

## สรุปประเด็นสำคัญจากการฟังบรรยายเรื่องเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)



จากการฟังการบรรยายเรื่องเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

### หมวด 1 ด้านการนำองค์กร

หมวด 1 เป็นกำลังขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร ถ้าหมวด 1 เข้มแข็ง องค์กรก็จะสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมวด 1 มี keyword ที่สำคัญดังนี้

1. การกำหนดทิศทางหรือการตั้งเป้าหมาย ต้องมีกระบวนการในการกำหนดทิศทางรวมทั้งการตั้งเป้าหมาย
2. การกระตุ้น หมวด 1 มีหน้าที่กระตุ้นองค์กร ซึ่งการกระตุ้นมี 2 ลักษณะ คือ
  - 1) ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง
  - 2) สร้างบรรยากาศ/สภาพแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วยหลัก 3A คือ Atmosphere Attitude Action
3. การวางรากฐาน หมวด 1 ต้องวางรากฐานที่สำคัญให้องค์กร เช่น วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร (Culture/Core Value) มีคำกล่าวที่ว่า “ปลาดีอยู่ในน้ำเน่า ปลาก็ตาย” ดังนั้น ต้องสร้างน้ำดีให้ปลาดีอยู่
4. การสื่อสาร หมวด 1 ต้องไม่เบื่อในการสื่อสาร ทั้งการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร และต้องสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ
5. การกำกับ หมวด 1 ต้องมีการกำกับใน 2 ลักษณะ คือ
  - 1) กำกับให้เป็นไปตามแผน/เป้าหมายที่วางไว้
  - 2) กำกับให้ปฏิบัติตามหลักจริยธรรม ไม่ทำให้ใครเดือดร้อน
6. ความรับผิดชอบต่อสังคม หมวด 1 ต้องรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นกับสังคม ต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบเชิงลบและวางแผนในการป้องกัน

### หมวด 2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 2 มี keyword ที่สำคัญดังนี้

1. มีกระบวนการจัดทำแผน ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ต้องมีข้อมูล Customer และ Stakeholder เพื่อใช้ในการจัดทำแผน
2. มีระบบสารสนเทศในการจัดทำแผน ต้องใช้ Fact ในการจัดทำแผน ไม่ใช่ feeling และต้องใช้ Fact ในการวิเคราะห์ SWOT เช่น การจัดทำแผนเรื่องเด็กอ้วน ต้องมีข้อมูลของแต่ละพื้นที่เพื่อจัดแผนรองรับปัญหาของพื้นที่
3. นวัตกรรม หมวด 2 ต้องใช้โอกาสทางยุทธศาสตร์ในการปรับปรุงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ต้องช่วยในการยกระดับงานประจำให้สูงขึ้น
4. วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ ต้องใช้ประโยชน์จากความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่เขียนไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรในการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์

### หมวด 3 ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 3 มี keyword ที่สำคัญดังนี้

1. สารสนเทศของ Customer/Stakeholder ต้องมีการเก็บสารสนเทศ “จนเรารู้จักเขา (Customer/Stakeholder) มากกว่าเขา (Customer/Stakeholder) รู้จักตัวเอง” ต้องรู้ว่า Customer/Stakeholder ต้องการและคาดหวังอะไร เพื่อจะได้ออกแบบการบริการได้ล่วงหน้าและตรงตามความ

ต่อการ/ความคาดหวัง และสามารถออกแบบงานบริการที่ Customer/Stakeholder คาดไม่ถึง เช่น ร้าน 7-11 จะเก็บสารสนเทศระหว่างที่ลูกค้าเข้าไปใช้บริการ เก็บโดยการสังเกต เช่น เพศ อายุ ประเภทสินค้าที่ซื้อ ไม่ใช่วิธีการสอบถาม/ใช้แบบสอบถาม และจะออกแบบบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะเห็นได้จากการวางสินค้าในแต่ละสาขาไม่เหมือนกัน ราคาก็ไม่เท่ากัน

2. ประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ของ Customer/Stakeholder ซึ่งเป็นการประเมินผลงานเดิมในอดีตว่า Customer/Stakeholder พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจหรือไม่อย่างไร กรมต้องรู้ว่า Customer/Stakeholder ไม่พอใจเรื่องอะไรบ้างเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข เมื่อได้สารสนเทศแล้วต้องนำมาจัดกลุ่ม Customer/Stakeholder เช่น จัดกลุ่มตามความต้องการที่เหมือนกัน แล้ววางแผนออกแบบระบบบริการ ช่องทางการสื่อสาร ช่องทางการเข้าถึงบริการ รวมทั้งออกแบบระบบการสร้างความสัมพันธ์ และการจัดการข้อร้องเรียน ตัวอย่าง SCG เรื่องการสร้างที่อยู่ของผู้สูงอายุ ทาง SCG เก็บสารสนเทศโดยไปศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญด้านผู้สูงอายุ แล้วมาจัดกลุ่มผู้สูงอายุ เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มสีเขียว ช่วยเหลือตนเองได้ กลุ่มสีเหลือง ร่างกายเริ่มเสื่อมถอย เริ่มติดบ้าน กลุ่มสีส้ม ช่วยเหลือตนเองไม่ได้ แล้วมาออกแบบบริการ (ออกแบบบ้าน) ให้ตรงตามความต้องการ/ความเหมาะสมของผู้สูงอายุแต่ละกลุ่ม

#### หมวด 4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 4 มี keyword ที่สำคัญดังนี้

1. การวัด องค์กรเลือกตัววัดมาอย่างไรที่สะท้อน performance ซึ่งตัววัดบางตัวอาจต้องมีการเปรียบเทียบถึงจะรู้ performance

2. การวิเคราะห์ มีระบบในการวิเคราะห์แต่ละประเด็นตามข้อ 1 อย่างไร วิเคราะห์แล้วต้องได้ 3 ประเด็น ดังนี้

- 1) Best Practice
- 2) มีปัญหา/โอกาสในการปรับปรุง
- 3) การคาดการณ์ผลในอนาคตว่าเรื่องใดจะบรรลุเป้าหมาย เรื่องใดไม่บรรลุเป้าหมาย

3. ถอดบทเรียน Best Practice ปัญหาที่เกิดขึ้นหรือเรื่องที่ไม่บรรลุเป้าหมาย หมายความว่าความรู้ที่มีไม่เพียงพอต่อการแก้ไขปัญหา ควรหาความรู้มาเพิ่มเติม

4. การจัดการความรู้

5. ระบบสารสนเทศ ทั้งที่เป็น Electronics และ non Electronics ต้องมีการจัดการให้มีคุณภาพ พร้อมใช้งาน มีความเที่ยงตรง แม่นยำ เพียงพอ และพร้อมใช้ในภาวะฉุกเฉิน

#### หมวด 5 ด้านบุคลากร

หมวด 5 มี keyword ที่สำคัญดังนี้

1. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่ต้องการ เพื่อที่จะสามารถทำงานได้ตามยุทธศาสตร์และระบบงานที่กำหนดในหมวด 2 และให้ได้ spec สินค้าที่ต้องการตามหมวด 3

2. มีวิธีการในการสรรหาคูคลากร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะและจำนวนตามที่ต้องการ

3. จัดโครงสร้างอัตรากำลัง เพื่อให้ใช้ประสิทธิภาพของแต่ละคนให้ได้มากที่สุด

4. เตรียมคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง/ความท้าทาย เช่น กรณีมีคนโอนย้าย คนเพิ่มขึ้น/ลดลง

5. สร้างบรรยากาศการทำงาน เพื่อกระตุ้น/สร้างแรงจูงใจ ให้คนมีความสุขในการทำงาน การดูแลเรื่องสุขภาพ สวัสดิการ สภาพแวดล้อมน่าอยู่ในการทำงาน

6. ประเมินผลบุคลากร 3 ด้าน คือ

- 1) เก่ง - ประเมินตามสมรรถนะประจำตำแหน่ง

2) ดี - ประเมินตามพฤติกรรมมุ่งหวังตามค่านิยม

จากการประเมิน 2 ด้านนี้ จะได้ GAP เพื่อทำแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งต้องเชื่อมโยงกับ Career Path ด้วย

3) ความผูกพัน (ความผูกพันคือ พูดถึงองค์กรในแง่ดี อยู่กับองค์กรซึ่งอาจวัดจากอัตราการโอนย้ายตำแหน่ง มีความทุ่มเทมุ่งมั่น) ซึ่งองค์กรต้องมีการประเมินความผูกพันของบุคลากรและนำผลการประเมินมาจัดทำแผนสร้างความผูกพัน

## หมวด 6 ด้านการปฏิบัติการ

หมวด 6 มี keyword ที่สำคัญดังนี้

1. ออกแบบสินค้า/ผลิตภัณฑ์/บริการ ตามความต้องการและความคาดหวังของ Customer/Stakeholder ซึ่งต้องมีข้อกำหนดที่สำคัญของสินค้าที่ต้องการ เช่น ตัวอย่าง การทอไข่เจียว ก็ต้องรู้ว่าต้องการไข่เจียวแบบไหน บางกรอบหรือหนานุ่ม เมื่อรู้ว่าต้องการไข่เจียวแบบไหน จึงจะม้ออกแบบกระบวนการทอไข่เจียว

2. ออกแบบกระบวนการทำงาน เพื่อให้ได้สินค้าตามที่ต้องการ กระบวนการอาจเป็น flow chart หรือ คู่มือปฏิบัติงาน

3. การจัดการกระบวนการและนำไปสู่การปฏิบัติ จะมั่นใจได้อย่างไรว่า ผู้ปฏิบัติจะปฏิบัติตามกระบวนการที่เขียนไว้ทุกขั้นตอนและทุกครั้งที่ทำให้บริการ/ผลิตสินค้า ดังนั้น จึงต้องมีจุดควบคุมหรือมาตรฐานควบคุม เพื่อให้มั่นใจว่าเมื่อปฏิบัติจบกระบวนการแล้วจะได้สินค้าตามที่ต้องการ

4. ต้องมีการทบทวนกระบวนการ/คู่มือปฏิบัติงานทุกปี เพื่อดูว่าสิ่งไหนดีให้ทำต่อ สิ่งไหนไม่ดีให้ปรับปรุง

5. วัดประสิทธิผลของกระบวนการ โดยวัด 4 เรื่องคือ

(1) การควบคุมต้นทุน โดยเก็บข้อมูลทุกขั้นตอนและดูความสูญเสียเปล่า โดยพิจารณา 3 ประเด็นคือ

- สร้างคุณค่าให้ลูกค้า
- ไม่สร้างคุณค่าให้ลูกค้า
- ไม่สร้างคุณค่าให้ลูกค้า แต่ตัดทิ้งไม่ได้

จะเห็นว่าทั้ง 3 กิจกรรม สร้างต้นทุนทั้งสิ้น ดังนั้น ต้องเลือกกิจกรรมที่สร้างคุณค่าสูงแต่ต้นทุนต่ำเอาไว้ และตัดกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า

(2) ประสิทธิภาพในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

- การเลือกหน่วยงานที่มาร่วมปฏิบัติงาน
- วิธีปฏิบัติงานร่วมกัน
- มีการ feedback

6. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยในภาวะฉุกเฉิน แบ่งเป็น 2 กรณี

(1) ภาวะปกติ มีการดูแลความปลอดภัยของบุคลากรอย่างไร เช่น มีระบบตรวจสอบคนเข้าออก ความเพียงพอของแสงสว่างในการทำงาน เป็นต้น

(2) ภาวะฉุกเฉิน เช่น ไฟไหม้ มีโรคระบาด น้ำท่วม ทำอย่างไรให้มั่นใจว่า หากเกิดภาวะฉุกเฉิน จะเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด และยังสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้ ซึ่งหน่วยงานต้องทำแผน Business Continuity Plan (BCP)

7. การจัดการนวัตกรรม ซึ่งจะเชื่อมกับหมวด 1 และหมวด 4



นัทธุทัย ไตรรัตน์

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย