

PMQA

เครื่องมือพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ทุกคนต้องทำความรู้จัก

ในท่ามกลางกระแสของการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ในแวดวงราชการ เราชาว อย.คงจะเริ่มคุ้นหูและคุ้นชินกับเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้บ้างแล้ว อาทิเช่น การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การจัดการความรู้ (knowledge Management) ฯลฯ “PMQA” ก็เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้วย หลายๆ ท่านในที่นี้ก็คงจะเคยได้ยินหรือรู้จักกันบ้างแล้วว่า “PMQA” คืออะไร สำหรับท่านที่ยังไม่ทราบและยังสงสัยในเรื่องนี้อยู่ บทความต่อไปนี้จะช่วยให้ท่านได้รู้จักและเข้าใจ “PMQA” ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม เอาละ.. มาทำความรู้จักกับ “PMQA” กันดีกว่า

จุดเริ่มต้นของ “PMQA”

ในการบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบันได้ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผล มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า เปิดเผย โปร่งใส และเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ทำให้ส่วนราชการต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง และวิธีการทำงาน เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ ทำงานเชิงรุกแบบบูรณาการ คล่องตัว รวดเร็ว มีขีดสมรรถนะสูง และสามารถรองรับต่อโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ ตัวอย่างหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวคือ การกำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการตามแนวทางของ Balanced Scorecard ซึ่งครอบคลุมใน 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

นอกจากนี้ การบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบันยังได้นำแนวคิดในเรื่องของ การบริหารภาครัฐแนวใหม่ หรือ New Public Management : NPM มาปรับใช้ โดยให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อผลงาน การควบคุมผลสัมฤทธิ์ การเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในประเทศที่พัฒนาแล้วได้มีการนำระบบมาตรฐานการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ประเทศที่ดังกล่าวสามารถพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างมั่นคง ยกตัวอย่างเช่น

ประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ชื่อว่า Malcolm Baldrige Nation Quality Award ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ กว่า 70 ประเทศนำไปปรับใช้ ซึ่งประเทศไทยก็เป็นหนึ่งในนั้น โดยได้มีการนำเกณฑ์รางวัลดังกล่าวมาประยุกต์ใช้จนเกิดเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ที่มอบให้กับองค์กรภาคธุรกิจเอกชนที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้ เพื่อกระตุ้นให้แต่ละองค์กรหันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการของตน ตลอดจนมุ่งพัฒนาการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศ

ในภาครัฐก็เช่นเดียวกัน ได้มีแนวคิดที่จะยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับเป้าหมายตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่มุ่งเน้นให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

ด้วยเหตุนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เกณฑ์คุณภาพของประเทศต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับแต่งให้สอดคล้องกับบริบทของระบบราชการไทย และมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 จนสามารถริเริ่มการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขึ้น เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐได้มีเกณฑ์ที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง โดยการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลการดำเนินงาน เพื่อให้หน่วยงานได้พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่ระดับมาตรฐานสากล อีกทั้งยังจะเป็นบรรทัดฐานในการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งจะช่วยให้ทุกหน่วยงานสามารถประเมินตนเองไปในทิศทางเดียวกันอีกด้วย

องค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ๆ คือ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร

เป็นการอธิบายวิธีการดำเนินการขององค์กร สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการบริหารจัดการดำเนินการขององค์กรโดยรวม ประกอบด้วย 2 หัวข้อ คือ ลักษณะองค์กร และ ความท้าทายต่อองค์กร

2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ได้แก่

หมวด 1 การนำองค์กร

เป็นการตรวจประเมินว่า ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชนอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการของส่วนราชการ รวมทั้งการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ลงไปยังระดับต่าง ๆ ภายในองค์กร และการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงในทางที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และจัดการความรู้ได้อย่างไร

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงานบุคคลและระบบการเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่อย่างไร เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจ การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ

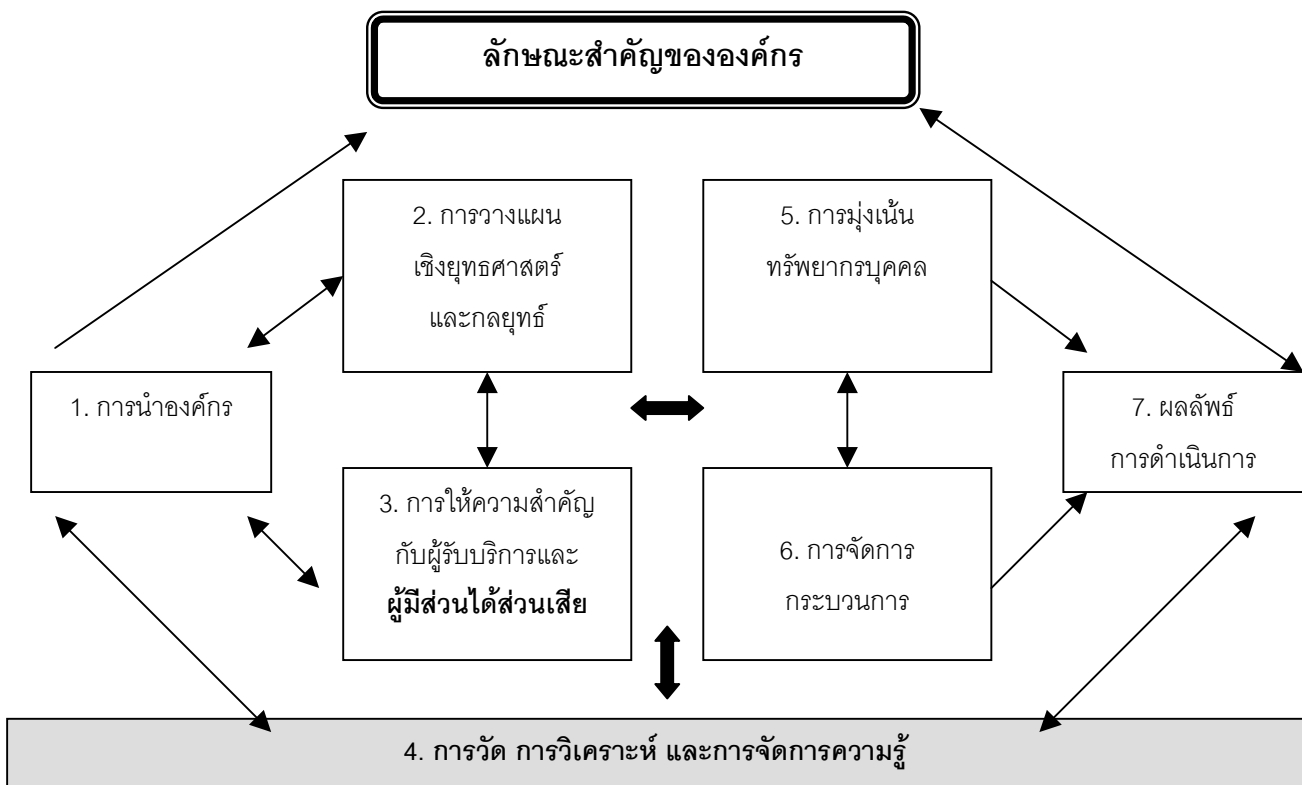
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

การ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันด้วย

ทั้งนี้ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ โดยอธิบายได้เป็นสองส่วน คือ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และ ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ดังปรากฏในแผนภาพแสดงความเชื่อมโยงของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้

แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ส่วนที่เป็นกระบวนการ แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติการได้ 3 กลุ่ม คือ

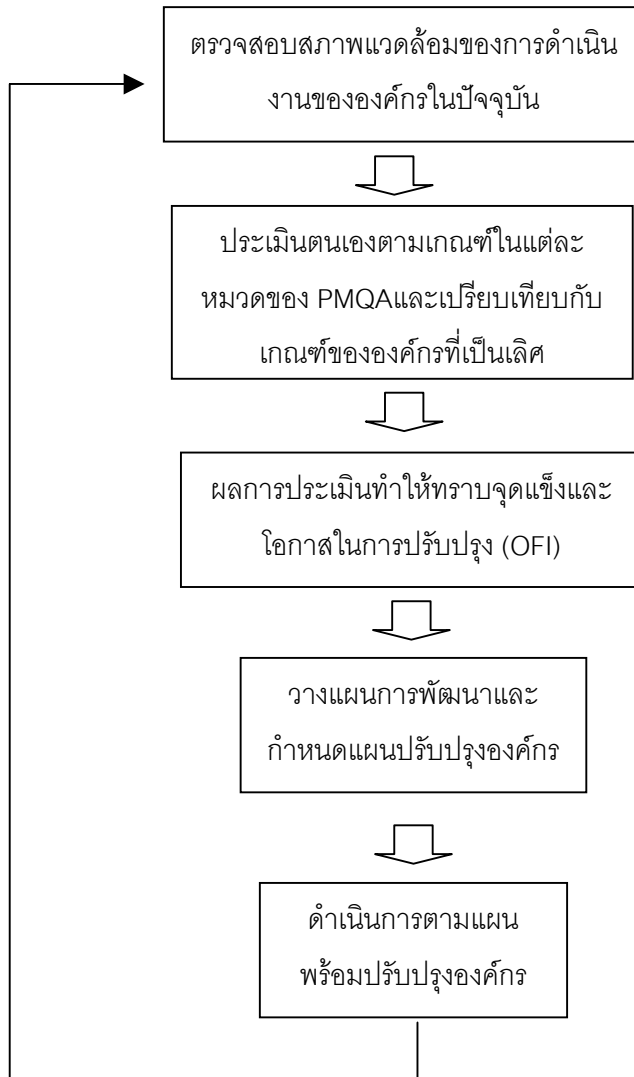
กลุ่มการนำองค์กร ได้แก่ หมวด 1 หมวด 2 และ หมวด 3 กลุ่มนี้เน้นให้เห็นความสำคัญว่าในการนำองค์กร ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางของส่วนราชการ โดยต้องมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ หมวด 5 และ หมวด 6 กลุ่มนี้แสดงให้เห็นว่า ทั้งบุคลากรและกระบวนการมีบทบาททำให้การดำเนินงานสำเร็จ และนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนกลาง

กลุ่มพื้นฐานของระบบ ได้แก่ หมวด 4 ซึ่งส่งผลให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน

ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ได้แก่ หมวด 7 เป็นการตรวจประเมินใน 4 มิติ ที่สอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ

ถ้ากล่าวโดยสรุป แนวคิดพื้นฐานของ PMQA จะแสดงให้เห็นได้อย่างง่ายๆในแผนภาพต่อไปนี้



เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรในภาพรวม เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ มีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลของนานาชาติ โดยในปี พ.ศ. 2552 สำนักงาน ก.พ.ร.มีแผนสนับสนุนให้ส่วนราชการที่ได้ประเมินตนเองตามลำดับขั้นตอนดังกล่าว แสดงความจำนงเพื่อสมัครเข้ารับการตรวจประเมินเพื่อรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Quality Award : PMQA)

เอาละค่ะ มาถึงตรงนี้ ท่านก็คงจะรู้จักและเข้าใจ “PMQA” ดีขึ้นบ้างแล้วนะคะ อย่างไรก็ตาม การนำเกณฑ์ PMQA เข้ามาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ มิใช่นำมาใช้เพียงเพื่อตอบคำถามในแต่ละหมวดให้ครบถ้วนแล้วจบกันไป หากแต่ส่วนราชการใดก็ตามที่นำผลที่ได้จากการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA มาพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการต่างๆ รวมทั้งมีการประยุกต์ใช้เครื่องมือทางการบริหารอื่นๆให้เกิดแนวทางในการดำเนินการที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อสนับสนุนเป้าหมายของส่วนราชการแล้วนั้น นอกจากองค์กรจะมีการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีแล้ว ยังถือได้ว่าเป็นก้าวย่างที่ดีในการนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในอนาคตอีกด้วย แล้วพวกเราชาว ออย.ทุกคนพร้อมรียังคะที่จะเข้าร่วมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของ ออย. นับตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป เตรียมตัวและเตรียมพร้อมกันตั้งแต่วันนี้เลยนะคะ