

สรุปบทเรียน เครื่องมือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA/PMQA ๔.๐)

คำอธิบายรายวิชา

กรมพัฒนาที่ดินได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์การตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๐ และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งปี พ.ศ. ๒๕๕๕ ผ่านการประเมินและได้รับใบรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level (FL) Version ๑.๐)

กรมพัฒนาที่ดินมุ่งมั่นยกระดับการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง จากการยกระดับการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทำให้กรมพัฒนาที่ดินสามารถพัฒนาเครื่องมือบริหารจัดการองค์การที่เรียกว่า LDD Excellent Model ที่สอดคล้องกับเครื่องมือ PMQA ตั้งแต่การนำองค์การ, การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์, การพัฒนาบุคลากร, การวางระบบปฏิบัติงาน และระบบการวัดผลเพื่อให้บริการตรงตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมายที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ในปี พ.ศ. ๒๕๖๐ รัฐบาลขับเคลื่อนการพัฒนาองค์การเข้าสู่ระบบราชการ ๔.๐ และเริ่มการประเมินสถานะของส่วนราชการ ซึ่งกรมพัฒนาที่ดินได้ศึกษาหลักเกณฑ์ แนวทางการพัฒนาองค์การ และยกระดับองค์การตามเกณฑ์ PMQA ๔.๐ โดยใช้หลัก Smart Workplace พัฒนาเครื่องมือการบริหารจัดการองค์การรูปแบบ Smart LDD ที่มีความสอดคล้องกับระบบราชการ ๔.๐ ใน ๓ มิติ ดังนี้

มิติที่ ๑ ภาครัฐที่เปิดกว้างเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) กรมพัฒนาที่ดินดำเนินการสานพลังจากทุกภาคส่วนตามหลัก Smart Collaboration และ Smart Connection

มิติที่ ๒ ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) กรมพัฒนาที่ดินใช้ Smart Service

มิติที่ ๓ ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) กรมพัฒนาที่ดินใช้ Smart Operation

ดังนั้น เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือดังกล่าวในการบริหารจัดการหน่วยงาน และยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งในระดับหน่วยงานและกรม

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้เรียนเครื่องมือการบริหารจัดการกรมพัฒนาที่ดิน
๒. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือดังกล่าวในการบริหารจัดการหน่วยงาน ยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งในระดับหน่วยงานและกรม

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

แนวคิดของระบบราชการ ๔.๐ ได้ถูกนำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือสำหรับส่วนราชการเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กร โดยเชื่อมโยงกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award - PMQA) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ส่งเสริมให้ส่วนราชการใช้วิเคราะห์และปรับปรุงองค์กรมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๙ เกณฑ์ PMQA มีข้อกำหนดที่พัฒนาขึ้นบนแนวคิดการบริหารจัดการเชิงบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ กรมพัฒนาที่ดินได้กำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรสู่การเป็น Smart LDD โดยมุ่งเน้นประโยชน์และความต้องการของประชาชนเป็นสำคัญ มีการปรับเปลี่ยนการทำงานให้เป็นเชิงรุก สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเพื่อการพัฒนาที่ดินที่ยั่งยืน และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงกระบวนการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ การยกระดับนี้ใช้หลัก ๔ Smart ดังนี้

๑. **Smart Collaboration** สร้างความร่วมมือด้านดินจากทุกภาคส่วนทั้งในและต่างประเทศ และยกระดับเครือข่ายหมอดินอาสา
๒. **Smart Connection** เปิดเผยและเชื่อมโยงข้อมูลทรัพยากรดิน เพื่อพัฒนาเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนงานในระดับพื้นที่
๓. **Smart Service** ยกระดับบริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) และต่อยอดประสิทธิภาพ AI Chatbot “คุยกับน้องดินดี”
๔. **Smart Operation** ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานเชิงพื้นที่ เช่น การวางแผนการใช้ที่ดิน การสำรวจออกแบบระบบอนุรักษ์ดินและน้ำ และการบริหารจัดการดินและน้ำอัจฉริยะ

คุณลักษณะ ๓ มิติของระบบราชการ ๔.๐ สามารถเชื่อมโยงได้ ดังนี้:

- มิติที่ ๑ ภาครัฐที่เปิดกว้างเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) ดำเนินการสานพลังจากทุกภาคส่วนตามหลัก Smart Collaboration สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านดินทั้งในและระหว่างประเทศ เช่น สมัชชาความร่วมมือทรัพยากรดินแห่งภูมิภาคเอเชีย (ASP) และศูนย์ความเป็นเลิศด้านการวิจัยดินแห่งภูมิภาคเอเชีย (CESRA)
- มิติที่ ๒ ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ทำงานเชิงรุกโดยใช้ข้อมูลตามความต้องการของประชาชน เพื่อให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวและตลอดเวลา
- มิติที่ ๓ ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) นำหลัก Smart Operation มาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการบริหารองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

เป้าหมายการพัฒนาประเทศ

วัตถุประสงค์ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือการส่งมอบคุณค่าที่ดีให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยมีเป้าหมายดังนี้:

๑. เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับ พ.ร.ฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖
๒. เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นแนวทางพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล
๓. เพื่อใช้เป็นกรอบในการประเมินตนเอง ติดตาม และประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

เครื่องมือที่ส่วนราชการจะต้องพัฒนา

PMQA ๔.๐ คือเครื่องมือประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับเป้าหมายการพัฒนาประเทศ และนำทางหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ ๔.๐ การประเมินแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ ได้แก่:

๑. **ระดับพื้นฐาน (Basic)** (๓๐๐ - ๓๙๙ คะแนน) เป็นการทำงานเชิงตั้งรับ ปฏิบัติตามหน้าที่และระเบียบ มีการดำเนินงานทุกหมวดอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุพันธกิจและหน้าที่ ทุกส่วนราชการต้องจัดทำรายงานความก้าวหน้าตามเกณฑ์ PMQA ๔.๐ ทั้ง ๗ หมวดทุกปี
๒. **ระดับก้าวหน้า (Advance)** (๔๐๐ - ๔๖๙ คะแนน) เป็นการทำงานเชิงรุก มีการวิเคราะห์และคาดการณ์ล่วงหน้า มีการถ่ายทอดแนวทางอย่างเป็นระบบเพื่อตอบสนองพันธกิจและเชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการ
๓. **ระดับพัฒนางานเกิดผล (Significance)** (๔๗๐ - ๕๐๐ คะแนน) การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ เกิดนวัตกรรม มีการคิดวิเคราะห์และบูรณาการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเป็นระบบราชการ ๔.๐

มิติ	ระดับพื้นฐาน (Basic)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับพัฒนางานเกิดผล (Significance)
๑. ความร่วมมือ	ให้ความร่วมมือ (Cooperation)	วางแผนการทำงานร่วมกัน (Integration)	ร่วมกันทำงานให้ได้คำตอบที่ดี (Collective Solution)
๒. นวัตกรรม	กระบวนการ ภายในหน่วยงาน (Internal Process Innovation)	นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และบริการ (Service Innovation)	ริเริ่มนโยบายกฎหมายและกฎระเบียบใหม่ๆ (Policy/Outcome)
๓. ความเป็นดิจิทัล	ทำงานเป็นระบบได้มาตรฐาน (Standardization)	จัดเก็บข้อมูลและสื่อสารได้รวดเร็วขึ้น (Usage/data base Collection of Data Communication)	บูรณาการทุกภาคส่วนและแบ่งปันข้อมูลกันได้ (Integrated and Connectedness)
๔. บริการ	ให้บริการอย่างมีคุณภาพ (Service Quality and Customer Satisfaction)	ให้บริการเชิงรุกและการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ (Proactive Services, Compliant Resolution Management)	ให้บริการตรงความต้องการของประชาชน
๕. กระบวนการ	ปรับปรุงงานตามวงจร P-D-C-A	ปรับปรุงวิเคราะห์ข้อมูลทั้งภายในและภายนอก (Data-driven Improvement)	คิดร่วมกับเพื่อสร้างกลไกขึ้นมาใหม่ เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นเพื่อปรับปรุงสู่ความเป็นเลิศ (Benchmark)
๖. บุคลากร	ปฏิบัติตามระเบียบ ทำงานตามสั่งการ (Rule-base, Responsive, Topdown-)	มีจิตสำนึก ความเชี่ยวชาญ ความคล่องตัว (Integrity, Professional Tran-disciplinary)	แก้ปัญหาเป็น มีความคิดริเริ่ม เป็นผู้ประกอบการภาครัฐ (Public Entrepreneurship)
๗. ผู้นำ	ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Effective Leadership)	ทำงานเชิงชั้น จริงจัง ใส่ใจในรายละเอียด (Actively Engaged, Pay Attention to Details)	ผู้นำสำหรับศตวรรษที่ ๒๑ (๒๑st Century Leadership)
๘. ผลลัพธ์	บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (Organization)	บรรลุผลตามยุทธศาสตร์พื้นที่ (Sector)	บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy)

ที่มา : คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

กรอบการประเมิน PMQA ๔.๐ ประกอบด้วย ๗ หมวดที่เชื่อมโยงกับคุณลักษณะของระบบราชการ ๔.๐

- หมวด ๑ การนำองค์การ ประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในด้านวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ การสร้างนวัตกรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม
- หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการไปสู่การปฏิบัติ
- หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเมินการกำหนดความต้องการและความคาดหวัง และการสร้างความสัมพันธ์เพื่อสร้างความพึงพอใจ
- หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ และจัดการข้อมูลสารสนเทศและความรู้เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน
- หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ประเมินระบบงาน การเรียนรู้ และการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่
- หมวด ๖ การจัดการกระบวนการ ประเมินการจัดการกระบวนการที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์การ
- หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ ประเมินผลการดำเนินงานและแนวโน้มใน ๔ มิติ คือ ประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์การ

การวางแผนพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ ๔.๐

การขับเคลื่อนการนำเครื่องมือประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA ๔.๐) ไปใช้ในการยกระดับการบริหารจัดการองค์การไปสู่ระบบราชการ ๔.๐ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถนำเครื่องมือไปวิเคราะห์ห้วงการด้วยตนเองเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงองค์การ และนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ นำไปสู่การยกระดับองค์การให้เป็นระบบราชการ ๔.๐ โดยอาศัยหลักการ ๕ ขั้นตอน ได้แก่

๑. ประเมินตนเอง (Self Assess) ส่วนราชการริเริ่มการประเมินตนเองด้วยการรวบรวมข้อมูลการดำเนินการ และมีการรวบรวมข้อมูลการติดตามประเมินผลเพื่อให้เกิดประสิทธิผล โดยมีคู่มือเอกสารในการถ่ายทอดการดำเนินการที่เป็นระบบ
๒. ชี้จุดที่ต้องปรับปรุง (Identify Gaps) หลังการประเมินตนเอง ต้องทบทวนผลการประเมินที่ได้ให้ตรงกับระดับพัฒนาการ
๓. กำหนดเรื่องสำคัญที่ต้องลงมือทำ (Set Priorities for Improvement) ในการวางแผนการปรับปรุง ให้ความสำคัญกับเรื่องที่ต้องดำเนินการก่อน หรือเป็นเรื่องต่อเนื่องจากการดำเนินการที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ของเรื่องอื่น
๔. นำไปปฏิบัติ (Implement Solutions and Close Gaps) กำหนดผู้รับผิดชอบแผนงาน มีการติดตามประเมินผล และการวัดผลที่เกี่ยวข้อง
๕. วัดผลการปรับปรุง (Measure Results and Impacts) ประเมินผลการปรับปรุงให้สำเร็จตามตัวชี้วัด และแผนปรับปรุง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินการ

การนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

นำความรู้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กรเพื่อตอบสนองต่อโจทย์การพัฒนาสู่ระบบราชการ ๔.๐ โดยเชื่อมโยงกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งพัฒนาขึ้นบนแนวคิดการบริหารจัดการเชิงบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยเน้นประโยชน์และความต้องการของประชาชนเป็นหลัก และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการงานพัฒนาที่ดินตามหลัก ๔ Smart อีกทั้งยังนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ประเมินระดับ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ และเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล

ประโยชน์ที่ได้รับ

ได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA/PMQA ๔.๐) และระบบราชการ ๔.๐ ทำให้สามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปรับการทำงานเป็นเชิงรุก สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเพื่อพัฒนาที่ดินอย่างยั่งยืน และสร้างความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรและประชาชน สามารถประยุกต์ใช้กับงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของระบบราชการ ๔.๐ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



นายธรรมรัตน์ กังวาลสิงหนาท
นักวิชาการเกษตรชำนาญการ
สถานีพัฒนาที่ดินบุรีรัมย์



กรมพัฒนาที่ดิน

ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้ไว้เพื่อแสดงว่า

นายธรรมรัตน์ กังวาลสิงหนาท

ได้ผ่านการฝึกอบรมการเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ ระบบ LDD e-Training

หลักสูตร “เครื่องมือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA/PMQA 4.0) รุ่น 02 ปี 2568”

รุ่นที่ 2/2568 : เมษายน 2568 - กันยายน 2568

(ดร.ทวีศักดิ์ ธนเดโชพล)

อธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน