

## PMQA การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ

PMQA เป็นเกณฑ์ที่ประยุกต์มาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award หรือ MBNQA และได้กลายเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้กับประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย

### PMQA คืออะไร

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นกรอบการบริหาร จัดการองค์การ ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วย ตนเองที่ครอบคลุม ภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ ให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การ อย่างรอบด้านและ อย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน ( หมวด ) คือ

(1) การนำองค์การ เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการ ดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการ เรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

(2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและ ถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติ ราชการ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ

(3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมินการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยม ชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

(4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ

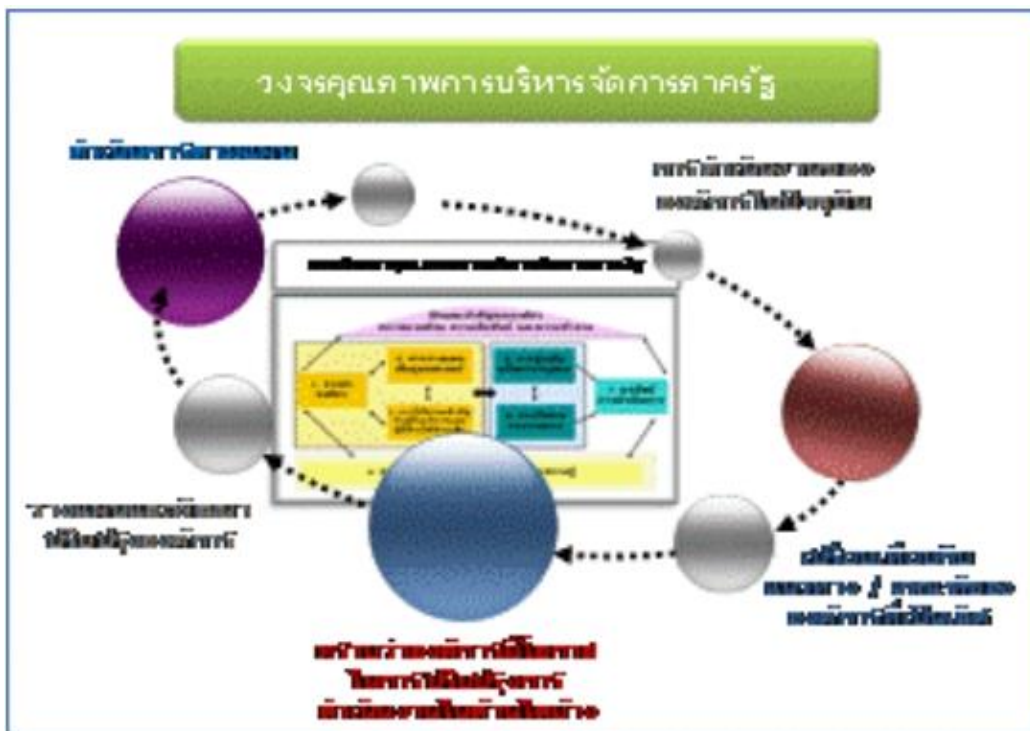
(5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางขององค์การ

(6) การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับ บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์การ

(7) ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพ การให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ



การประเมินองค์กรตามเกณฑ์ PMQA ใช้แนวทางการบริหารจัดการแบบ ADLI1 โดยการตอบคำถามตามเกณฑ์ในแต่ละหมวด ซึ่งเปรียบเสมือนการตรวจสุขภาพองค์กร ที่จะทำให้ทราบจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุง และนำโอกาสในการปรับปรุงที่พบไปวางแผน พัฒนางค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยเลือกเครื่องมือ ทางการบริหาร ที่เหมาะสมมาดำเนินการต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการ พัฒนา องค์กรในเรื่องต่างๆ เป็นไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการมีระดับการบริหารจัดการ ที่ได้มาตรฐานเทียบเท่าสากล



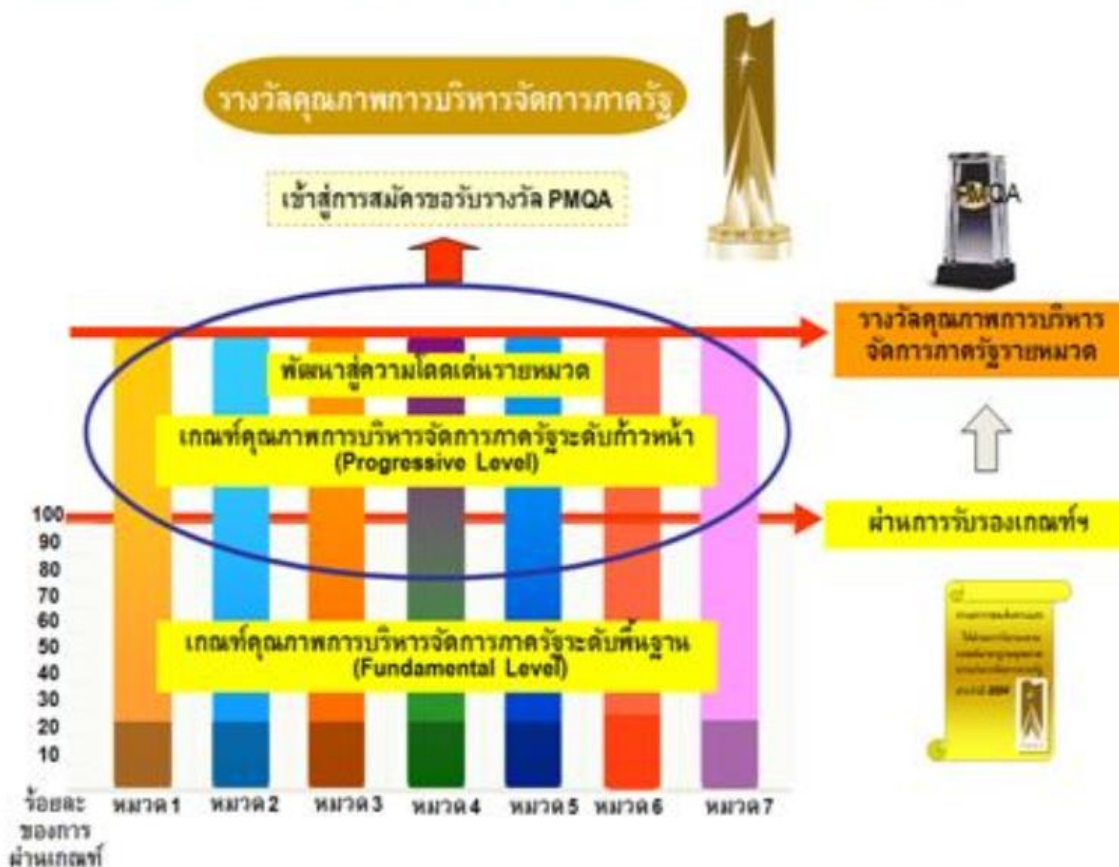
## แนวทางการดำเนินงาน PMQA เป็นอย่างไร

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำ PMQA มาใช้เป็นตัวชี้วัดกับหน่วยงานราชการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้ ในปี 2552 ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน ( Fundamental Level : FL) ซึ่งเป็นแนวคิด การปรับปรุง ทีละขั้น ได้วางแนวทางดำเนินการพัฒนาองค์การ ( PMQA Roadmap) ให้ผ่านเกณฑ์ฯ ปีละ 2 หมวด สำหรับกรม และจังหวัด และปีละ 3 หมวด สำหรับสถาบันอุดมศึกษา



สำหรับการดำเนินการขั้นต่อไปเมื่อส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์การครบทุกหมวดและผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ( Certify Fundamental; FL) แล้วสำนักงาน ก.พ.ร.จะส่งเสริมให้ส่วนราชการยกระดับคุณภาพการ บริหาร จัดการ ภาครัฐตามเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาค ภาครัฐระดับ ก้าวหน้า (Progressive Level : PL) 2 และเมื่อส่วนราชการสามารถ ดำเนินการ ผ่านเกณฑ์ฯ ระดับก้าวหน้า และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่ง สู่ความเป็นเลิศ และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากล ตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหาร จัดการภาครัฐต่อไป

## แนวทางการพัฒนาองค์การสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



(1) Approach (A) มีแนวทางระบบ แบบแผน Deployment (D) นำไปใช้อย่างทั่วถึง Learning (L) เกิดการเรียนรู้ Integration (I) บูรณาการ เชื่อมโยงสอดคล้องกัน

(2) Progressive Level มุ่งเน้นให้ส่วนราชการบริหารจัดการองค์การอย่างเป็นระบบ (Systematic) มีการนำกระบวนการตามที่ กำหนดไว้อย่าง เป็นระบบไปสู่ การ ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และทั่วถึง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน (Sustainable) ของส่วนราชการ รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัด (Measurable) เพื่อใช้ควบคุม ติดตาม และประเมินผลการ ดำเนิน การ และใช้เทียบเคียง เพื่อให้เกิด การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award :PMQA) PMQA เป็นเครื่องมือ การพัฒนาองค์การตามยุทธศาสตร์ หลักในการยกระดับ คุณภาพระบบราชการไทย ให้มีศักยภาพและขีดความสามารถเทียบเท่า ระดับสากล การนำเครื่องมือนี้ ไปดำเนินการส่วนราชการ จะมีการพัฒนา อย่างต่อเนื่องตาม เป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบราชการไทย

(พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ที่ต้องการให้ส่วนราชการมีการปรับปรุงตนเองอย่างรอบด้านและต่อเนื่อง มีขีดสมรรถนะสูง มีวิสัยทัศน์และ ความรับผิดชอบ ต่อสังคมให้ความสำคัญกับประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งมอบบริการที่ดีให้กับประชาชนส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนา ตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง วางแผนและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ และทำงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามกรอบแนวคิดการพัฒนา และวงจร คุณภาพการบริการภาครัฐ

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เป็นการมุ่งเน้นให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงองค์การ โดยการวัดความสำเร็จของการดำเนินการ เพื่อผ่าน เกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นสำคัญโดยได้ดำเนินกิจกรรมการส่งเสริมและการติดตามประเมินผลส่วน ราชการ ทั้งใน ระดับกรม จังหวัดและสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สามารถพัฒนา ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้

1) การส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการมีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินการพัฒนาระดับคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ ได้แก่ จัดประชุมชี้แจงตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ของส่วนราชการระดับกรม จังหวัด และสถาบันอุดมศึกษา การจัดคลินิกให้ คำปรึกษาหารือหน่วยงานการ ให้คำปรึกษาผ่านช่องทางต่าง ๆ รวมทั้งจัดอบรมเสริมสร้างความรู้ให้แก่ที่ปรึกษาส่วน ราชการในการพัฒนา องค์การ และให้ข้อมูลความรู้ ผ่านช่องทางเว็บไซต์เอกสารต่าง ๆ ของสำนักงาน ก.พ.ร. และตรวจ ติดตามประเมินผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดระดับ ความสำเร็จ ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ของหน่วยงานระดับกรม หรือ เทียบเท่า 137 กรม จังหวัด 75 จังหวัด และ สถาบันอุดมศึกษา 12 แห่ง

2) จัดทำคู่มือและพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า เพื่อให้ส่วนราชการปรับปรุงระบบ บริหารจัดการ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ที่สอดคล้องกับหลัก เกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดีและสะท้อนให้เห็นถึงระดับการ พัฒนาของส่วนราชการรวมทั้งการพัฒนาโปรแกรม การตรวจ รับรองการ ผ่านเกณฑ์ คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เป็นโปรแกรมที่สามารถใช้ในการสอบทาน เพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการ มีความพร้อมในการบริหารจัดการ ระดับพื้นฐาน ก่อนที่จะก้าว ไปสู่ระดับการบริหารจัดการ องค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าต่อไป

3) การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรูปแบบสถาบัน โดยการ จัดประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยน เรียนรู้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระหว่างสมาชิกเครือข่าย การพัฒนาคุณภาพ การบริหาร จัดการภาครัฐ จำนวน 2 สถาบัน (มหาวิทยาลัยขอนแก่น และ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์)

7.3 ตลอดระยะเวลา 8 ปี (พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2553) แห่งการพัฒนาระบบราชการได้สร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ส่งผลให้ การพัฒนาองค์การ เป็นไปอย่างมีระบบ และต่อเนื่อง เน้นให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย เพื่อจัดทำ ยุทธศาสตร์ ให้สามารถสนองตอบต่อ ความต้องการความคาดหวังการนำ ยุทธศาสตร์ไปสู่การ ปฏิบัติ มีการวัดทบทวนกำกับติดตาม งานอย่างเป็นระบบและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ

อ้างอิง : [สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ](#)