

# เครื่องมือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA/PMQA 4.0)

โดย นางสาวมาริษา รมฉัตรเวทย์  
นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้กับผู้เรียนเครื่องมือการบริหารจัดการกรมพัฒนาที่ดิน
2. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการหน่วยงาน ยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับกรม

## เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

**หมวด 1 นำองค์กร** เป็นการตรวจประเมินผู้บริหารตั้งแต่ระดับ อธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการกอง/สำนักของส่วนราชการ มีการสั่งการหรือชี้แจงให้ส่วนราชการมีความยั่งยืน นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์กรเพื่อบรรลุผลด้านการปฏิบัติการกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมและความรับผิดชอบต่อสังคมหลักจริยธรรมรวมทั้งการสร้างคุณูปการต่อสังคม

**หมวด 2 วางแผนเชิงยุทธศาสตร์** เป็นการตรวจประเมินการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติมีการปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

**หมวดที่ 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการนั้นได้ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จของส่วนราชการอย่างต่อเนื่องอย่างไร รวมทั้งวิธีการในการค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังนั้น การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว

**หมวดที่ 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้** เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ รวมทั้งใช้ผลการวิเคราะห์และทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการเรียนรู้

**หมวดที่ 5 ด้านบุคลากร** ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพัน บริหารจัดการ พัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

**หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ** เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบจัดการและปรับปรุงผลผลิตการบริการ กระบวนการทำงาน ปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

## หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ประกอบไปด้วย 6 ด้าน

- 7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและบรรลุปันธกิจ
- 7.2 ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผล
- 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร
- 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและกำกับดูแลของส่วนราชการ
- 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงินและการเติบโต
- 7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน

### ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาองค์การเข้าสู่ระบบราชการ 4.0

#### 1. Global Trend แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก การเปลี่ยนชั่วอำนาจทางเศรษฐกิจ

- พลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกใน 2-3 ทศวรรษหน้าจะเปลี่ยนฐานมาที่ “the United State of Asia”
- การเปลี่ยนแปลงประชากรและสังคม อัตราการเกิดน้อยลง ช่วงชีวิตยาวขึ้น ก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)
  - ความเป็นเมืองขยายอย่างรวดเร็ว การรวมตัวของผู้คนจำนวนมากจนกลายเป็นชุมชนเมืองขนาดใหญ่
- วิถีชีวิตความเป็นอยู่ รูปแบบการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมได้เปลี่ยนอย่างสิ้นเชิง
  - ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงทาง
  - สภาพภูมิอากาศเปลี่ยนแปลงและการขาดแคลนทรัพยากร ภัยธรรมชาติน้ำท่วม ภัยแล้ง เกิดขึ้นบ่อยครั้ง และมีความรุนแรงมากขึ้น การใช้ทรัพยากรโดยไม่มี การอนุรักษ์และฟื้นฟูขึ้นมาทดแทน ส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตอาหาร และสภาพแวดล้อม

2. Sustainable Development Goals (SDGs) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่เกี่ยวข้องกับกรมพัฒนาที่ดินโดยตรง คือ การลดความเสื่อมโทรมของที่ดิน

3. ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 6 ด้าน 1) ความมั่นคง 2) สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน 3) พัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ 4) สร้างโอกาสความเสมอภาคทางสังคม 5) สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 6) ปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ

4. รัฐธรรมนูญ 2560 หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ มาตรา 258ข ด้านการบริหารจัดการแผ่นดิน กำหนดให้ภาครัฐดำเนินการดังนี้ 1) นำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน 2) บูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน 3) ปรับปรุงและพัฒนาระบบโครงสร้างและระบบบริหารงานของรัฐและแผนกำลังคน 4) ปรับปรุงพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ เพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ 5) การปรับปรุงระบบการจัดซื้อจัดจ้างแห่งภาครัฐ

## 5. โมเดล Thailand 4.0 ระบบราชการ 4.0 การเปลี่ยนผ่านของประเทศไทยก่อนจะมาเป็นประเทศไทย 4.0

- Thailand 1.0 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานของเกษตรกรรม ปลุกข้าว ทำไร่ ทำสวน เลี้ยงสัตว์ เพื่อนำผลผลิตไปขาย เพื่อการสร้างรายได้และการประกอบอาชีพ เริ่มต้นวางรากฐานโครงสร้างและระบบการบริหารราชการ ในสมัยรัชกาลที่ 5 ได้ตั้งกรม กระทรวง สมัยรัชกาลที่ 7 ได้เน้นการบริหารภายใต้ระบบคุณธรรม

- Thailand 2.0 ยุคของอุตสาหกรรมเบา เริ่มนำเครื่องมือมาใช้ในการผลิตและมีการใช้แรงงานผลิตสินค้าเช่นเสื้อผ้ากระเป่าเครื่องเขียน เป็นต้น ระบบราชการเข้มแข็ง เป็นแกนหลักในการพัฒนาประเทศ บริหารราชการตามหลักความชอบธรรมทางการเมือง ภายใต้หลักกฎหมาย และหลักของเหตุผล

- Thailand 3.0 ยุคของอุตสาหกรรมหนักและส่งออก มีการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น ผลิตสินค้าที่มีความซับซ้อน เช่น ชิ้นส่วนยานยนต์ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ก๊าซธรรมชาติ เน้นประชาธิปไตยและบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เน้นหลักธรรมาภิบาล และเน้นการกระจายอำนาจ

- Thailand 4.0 ยุคที่เน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม โดยเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน จัดทำมากได้น้อย เป็นค่าน้อยได้มาก เพื่อให้ประเทศมีรายได้พึ่งพาตัวเอง ยกற்பไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจ และเป็นที่ยิ่งของประชาชนอย่างแท้จริง สามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นเปิดกว้างและเชื่อมโยง ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และมีสมรรถนะสูง

### ระบบราชการ 4.0 ประกอบด้วย มิติที่ส่วนราชการจะต้องพัฒนาใน 3 มิติ

**มิติที่ 1 การเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน** ภาครัฐจะต้องมีการปรับตัวจะต้องมีการเปิดเผยข้อมูลประชาชนเข้าสู่ข้อมูลได้ บุคคลภายนอกต้องเข้าถึงข้อมูลได้ แบ่งปันข้อมูล ตรวจสอบทำงานได้ เปิดกว้างให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมและถ่ายโอนภารกิจ เชื่อมโยงการทำงานอย่างเป็นเอกภาพและสอดคล้องกัน ทำงานตามแนวระนาบมากกว่าแนวตั้ง

**มิติที่ 2 การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง** ภาครัฐจะต้องทำงานที่ตอบสนองต่อภาคประชาชนมากยิ่งขึ้น ทำงานเชิงรุก มองไปข้างหน้า ใช้ข้อมูลและระบบตามความต้องการของประชาชน ให้บริการได้เบ็ดเสร็จในจุดเดียว สามารถให้บริการได้ตลอดเวลา

**มิติที่ 3 ชีตสมรรถนะสูงและทันสมัย** ต้องมีการปรับทั้งกระบวนการทำงาน บุคลากร วัฒนธรรม ผู้นำ เครื่องมือเทคโนโลยีต่างๆ จะต้องนำมาใช้ในการที่จะพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยง ยืดหยุ่นทันเวลา สร้างนวัตกรรม มีความคิดริเริ่ม ประยุกต์องค์ความรู้ มีขีดสมรรถนะสูง ปรับตัวเข้าสู่สำนักงานสมัยใหม่ มีความผูกพันต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม

### มิติของการพัฒนาในแต่ละระดับสู่ระบบราชการ 4.0

1. **ระดับพื้นฐาน** ดำเนินการในเชิงตั้งรับ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ระเบียบ
2. **ระดับก้าวหน้า** ดำเนินการในเชิงรุก คิดวิเคราะห์ก่อนปฏิบัติงาน มีการคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นล่วงหน้า
3. **ระดับเกิดผล** การดำเนินการที่มีประสิทธิผล มีนวัตกรรม คิดเป็นคิดเก่ง คิดเชื่อมโยงและบูรณาการให้ได้ผลงานมีประสิทธิผลและเกิดนวัตกรรม

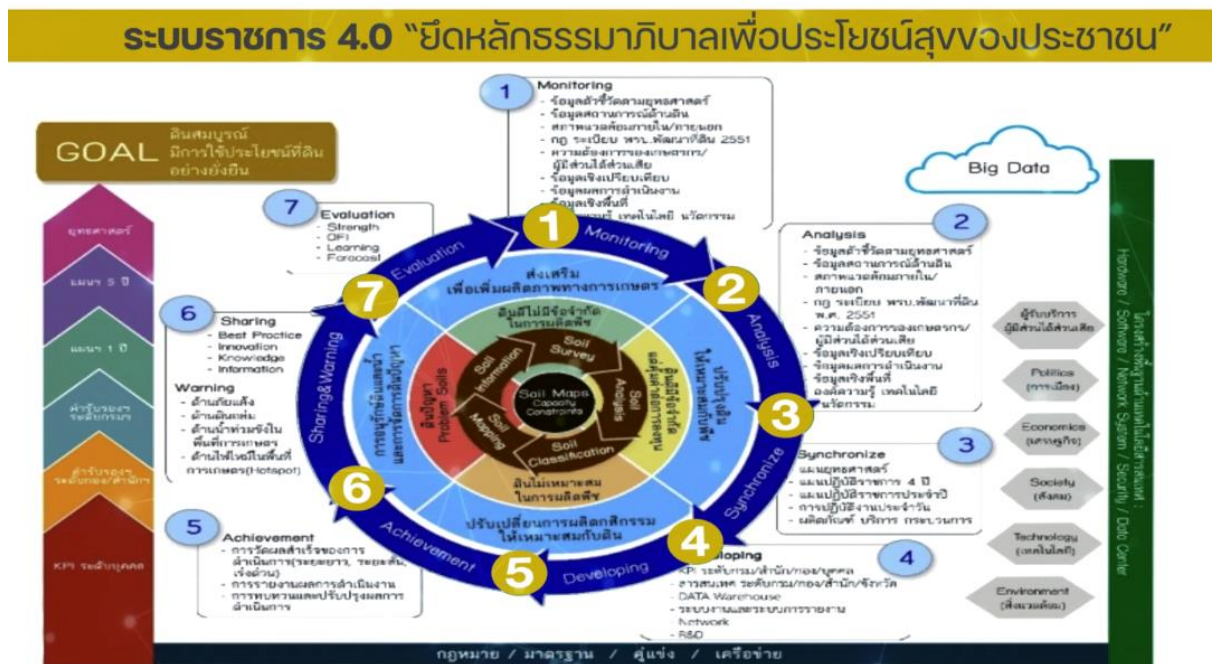
การประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 มีการแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ระดับพื้นฐาน (Basic) 300-399 คะแนน ดำเนินเรื่องในทุกหมวดอย่างเป็นระบบ พันธกิจและหน้าที่เกิดประสิทธิผล ริเริ่มสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 โดยทุกส่วนราชการจะต้องดำเนินการและจัดทำรายงานความก้าวหน้าการพัฒนาองค์กรเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 ตามเกณฑ์ PMQA 4.0 ทั้ง 7 หมวดทุกปี

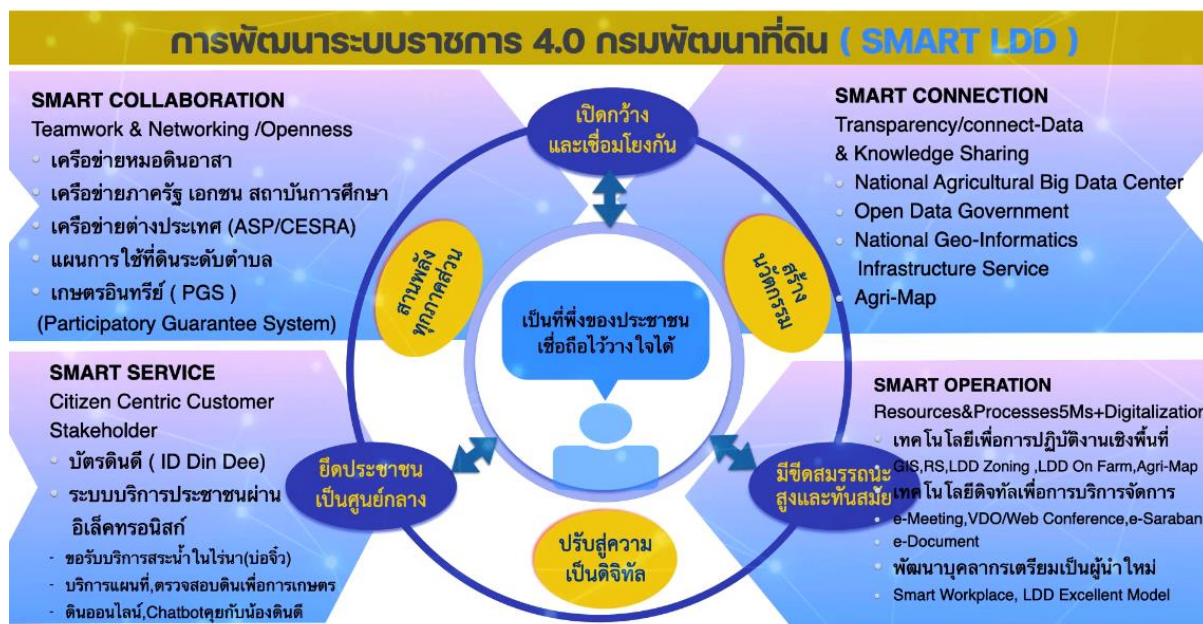
2. ระดับก้าวหน้า (Advance) 400-469 คะแนน ดำเนินเรื่องในทุกหมวดอย่างเป็นระบบ ถ่ายทอดแนวทางอย่างเป็นระบบ เกิดประสิทธิผล ตอบสนองพันธกิจ เชื่อมโยงความต้องการบรรลุเป้าหมาย พัฒนาการเป็นระบบราชการ 4.0

3. ระดับพัฒนาจนเกิดผล (Significance) 470-500 คะแนน ดำเนินเรื่องในทุกหมวดอย่างเป็นระบบ ถ่ายทอดแนวทางเกิดประสิทธิผล ตอบสนอง พันธกิจเชื่อมโยงความต้องการบรรลุเป้าหมายการเป็นระบบราชการ 4.0

LDD Excellent Model กรมพัฒนาที่ดิน เป็นหน่วยงานเดียวของประเทศที่มีฐานข้อมูลดินครอบคลุมทั้งประเทศ กรมพัฒนาที่ดินดำเนินการจัดทำข้อมูลดินและแผนที่ดิน เพื่อนำมาสนับสนุนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับดินประเภทต่างๆ จำแนกตามการบริหารจัดการพื้นที่ตามศักยภาพของพื้นที่เกษตร แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ดินดีไม่มีข้อจำกัดในการผลิตพืช คิดค้นนวัตกรรมให้ดินมีการใช้ประโยชน์ได้ยาวนาน และเพิ่มผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร 2) ดินดีมีข้อจำกัดแต่คุ้มค่าต่อการลงทุน คิดค้นนวัตกรรมสำหรับการปรับปรุงบำรุงดินให้ดินมีคุณภาพเหมาะสมกับการผลิตพืช 3) ดินที่ไม่เหมาะสมในการผลิตพืช ปรับเปลี่ยนการผลิตพืชให้เหมาะสมกับดิน 4) ดินปัญหา คิดค้นเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านการพัฒนาที่ดิน เพื่อจัดการปัญหาและการอนุรักษ์ดินและน้ำ นอกจากนี้โมเดลดังกล่าวยังแสดงถึงระบบการทำงานของกรมพัฒนาที่ดินตามภารกิจหลักที่สำคัญได้อย่างชัดเจนซึ่งมีความเชื่อมโยงกับ อยู่กับเกณฑ์ PMQA ทั้ง 7 หมวด



การพัฒนาาระบบราชการ 4.0 (SMART LDD) ซึ่งจะมีทั้งหมด 4 Smart เชื่อมโยงทั้ง 3 มิติ ของระบบราชการ 4.0



### ประโยชน์ที่ได้รับ

มีความรู้ ความเข้าใจ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA /PMQA 4.0) และสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA /PMQA 4.0) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น