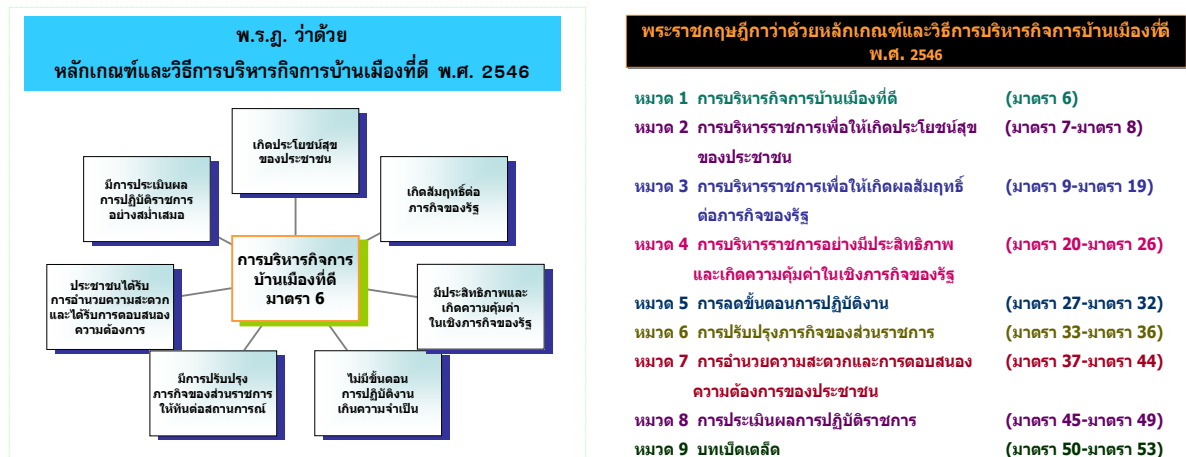


การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : PMQA

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.ปค.)

การปฏิรูประบบราชการภายใต้หลักการ “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น กระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน” ตามมาตรา 3/1 แห่ง พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม



โดยได้นำแนวคิดและหลักการบริหารงานจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เข้ามาประยุกต์ใช้กับระบบราชการ เพื่อให้ภาคราชการมีสมรรถนะสูงสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องตลอดเวลา พร้อมต่อการแก้ไขปัญหาของประชาชน และเป็นกลไกหลักที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ ซึ่งสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงภาคราชการจะปรากฏหลักการในภาษาที่เข้าใจได้ง่ายอยู่ใน พ.ร.ฎ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ที่มาและหลักการของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

รัฐบาลได้มุ่งพัฒนาระบบราชการเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการทำงาน ยุกระดับการบริหารจัดการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีข้างต้น โดยนำแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาในภาคราชการ ภายใต้การประยุกต์ใช้จากหลักการบริหารของภาครัฐกิจ เช่น การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การลดขั้นตอนการทำงาน การประเมินความพึงพอใจ คำรับรองการปฏิบัติงาน ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยง การพัฒนาระบบสารสนเทศ เป็นต้น

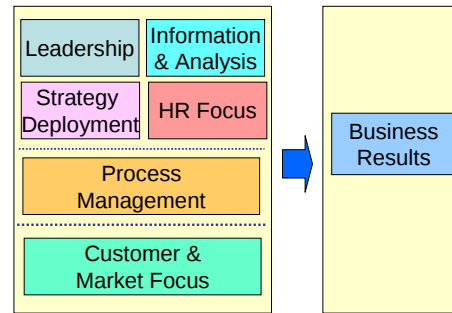
เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างยั่งยืน สามารถยกระดับมาตรฐานการทำงาน รองรับการพัฒนา ระบบราชการ เป็นกรอบการประเมินตนเอง และสามารถติดตามการจัดการของภาครัฐได้อย่างต่อเนื่อง คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบราชการ เริ่มดำเนินการตามระบบคำรับรองการปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2549 โดยประยุกต์ใช้จากระบบคุณภาพการบริหารภาครัฐและเอกชนของต่างประเทศ เกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ผ่านระบบการประเมินให้รางวัลคุณภาพ

รางวัลด้านคุณภาพของนานาชาติ

1951	Deming Prize	Japan
1984	Canada Award	Canada
1987	Malcolm Baldrige National Quality Award	USA
1988	Australian Business Excellence Awards	Australia
1991	European Foundation Quality Management	EU
1994	Singapore Quality Award	Singapore
1995	Japan Quality Award	Japan
1999	MBNQA : Education and Healthcare	USA
2001	Thailand Quality Award	Thailand



Total Quality Management



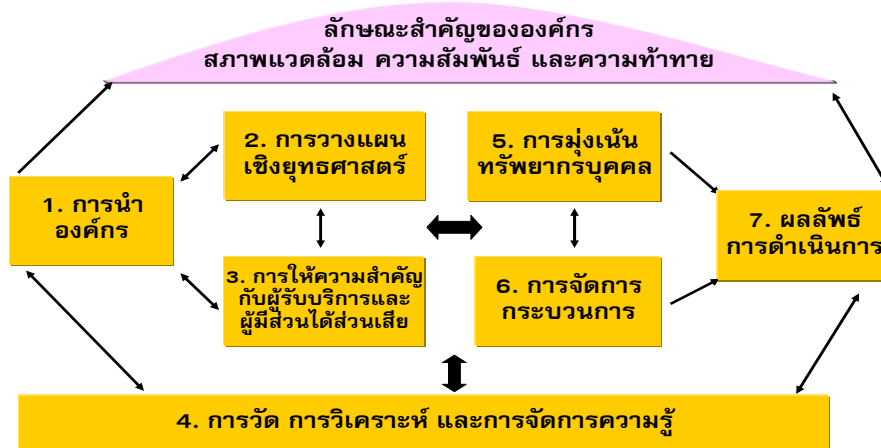
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award

หรือที่เรียกกันสั้น ๆ ง่าย ๆ ว่า **PMQA** เป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรภาครัฐ โดยนำ “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ที่ได้รับพัฒนาจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงาน ก.พ.ร. มาใช้กับระบบราชการ

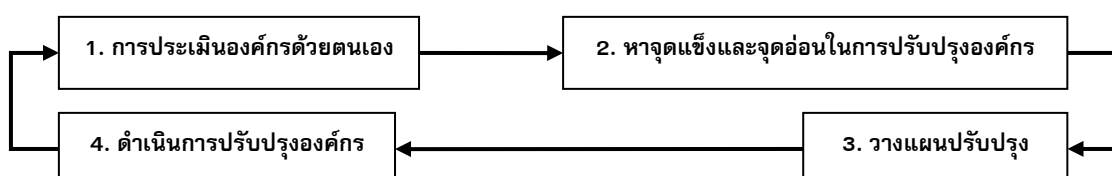
สาระสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นไปเพื่อให้องค์กรภาครัฐมีความเข้าใจ เรียนรู้ และให้ความสำคัญกับการปฏิรูปราชการตามหลักการ แนวคิด และวิธีการที่ดี สำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องของพื้นฐานดั้งเดิมเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร องค์กรและการจัดการ หลักรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นต้น แต่ได้ผ่านการพัฒนาทางวิชาการให้สอดคล้องกับยุคสมัยและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดย **PMQA** มีจุดมุ่งเน้นที่สำคัญ คือ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบ ต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว พัฒนาการบริหารคนและการพัฒนาคน มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ และทำงานโดยมุ่งผลลัพธ์เป็นสำคัญ (ประโยชน์สุขของประชาชน)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



โดยจะขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างเป็นวงจร นั่นคือ



องค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สาระสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก โดยจะขยายความผ่านคำถามที่กำหนดไว้ให้ส่วนราชการประเมินสถานะภาพของตนเอง คือ

ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายถึงภาพรวมของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (ข้อมูลพื้นฐานหน่วยงาน) ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง (ประชาชน ส่วนราชการ หน่วยงานภายนอก) สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการทำงานของส่วนราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงานของส่วนราชการ (15 คำถาม)

ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่ดีของส่วนราชการที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ควรจะเป็น เน้นความสอดคล้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างเป็นระบบ (ที่ค่อนข้างเข้าใจยาก) มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจประเมินการดำเนินการของส่วนราชการในประเด็นต่าง ๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของส่วนราชการ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป ประกอบด้วย 7 หมวด (90 คำถาม) ได้แก่

หมวด 1 **การนำองค์กร** (วางวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทางการทำงาน)

หมวด 2 **การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์** (วางยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดไปสู่หน่วยงาน/บุคคล (การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ))

หมวด 3 **การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย** (การรับฟังความเห็นหรือมีส่วนร่วมจากประชาชน การปรับระบบบริการ การสำรวจความพึงพอใจ)

หมวด 4 **การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** (การจัดการสารสนเทศ การจัดการความรู้)

หมวด 5 **การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** (ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล : HRM และ HRD การปรับกระบวนการทัศน์ ค่านิยม ทัศนคติ คุณธรรมจริยธรรม กระบวนการสร้างคุณค่า)

หมวด 6 **การจัดการกระบวนการ** (การลดขั้นตอน การเปลี่ยนแปลงกระบวนการงาน)

หมวด 7 **ผลลัพธ์การดำเนินการ** (ผลการปฏิบัติงานตามมิติการประเมิน 4 ด้าน)

ความเชื่อมโยงของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับเครื่องมือของการบริหารจัดการภาครัฐที่ผ่านมา

การบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 หมวด ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจะสัมพันธ์กับการดำเนินงานของภาครัฐหรือส่วนราชการที่ผ่านมาหลายเรื่องที่เราเรียกกันว่า เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของคำรับรองการปฏิบัติราชการ (โดยเฉพาะในมิติด้านการพัฒนาองค์กร) ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการและข้าราชการมีความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการที่ผ่านได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยจะเห็นว่า **PMQA** จะเป็นเบื้องหลังหรือพื้นฐานของกิจกรรมและกระบวนการบริหารจัดการที่รัฐบาลกำหนดให้ส่วนราชการได้ปฏิบัติในหลายปีที่ผ่านมา ดังนี้

1. **หมวด 1 การนำองค์กร** การดำเนินการที่ผ่านมาส่วนราชการต่าง ๆ ได้มีการจัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ เพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (SWOT Analysis)

2. **หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** นับตั้งแต่ปี 2548 รัฐบาลได้จัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องเชื่อมโยง

กัน รวมทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล นอกจากนี้ได้นำเทคนิคการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ควบคู่กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

3. หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปัจจุบันการดำเนินการในหมวด 3 เป็นหมวดที่ส่วนราชการต่าง ๆ ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น มีช่องทางสำหรับรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการหลายช่องทาง และหน่วยงานราชการ เน้นการทำงานเชิงรุก เพื่อนำบริการให้เข้าถึงประชาชนมากขึ้น ทั้งเคาน์เตอร์บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วม การจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ และอื่น ๆ อีกมากมาย นอกจากนี้ยังมีการนำผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการมากำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมิติ 2 คุณภาพการให้บริการ ในคำรับรองการปฏิบัติราชการอีกด้วย

4. หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การดำเนินการในหมวด 4 เป็นสิ่งที่ส่วนราชการได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2547 ทั้งการจัดการระบบสารสนเทศ และการจัดการความรู้ และเป็นส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

5. หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ทุกส่วนราชการจะมีแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเมื่อปี 2548 และ 2549 และการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม (I AM READY)

6. หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ในหมวดนี้ส่วนราชการการดำเนินการไปแล้วในหลายเรื่อง เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านขั้นตอนและการปฏิบัติงาน ซึ่งได้นำไปสู่การปฏิบัติต่อเนื่องเป็นปีที่สามแล้ว

7. หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นหมวดที่ส่วนราชการจะได้ตรวจสอบผลการดำเนินการว่าได้บรรลุผลตามเป้าหมายยุทธศาสตร์หรือไม่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นอย่างไร ประสิทธิภาพการบริหารงานผลที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดต่าง ๆ เป็นเช่นไร และผลการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งก็เป็นผลลัพธ์ตามมิติต่าง ๆ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการ และตัวชี้วัดเชิงกระบวนการของแต่ละหน่วยงาน

สรุปส่งท้าย

บทความนี้จะเป็นเพียงจากโฆษณาหรือประกายแสงของ PMQA ที่จะสะท้อนตัวตนและบ่งชี้สาระสำคัญของ PMQA ถือเป็นเพียงก้าวแรกแนะนำให้ผู้อ่านได้รู้จักเท่านั้น สำหรับปี พ.ศ. 2551 นี้ กระบวนการ PMQA จะดำเนินไปตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ของทุกส่วนราชการ ซึ่งในส่วนของการปกครอง การมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับถือเป็นจุดสำคัญที่จะช่วยผลักดันการทำงานและสร้างความสำเร็จในการยกระดับการบริหารจัดการของกรมการปกครอง โดยจะดำเนินการอย่างเข้มข้น จริงจัง และเป็นไปอย่างต่อเนื่องในลักษณะของการเรียนรู้พร้อมกับการปฏิบัติ ทั้งในส่วนที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และคณะทำงานของกรมการปกครองที่จะเข้ามารับใช้ทุกท่านต่อไป

รายละเอียดข้างต้นสรุปจากเอกสารวิชาการ คู่มือ และเอกสารบรรยาย ของสำนักงาน ก.พ.ร. ท่านที่สนใจหรือผู้เกี่ยวข้องสามารถดูรายละเอียดได้ที่ www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=660 หัวข้อการอบรมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยเลือก “คู่มือตัวชี้วัดกรมปี 2551” หรือเอกสารเพิ่มเติมของสำนักงาน ก.พ.ร. www.opdc.go.th