

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) :

กระบวนการพัฒนางานในปี พ.ศ. 2551

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการปกครอง

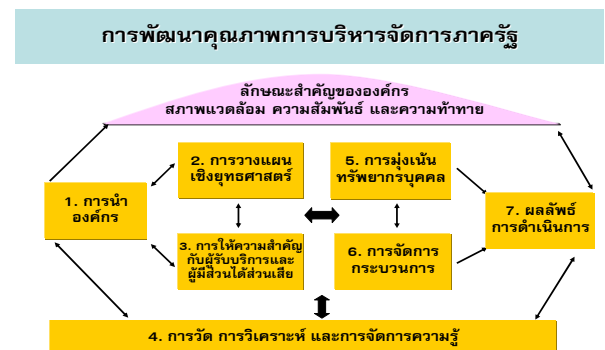
➤ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้นำเสนอเรื่อง “การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : PMQA” เมื่อฉบับเดือนมีนาคม 2551 เพื่อให้ผู้อ่านได้ทราบถึงความเป็นมา สาละสำคัญ และกระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่เป็นกระบวนการที่รัฐบาล สำนักงาน ก.พร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้นำมาปรับใช้กับระบบราชการมาตั้งแต่ประมาณปี พ.ศ. 2547 โดยเราจะรู้จักกันดีในลักษณะของ “การประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี หรือคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี” ทั้งในส่วนของส่วนราชการและจังหวัด

➤ สำหรับปี พ.ศ. 2551 นี้ กระบวนการ PMQA จะดำเนินไปตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ของทุกส่วนราชการ และจังหวัด (เทียบเท่ากรม) โดยมีน้ำหนักคะแนนถึงร้อยละ 22 นั่นคือสัญญาณความสำคัญและความคาดหวังของรัฐบาลกับ PMQA อีกนัยหนึ่งคือ หากทำ PMQA ไม่ดี ค่าคะแนนประเมินจะมีโอกาสต่ำลงอย่างรุนแรง

อะไรคือ PMQA (ของ่ายๆ จะได้หายมึน)

➤ แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นไปเพื่อให้องค์กรภาครัฐมีความเข้าใจ เรียนรู้ และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการตามหลักการ แนวคิด และวิธีการที่ดีสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องของพื้นฐาน

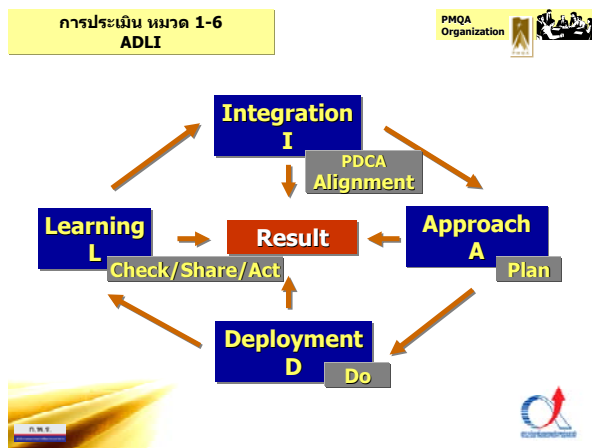
ดั้งเดิมเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร องค์กรและการจัดการ หลักรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นต้น แต่ได้ผ่านการพัฒนาทางวิชาการให้สอดคล้องกับยุคสมัยและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดย PMQA มีจุดมุ่งเน้นที่สำคัญ คือ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว พัฒนาการบริหารคนและการพัฒนาคน มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ และทำงานโดยมุ่งผลลัพธ์เป็นสำคัญ (ประโยชน์สุขของประชาชน)



➤ ขออธิบายอย่างย่อๆ ว่า PMQA ก็คือ กระบวนการพัฒนาระบบงานของส่วนราชการ โดยนำเกณฑ์มาตรฐานระบบงานของรัฐ (7 หมวด) มาให้ส่วนราชการตรวจประเมินตนเอง และปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้น มีกระบวนการที่สำคัญ คือ

1. ส่วนราชการบริหารงานอย่างไร หรือ ทำอย่างไร (ตอบคำถาม 90 ข้อ)

2. แต่ละข้อ ส่วนราชการทำได้ดีไหม (ประเมินตนเองด้วย How : ADLI /What)



3. วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง และโอกาส ในการปรับปรุงองค์กร (OFI) เพื่อทำแผน ปรับปรุง

การจัดลำดับความสำคัญตามน้ำหนักของ OFI

OFI	ความรุนแรงของปัญหา				ความถี่ของปัญหา				โอกาสของความสำเร็จ				คะแนนรวม
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
OFI 1	/				/				/				6
OFI 2		/			/				/				7
OFI 3			/		/					/			10
OFI 4			/		/					/			9

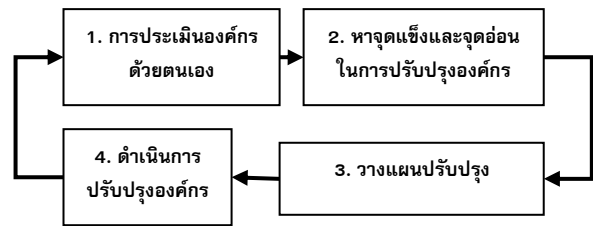
4. ดำเนินงานตามแผนปรับปรุงองค์กร และงานพื้นฐานขององค์กร (ตัวชี้วัดเดิมในปี 50 จำนวน 5 ตัวชี้วัด) ได้แก่

หมวด 2 : การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดองค์กรไปสู่ระดับบุคคล

หมวด 4 : การพัฒนาระบบสารสนเทศ และการจัดการความรู้

หมวด 5 : แผนบริหารทรัพยากรบุคคล

5. ดำเนินงานในลักษณะวงรอบ หรือการทวนซ้ำระบบ โดย ต้องทำข้อ 1. และข้อ 2. อีกครั้ง ให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 30 กันยายน 2551



ความก้าวหน้าของงาน PMQA ปี 2551

➢ ส่วนราชการต่างๆ ต่างเร่งดำเนินงานตามกระบวนการ PMQA อย่างต่อเนื่อง รวมถึงจังหวัดทุกจังหวัด เพราะมีขั้นตอนจำนวนมากและมีความซับซ้อนของงาน อีกทั้งมีข้อจำกัดเรื่องเวลาอีกด้วย

➢ ในส่วนของกรมการปกครอง มีหน่วยงานเป็นเจ้าภาพ PMQA ได้แก่ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักยุทธศาสตร์และส่งเสริมการบริหารราชการอำเภอ วิทยาลัยการปกครอง ศูนย์สารสนเทศเพื่อการพัฒนา และบริหารงานปกครอง กองตรวจสอบระบบบัญชี และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ซึ่งเจ้าภาพจะต้องทำงานร่วมกับสำนัก/กอง อื่นๆ ตามกิจกรรม PMQA ที่รับผิดชอบ โดยกองการเจ้าหน้าที่ ได้เสียสละและรับภาระเป็นศูนย์กลางประสานการดำเนินงาน

➢ ปี พ.ศ. 2551 กิจกรรม PMQA ที่ได้ดำเนินงานไปแล้ว คือ

- การตอบคำถามตามเกณฑ์ PMQA โดยพิจารณาจากกิจกรรมบริหารที่ได้ดำเนินงานในช่วงปี 2550 ถึงมีนาคม 2551

- การประชุมชี้แจงผู้บริหารของ ปค. ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2551 (เน้นให้ความรู้)

คาดว่าถึงวันที่ผู้อ่านได้อ่านบทความนี้ น่าจะได้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินองค์กรตามข้อคำถาม การวิเคราะห์โอกาสปรับปรุง และกำหนดกิจกรรม/โครงการ/แผนปรับปรุงองค์กรแล้ว

กิจกรรมดำเนินงานตามตัวชี้วัดในปี พ.ศ. 2550 ที่ต้องดำเนินงานตามกระบวนการ PMQA ในปี 2551

➤ กิจกรรมตัวชี้วัดเดิมที่ปี 2550 จำนวน 5 ตัวชี้วัด ได้ถูกนำมารวมกันและเป็นเป้าหมายในการประเมินผลของกระบวนการ PMQA ในปี 2551 ภายใต้หลักการว่า ให้ดำเนินกิจกรรมตัวชี้วัดตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้เดิม ในส่วนของกรรมการปกครอง ประกอบด้วย

การวิเคราะห์ความเสี่ยง : กองตรวจสอบระบบบัญชี

การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดองค์กรไปสู่ระดับ

บุคคล : สำนักยุทธศาสตร์และส่งเสริมการบริหาร

ราชการอำเภอ และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

การจัดการระบบสารสนเทศ : ศูนย์สารสนเทศเพื่อการพัฒนาและบริหารงานปกครอง

การจัดการความรู้ : วิทยาลัยการปกครอง

แผนบริหารทรัพยากรบุคคล : กองการเจ้าหน้าที่

➤ กิจกรรมทั้ง 5 กิจกรรม หรือ 5 ตัวชี้วัดเดิมข้างต้น เป็นการดำเนินงานตามลำดับขั้นตอนที่สำนักงาน ก.พร. กำหนด (Milestone) ดังนั้นหน่วยงานเจ้าภาพตัวชี้วัดเดิมในแต่ละตัวชี้วัดจะต้องดำเนินการ**โดยคำนึงถึง**

1. รายละเอียดการดำเนินงานตามระดับขั้นตอน (Milestone) 5 ขั้น ที่กำหนดเดิมในปี 2550 เว้นแต่เรื่องการจัดการระบบสารสนเทศ จะเป็นการดำเนินงานเชิงคุณภาพ (พูดง่าย ๆ ว่า เคยทำอะไร ก็ทำตามนั้นเป็นพื้นฐาน และปรับให้เหมาะสม)

2. รายละเอียดเอกสารที่ต้องจัดส่งให้สำนักงาน ก.พร. เพื่อตรวจประเมินในปี 2551 ซึ่งจะเห็นชัดเจนว่า เอกสารดังกล่าว จะอยู่ในความรับผิดชอบของกิจกรรมใด หรือตัวชี้วัดเดิมเรื่องอะไร

3. ต้องปรับการดำเนินงานเดิมให้เหมาะสมและยืดหยุ่นกับสถานการณ์ เช่น เวลาดำเนินงานเหลือประมาณ 4 เดือน , การมียุทธศาสตร์ใหม่ของ ปค. , การปรับเป็นระบบกลุ่มภารกิจภายใน ปค. เป็นต้น

➤ การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ข้อมูล : ตบ. ได้ปรับปรุงคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานฯ และอยู่ระหว่างเตรียมวิเคราะห์ความเสี่ยงในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ปค. พ.ศ. 2551 -2554 รวมถึงการสัมมนาให้ความรู้เรื่องความเสี่ยง

ที่	รายละเอียด
1	- สรุปแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของส่วนราชการในปีที่ผ่านมา โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 รวมทั้งปรับปรุงคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง
2	- ระบุปัจจัยเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหรืออาจสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย - จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และนำเสนอต่อคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหาร
3	- นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
4	- ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงได้แล้วเสร็จครบถ้วน โดยมีการติดตามความก้าวหน้า อย่างสม่ำเสมอ และมีการสรุปผลการดำเนินงาน และนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง
5	- จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผน และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงฯ สำหรับการดำเนินงานในปีต่อไปและนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง

➤ การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดองค์กรไปสู่ระดับบุคคล

ข้อมูล : สน.ขอ. และ กพร.ปค. ดำเนินงานตามขั้นตอนในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการปี 2551 แผนยุทธศาสตร์ และกำรรับรองการปฏิบัติราชการ ไปสู่สำนัก/กอง

ที่	รายละเอียด
1	- ทบทวนกระบวนการประเมินผลภายในส่วนราชการในปีที่ผ่านมา พร้อมทั้งสรุปข้อดี ข้อเสียปัญหา อุปสรรค ของการดำเนินการตามกระบวนการประเมินผลและการนำตัวชี้วัด และ คำเป้าหมายของหน่วยงานระดับสำนัก/กองหรือเทียบเท่า

ที่	รายละเอียด
	ไปปฏิบัติ โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและการดำเนินการ สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2551
2	- ยืนยันวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับกรม และกำหนดเป้าประสงค์และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ หน่วยงานระดับสำนัก/กองหรือเทียบเท่า - จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ระหว่างหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่ากับ หัวหน้าหน่วยงานระดับสำนัก/กองหรือเทียบเท่า
3	- ดำเนินการตามกระบวนการ/แผนงานการประเมินผลภายในส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 และมีการติดตามความก้าวหน้าและการรายงาน ผลความสำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
4	- ประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามคำรับรองการของหน่วยงานระดับสำนัก/กองหรือเทียบเท่า
5	- มีการประกาศหลักเกณฑ์/แนวทางที่ชัดเจน ในการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานระดับสำนัก/กองหรือเทียบเท่าไปเชื่อมโยงกับระบบการสร้างแรงจูงใจ

➤ การจัดการระบบสารสนเทศ

ข้อมูล : ศสป. ดำเนินงานในลักษณะเดียวกันกับปี

พ.ศ. 2550

การดำเนินงาน :

- เป็นการพัฒนาทางด้านการจัดการสารสนเทศ เมื่อเทียบกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2550
- โดยจะทบทวนและวิเคราะห์ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ และความก้าวหน้าในการพัฒนาทั้ง 3 ประเด็นหลัก 10 ประเด็นย่อย
- จัดทำแผนปฏิบัติการการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ และดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ พร้อมทั้งสรุปผลการดำเนินงาน/ ความสำเร็จตามแผน

➤ การจัดการความรู้

ข้อมูล : วปก. ได้ปรับปรุงคณะกรรมการและวิเคราะห์องค์ความรู้ตามยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2551 -2554

ที่	รายละเอียด
1	จำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันความสำเร็จของทุกประเด็นยุทธศาสตร์ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 และ/หรือยุทธศาสตร์
2	จัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปี
3	ผู้บริหารของส่วนราชการลงนามเห็นชอบแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551
4	สรุปรายงานผลการดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551
5	ผลการดำเนินงานของทุกตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ที่เลือกมาดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้

➤ แผนบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้อมูล : กจ. ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ได้จัดทำไว้ในปี 2550 ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ จะมีการสรุปผลการดำเนินงาน ข้อเสนอแนะหรือการประชุมเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะดำเนินการต่อไปในปี 2552 อีกด้วย

สรุปส่งท้าย

บทความนี้ ถือเป็นการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันระหว่างสำนัก/กอง ในส่วนของงานตัวชี้วัดเดิมในปี 2550 ที่จะนำมาดำเนินการในปี 2551 ตามกระบวนการของ PMQA เท่านั้น แต่ความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของกรมการปกครอง จะต้องได้รับการมีส่วนร่วมจากสำนัก/กองภารกิจหลักและบุคลากรทุกระดับ ถือเป็นจุดสำคัญที่จะช่วยผลักดันการทำงานและสร้างความสำเร็จในการยกระดับการบริหารจัดการของกรมการปกครอง

รายละเอียดข้างต้นเกี่ยวกับงานตัวชี้วัดเดิมในปี 2550 หน่วยงานที่รับผิดชอบจะทราบรายละเอียดเป็นอย่างดี สำหรับท่านผู้อ่านที่สนใจรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถติดตามได้ที่ Website ของกองการเจ้าหน้าที่ และสำนักงาน ก.พร.