

สรุปบทเรียนจากการพัฒนาความรู้

หลักสูตร

เครื่องมือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA/PMQA 4.0)

จัดทำโดย นางสาวชัชชา ใหม่จีน



ความเป็นมาและความสำคัญ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546 -2550 กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยน กระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูง เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการ ภาครัฐ โดยใช้แนวทางที่สามารถเทียบกับการบริหารจัดการในระดับสากล และได้รับการยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็ง โอกาสในการปรับปรุง ของกระบวนการทำงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่างต่าง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้นำแนวคิดและโครงสร้างรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทย และสอดคล้องกับวิธีการปฏิบัติ ราชการ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 โดยมีพื้นฐานทาง เทคนิคและกระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัล คุณภาพระดับสูงในหลายประเทศ เป็นกรอบแนวคิดในการ บริหารจัดการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการ เพื่อให้องค์กรภาครัฐมีกระบวนการ ทำงาน และผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของ ประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ

ความหมายของการพัฒนาคุณภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐ PMQA เป็นกรอบการบริหารจัดการที่องค์กรสำนักงาน กพร ได้ส่งเสริมและ สนับสนุนให้ ให้ส่วนราชการนำไปใช้ประเมินองค์การด้วยตนเอง ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพ การบริหารจัดการ โดยมุ่งให้หน่วยงานราชการ ปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่อง

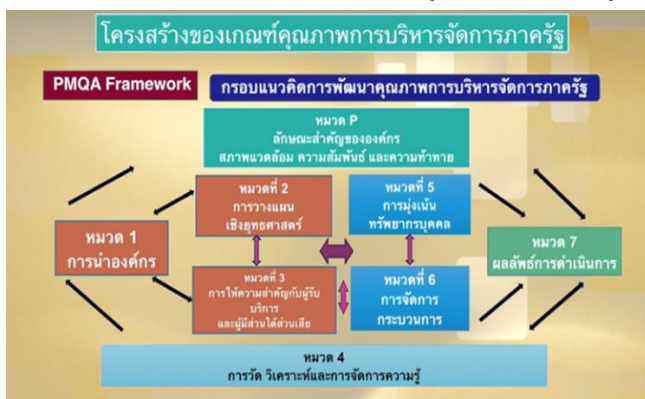
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด มีดังนี้

- **หมวด 1 การนำองค์กร** เป็นการตรวจประเมิน ผู้บริหารตั้งแต่ระดับอธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการกอง/ สำนัก ของส่วนราชการมีการสั่งการ หรือชี้แนะให้ส่วนราชการมีความยั่งยืน นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระบบการ กำกับดูแลองค์กร เพื่อบรรลุผลด้านการปฏิบัติการกฎหมาย ความรับผิดชอบต่องสังคมตามหลักจริยธรรม รวมทั้ง การสร้างคุณูปการต่อสังคม

- **หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** เป็นการตรวจประเมินการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ ซึ่งส่วนราชการนำไปปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ โดยจะมีการจัดทำยุทธศาสตร์และนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

- **หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จของส่วนราชการอย่างต่อเนื่องอย่างไร วิธีการในการค้นหาสารสนเทศ การตอบสนองความต้องการ ทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง สร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว

- **หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ รวมทั้งใช้ผลการวิเคราะห์ทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการเรียนรู้



- **หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพัน บริหารจัดการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

- **หมวด 6 การจัดการกระบวนการ** เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบจัดการปรับปรุงผลผลิตการบริการ กระบวนการทำงานปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติการเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

- **หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ** การประเมินผลการดำเนินงานและปรับเปลี่ยน ปรับปรุงด้านที่สำคัญทุกด้านของส่วนราชการ ประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและบรรลุปันธกิจ ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงินและการเติบโต ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0

ความเป็นมาของระบบราชการ 4.0

การปฏิรูประบบราชการไทย 1.0 - 4.0 มีรายละเอียดดังนี้

- ระบบราชการ 1.0 เริ่มต้นวางรากฐานโครงสร้างและระบบการบริหารราชการในสมัยรัชกาลที่ 5 ได้ตั้งกรม กระทรวง , สมัยรัชกาลที่ 7 ได้เน้นการบริหารภายใต้ระบบคุณธรรม

- ระบบราชการ 2.0 ระบบราชการเข้มแข็ง เป็นแกนหลักในการพัฒนาประเทศ บริหารราชการตามหลักความชอบธรรมทางการเมืองภายใต้หลักกฎหมาย และหลักของเหตุผล
- ระบบราชการ 3.0 เน้นประชาธิปไตยและบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เน้นหลักธรรมาภิบาลและเน้นการกระจายอำนาจ
- ระบบราชการ 4.0 เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจ และเป็นที่ยึดของประชาชนได้อย่างแท้จริง สามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นเปิดกว้างและเชื่อมโยงยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และมีขีดสมรรถนะสูง ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉม ให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเป็นที่ยึดของประชาชนได้อย่างแท้จริง

โมเดล Thailand 4.0

ระบบราชการ 4.0 เป็นแนวนโยบายในปัจจุบันที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศไทยให้บรรลุไปสู่วิสัยทัศน์ "ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง" รัฐบาลผลักดันโมเดล ประเทศไทย 4.0 ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

ลักษณะของระบบราชการ 4.0 มีรายละเอียดดังนี้

1. เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) ต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการ หรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ เปิดกว้างให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมและถ่ายโอนภารกิจ เชื่อมโยงการทำงานอย่างเป็นเอกภาพและสอดคล้องกัน ทำงานตามแนวระนาบมากกว่าแนวตั้ง
2. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้เข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐ และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน เพื่อให้บริการได้เสร็จสิ้นในจุดเดียว ให้บริการได้ตลอดเวลา
3. มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) องค์กรจะต้องปรับกระบวนการทำงาน บุคลากร วัฒนธรรม ผู้นำ เครื่องมือ เทคโนโลยีต่าง จะต้องนำมาพัฒนาขีดสมรรถนะในองค์กร สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยง ยืดหยุ่น ทันท่วงที สร้างนวัตกรรม มีความคิดริเริ่ม ประยุกต์องค์ความรู้ มีขีดสมรรถนะสูง ปรับตัวเข้าสู่สำนักงานสมัยใหม่ และมีความผูกพันต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบราชการ 4.0 ประกอบด้วย

1. การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม (Collaboration) เป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน หรือทำงานด้วยกัน (cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันมีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นร่วมกัน เพื่อพัฒนา

ประเทศหรือแก้ปัญหาความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนมาก ไม่สามารถดำเนินการได้ลุล่วงด้วยตนเอง หรือเป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองในรูปแบบ"ประชารัฐ"

2. การสร้างนวัตกรรม (Innovation) การพัฒนาบริการภาครัฐที่เกิดจากการใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนา เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและให้เกิดคุณค่าต่อสาธารณะ หรือ ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคมสามารถพัฒนาให้เป็นนโยบายใหม่ บริการใหม่และกระบวนการใหม่ หรือ ผลิตภัณฑ์ใหม่

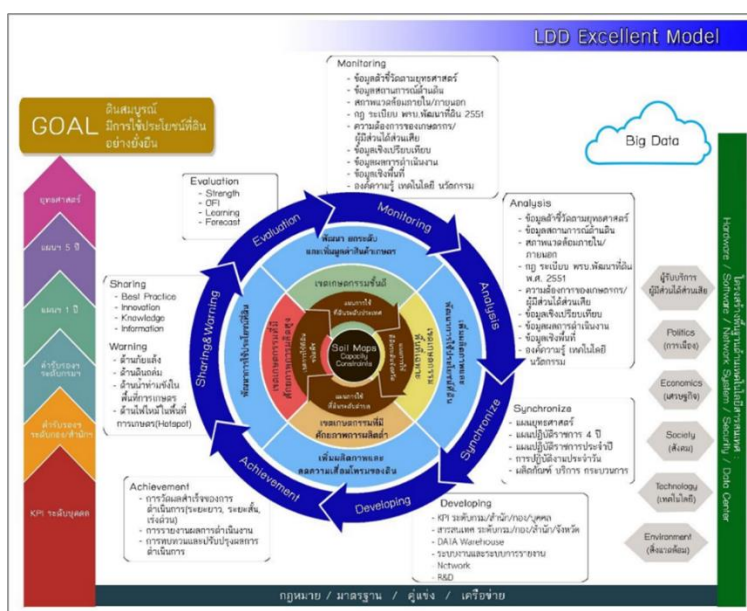
3. การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล(Digitization / Digitalization) เป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่านระบบคลาวด์ อุปกรณ์เคลื่อนที่เพื่อการใช้งานร่วมกัน ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่างเรียลไทม์ ในทุกเวลาและสถานที่ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อนต่าง ๆ ได้ เพื่อช่วยให้บริการของทางราชการสามารถตอบสนองความคาดหวังของประชาชนที่ต้องการให้ดำเนินการได้ในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และช่องทางได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และประหยัด

การประเมินสถานะของการเป็นระบบราชการ 4.0

1. ระดับพื้นฐาน 300 คะแนน (Basic) มีผลคะแนนเทียบเท่า 300-399 คะแนน ดำเนินเรื่องในทุกหมวดอย่างเป็นระบบพันธกิจและหน้าที่เกิดประสิทธิผล ริเริ่มสู่การเป็นระบบราชการ 4.0
2. ระดับก้าวหน้า 400 คะแนน (Advance) มีผลคะแนนเทียบเท่า 400-469 คะแนน ดำเนินเรื่องในทุกหมวดอย่างเป็นระบบถ่ายทอดแนวทางอย่างเป็นระบบเกิดประสิทธิผลตอบสนองพันธกิจ เชื่อมโยงความต้องการบรรลุเป้าหมายพัฒนาตามแนวทางการเป็นระบบราชการ 4.0
3. ระดับพัฒนาจนเกิดผล 500 คะแนน (Significance) มีผลคะแนนเทียบเท่า 470-500 คะแนน ดำเนินเรื่องในทุกหมวดอย่างเป็นระบบถ่ายทอดแนวทางเกิดประสิทธิผลตอบสนองพันธกิจเชื่อมโยงความต้องการบรรลุเป้าหมายการเป็นระบบราชการ 4.0

การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ของกรมพัฒนาที่ดิน

กรมพัฒนาที่ดินได้จัดทำโมเดล LDD Excellent Model เป็นเครื่องมือการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน จากข้อมูลดินนำไปสู่การวางแผนการใช้ที่ดิน ทำให้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาในแต่ละพื้นที่ได้อย่างชัดเจน โดยพื้นที่เขตเกษตรกรรมชั้นดีเป็นเขตที่ควรคุ้มครองไว้เป็นแหล่งผลิตสินค้าเกษตรเพื่อความมั่นคงทางด้านอาหารและการส่งออก สำหรับเขตเกษตรกรรมที่มีศักยภาพการผลิตสูงเป็นเขตที่ควรสงวนไว้เพื่อเป็นพื้นที่เกษตรกรรมในการผลิตอาหารและสินค้าเกษตร



ของประเทศ และเขตเกษตรกรรมที่มีศักยภาพการผลิตต่ำลักษณะพื้นที่ที่มีความเหมาะสมในการผลิตทางการเกษตร
ค่อนข้างต่ำหรือไม่เหมาะสมกับการผลิตสินค้าเกษตร นอกจากนี้ยังแบ่งเขตพื้นที่เฉพาะเป็นเขตเกษตรกรรมที่มี
ศักยภาพพัฒนาด้านอื่นๆ

การดำเนินงานที่ผ่านมาของกรมพัฒนาที่ดิน ในการประเมินและรายงานผลการพัฒนาองค์การ
ได้ดำเนินงานในระดับกรม กอง/สำนัก/สพข./สพด./กลุ่ม ไปพร้อมกันและอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การพัฒนาในระยะ
ถัดไปจะเป็นการประยุกต์ใช้เครื่องมือ PMQA และ PMQA 4.0 จัดทำกรอบแนวทางการพัฒนาระดับองค์การ
ในระดับกอง/สำนักสพข./สพด. และระดับกลุ่ม/ฝ่าย ต่อไป ซึ่งส่งผลต่อองค์การในการยกระดับการพัฒนาได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ

แหล่งที่มา

หลักสูตร : เครื่องมือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA/PMQA 4.0)

บรรยายโดย : นางสาววิเศษลักษณ์ พงษ์จันทร์ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

นางพัชชานันท์ พันวา นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

สถาบัน/หน่วยงาน/ระบบ : ระบบฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (LDD e-Training) กรมพัฒนาที่ดิน

รูปแบบหลักสูตร : e-Training

ช่วงเวลาการฝึกอบรม : สิงหาคม 2566