวัดไม่สามารถดำเนินงานได้ จะทำให้เกิดผลกระทบหรือผลเสียหายกับส่วนกลางด้วย ก็ควรวางระบบให้ครอบคลุมเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น

5. คำถาม ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ กับร้อยละระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการมีความแตกต่างกันอย่างไร

คำตอบ มีความหมายเดียวกัน

6. คำถาม ถ้าในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ไม่ได้เลือกหมวด 4 มาดำเนินการ ส่วนราชการจะต้องเตรียมตัวอย่างไรเพื่อการดำเนินการในปีต่อๆ ไป

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