

## ค

### บทสรุปผู้บริหาร

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเครื่องมือหรือกลไกที่สำคัญเป็นอย่างมากในการพัฒนาเพื่อยกระดับและพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการและวิธีการทำงานในทุกมิติ และในทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง จนถึงผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งต่อองค์กร ต่อผู้รับบริการ และต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้เข้าใจถึงเจตนารมณ์ กรอบแนวคิด วัตถุประสงค์ ลักษณะโครงสร้าง และองค์ประกอบต่าง ๆ ให้ถ่องแท้ นำไปสู่การเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นเพื่อนำพ่วงค์กรสู่ความเป็นเลิศ ที่มีมาตรฐานเทียบเคียงมาตรฐานสากล โดยนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของภาครัฐที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติต่อไป

ผู้ขอรับการประเมิน ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรดังกล่าวจึงได้จัดทำเอกสารผลงานทางวิชาการ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกรมพัฒนาธุรกิจการค้า” ฉบับนี้ขึ้น โดยทำการศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมและประมวลข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ โดยเนื้อหาสำคัญของเอกสารวิชาการฉบับนี้ จะประกอบด้วย

๑) ภาพรวมของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ความเป็นมา ความเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบราชการไทย วิวัฒนาการของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายละเอียดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๐ การขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๘ เปรียบเทียบ

๒) รายละเอียดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ ที่ใช้ในการตรวจรับรองเพื่อติดตามผล และตรวจสอบความพร้อมก่อนเข้าสู่การดำเนินการขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

๓) การพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า และผลสำเร็จของการขอรับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

๔) บทสรุป ปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ เพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐฉบับใหม่ (เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๘) และเตรียมพร้อมสำหรับการประเมินติดตามผลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ครั้งที่ ๒ ในโอกาสต่อไป

ซึ่งในที่นี่จะกล่าวโดยสรุปใน ๓ ประเด็นที่สำคัญ คือ

๑. ภาพรวมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วยความเป็นมา รายละเอียดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๐ และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.๒๕๕๘

๒. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

๓. ปัญหาที่พบบ่อย และข้อเสนอแนะ

มีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

## ๑. ภาพรวมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้ดำเนินการศึกษาและกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ค.ศ. ๒๐๐๓ (พ.ศ. ๒๕๔๖) ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทย และสอดคล้องกับวิถีปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ และต่อมาในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๔๘ ได้เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้พัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว โดยดำเนินการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์ดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๐ – ๒๕๕๗ แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจะเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ((Public Sector Management Quality Award : PMQA ) พ.ศ. ๒๕๕๐ และตั้งแต่ปี ๒๕๕๘ เป็นต้นมา จะเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๘ มีรายละเอียดโดยสรุปคือ

๑.๑ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พ.ศ. ๒๕๕๐ ประกอบด้วย ๒ ส่วนคือ

### (๑) ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายในภาพรวมขององค์กร สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการบริหารจัดการการดำเนินการขององค์กร โดยรวม ประกอบด้วย ๒ หัวข้อ ได้แก่ ๑) ลักษณะองค์กร และ ๒) ความท้าทายต่อองค์กร

### (๒) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยเกณฑ์ ๗ หมวด ดังนี้

#### หมวด ๑ การนำองค์กร

เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

## **หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์**

เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติราชการ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ

## **หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

เป็นการประเมินการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

## **หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**

เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ

## **หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากร**

เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางขององค์การ

## **หมวด ๖ การจัดการกระบวนการ**

เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์การ

## **หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ**

เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ

ซึ่งเกณฑ์ทั้ง ๗ หมวดนี้จะมีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ โดยสามารถแบ่งออกเป็น ๒ ส่วนคือ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์

### **(๑) ส่วนที่เป็นกระบวนการ แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติการได้ ๓ กลุ่มย่อย ดังนี้**

➤ กลุ่มการนำองค์กร ได้แก่ หมวด ๑ การนำองค์กร หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และหมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เกณฑ์เหล่านี้ถูกจัดรวมเข้าด้วยกัน เพื่อเน้นให้เห็นถึงความสำคัญว่า ในการนำองค์กร ผู้บริหารของส่วนราชการต้องกำหนดทิศทางขององค์กร โดยมุ่งที่ยุทธศาสตร์ และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

➤ กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากร และหมวด ๖ การจัดการกระบวนการ ซึ่งให้เห็นว่า บุคลากร และกระบวนการมีบทบาทในการทำให้การดำเนินงานสำเร็จ และนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการ

➤ กลุ่มพื้นฐานของระบบ ได้แก่ หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กลุ่มนี้จะส่งผลให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้

(๒) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ได้แก่ หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งเป็นการตรวจประเมินใน ๔ มิติ ที่สอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนางองค์กร

## ๑.๒ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พ.ศ. ๒๕๕๘

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือเกณฑ์ PMQA พ.ศ. ๒๕๕๘ นี้ เป็นการปรับเพื่อให้มีความทันสมัยตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล (เกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award ค.ศ. ๒๐๑๓ ฉบับล่าสุด) และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฉบับปัจจุบัน (พ.ศ. ๒๕๕๕ – พ.ศ. ๒๕๖๑) โดยให้ความสำคัญใน ๓ เรื่อง ๗ ประเด็นคือ

### (๑) การยกระดับสู่ความเป็นเลิศ

- การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน โดยพัฒนาระบบเชื่อมโยงบริการซึ่งกันและกัน ไม่ค้ำใจว่าผู้รับบริการจะมาขอรับบริการ ณ ที่ใด (No Wrong Door) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาให้บริการประชาชน
- การพัฒนางองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ โดยมีการจัดการความรู้ในองค์กรและพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e – Government) มีความพร้อมต่อภาวะวิกฤติเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน มีระบบการบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากร และความรับผิดชอบต่อสังคม
- การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- การวางระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ โดยการวางระบบการบริหารงานแบบบูรณาการในยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศ (Cross Function) ตามห่วงโซ่คุณค่า (Value Chains) รวมทั้งการจัดทำตัวชี้วัดที่มีเป้าหมายร่วมกัน (Joint KPI)

### (๒) การพัฒนาอย่างยั่งยืน

- การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาชน การถ่ายโอนภารกิจบางอย่างที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการเองให้ภาคส่วนอื่นดำเนินการแทน
- การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน โดยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ การส่งเสริมให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของราชการ การปลูกจิตสำนึก สร้างค่านิยมที่ถูกต้องให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ บนความถูกต้อง

### (๓) การก้าวสู่สากล

- การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ครอบคลุมในเรื่องการปรับโครงสร้าง กระบวนการ บุคลากร กฎ ระเบียบ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมของการรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การเสริมสร้างความร่วมมือ เพื่อยกระดับธรรมาภิบาลภาครัฐของประเทศสมาชิกอาเซียน

เกณฑ์ PMQA พ.ศ. ๒๕๕๘ นี้ ยังคงเป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญ ๗ ด้านในการบริหารและดำเนินงานของส่วนราชการ เช่นเดียวกับเกณฑ์ PMQA พ.ศ. ๒๕๕๐ ได้แก่

หมวด ๑ การนำองค์การ

หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร (เดิม คือการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล)

หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (เดิม คือการจัดการกระบวนการ)

หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ

โดยการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ PMQA พ.ศ. ๒๕๕๘ นี้จะยังคงเนื้อหาหลักใน ๗ หมวด คือหมวด ๑ - ๖ เป็นกระบวนการ และหมวด ๗ เป็นผลลัพธ์ มีการปรับหัวข้อในแต่ละหมวดกระบวนการให้มีเพียง ๒ หัวข้อ และปรับจำนวนหัวข้อในหมวด ๗ เป็น ๖ หัวข้อ เพื่อเอื้อให้ส่วนราชการสามารถกำหนดตัววัดผลการดำเนินการของตนเองได้อย่างเหมาะสม โดยที่ทุกส่วนมีความสัมพันธ์กัน

นอกจากนี้ในแต่ละหมวด จะมีเจตนารมณ์ของเกณฑ์ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาระบบราชการไทย ฉบับปัจจุบันที่มุ่งเน้น การยกระดับสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาอย่างยั่งยืน และก้าวสู่สากล ดังนี้

**หมวด ๑ การนำองค์การ**

มีเจตนารมณ์เพื่อให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำในการชี้แนะและขับเคลื่อนองค์การให้เกิดความยั่งยืน มีการสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดความผูกพัน มีการสร้างนวัตกรรมและผลการดำเนินการที่ดี

**หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์**

มีเจตนารมณ์เพื่อให้ส่วนราชการสามารถวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ กำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

**หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

มีเจตนารมณ์เพื่อให้ส่วนราชการสามารถกำหนดวิธีการที่รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**

มีเจตนารมณ์เพื่อให้ส่วนราชการสามารถใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนขององค์การ มาใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ รวมทั้งเพื่อให้ ส่วนราชการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจใน ทุกระดับ เกิดการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพและการเรียนรู้จนเกิดแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

**หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร**

มีเจตนารมณ์เพื่อให้ส่วนราชการประเมินความต้องการด้านความสามารถและอัตรากำลัง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี สร้างความผูกพัน การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ รวมถึงการนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้อง

## หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

มีเจตนารมณ์เพื่อให้ส่วนราชการสามารถออกแบบ จัดการ ปรับปรุงผลผลิต บริการและกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์การ ให้เกิดประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน และสามารถส่งมอบผลผลิตแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

## หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ

มีเจตนารมณ์เพื่อให้ส่วนราชการสามารถรายงานผลการดำเนินการที่สำคัญด้านผลผลิต ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของกระบวนการที่สะท้อนผลลัพธ์ของกระบวนการต่าง ๆ ที่ตอบสนองโดยตรงต่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีผลกระทบต่อปฏิบัติการและห่วงโซ่อุปทานขององค์การ รวมทั้งการรายงานข้อมูลจำแนกตามผลผลิต ตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตามประเภทสถานที่ดำเนินการของกระบวนการ และข้อมูลเทียบเคียงที่เหมาะสม

### ๑.๓ สรุปภาพรวมของการปรับเปลี่ยนเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.๒๕๕๘

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเกณฑ์ฉบับนี้มีจุดเน้นที่วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างนวัตกรรมและการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อความยั่งยืนของส่วนราชการและของประเทศ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จะเป็นแก่นที่ผู้บริหารของทุกส่วนราชการใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อกำหนดเส้นทางเชิงยุทธศาสตร์ และการบรรลุประสิทธิผลขององค์การ

มีการเพิ่มหัวข้อเรื่องในทุกคำถามย่อยเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจจุดเน้นของคำถาม และไม่หลงประเด็นในการตอบคำถามย่อย การปรับเปลี่ยนมีในทุกหมวด สามารถสรุปได้ดังนี้

#### บทนำ : ลักษณะสำคัญขององค์การ

มีการปรับจำนวนคำถามเหลือ ๑๓ ข้อ

ส่วนที่ ๑ ลักษณะองค์การ เพิ่มคำถามเกี่ยวกับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจ สมรรถนะหลักของส่วนราชการ องค์ประกอบสำคัญในการทำงาน

ส่วนที่ ๒ สภาพการณ์ขององค์การ เพิ่มเรื่องบทบาทของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับระบบงานของส่วนราชการ และการยกระดับความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศ และนวัตกรรม ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ การประเมินโครงการ และกระบวนการหลัก ๆ ของส่วนราชการในองค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

#### หมวด ๑ การนำองค์การ

หัวข้อ ๑.๑ การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ เน้นบทบาทของผู้บริหารของส่วนราชการในการสร้างความยั่งยืน สร้างบรรยากาศในการสร้างนวัตกรรมและมีผลการดำเนินการที่ดี บทบาทในการแสดงออกถึงค่านิยมขององค์การ บทบาทในการส่งเสริมให้เกิดการประพุดตามหลักนิติธรรมและมีจริยธรรม ทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังและบรรลุผลตามวิสัยทัศน์และความคาดหวังในผลการดำเนินการ

หัวข้อ ๑.๒ การกำกับดูแลองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม เน้นระบบการกำกับดูแลและการปรับปรุงระบบการนำองค์การ การดำเนินการตามกฎหมาย และความรับผิดชอบต่อสังคม การพิจารณาความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคมเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์และการปฏิบัติการ

## **หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์**

หัวข้อ ๒.๑ การจัดทำยุทธศาสตร์ หัวข้อนี้ได้ปรับเปลี่ยนขึ้นใหม่ โดยเพิ่มคำถามที่เกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อนวัตกรรมและการค้นหาโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ คำถามอื่น ๆ จะเจาะลึกถึงกระบวนการในการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานและสมรรถนะหลักของส่วนราชการ ตลอดจนสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบ และพันธมิตรว่ามีศักยภาพอย่างไร ได้มีการปรับประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้สามารถใช้แนวคิดใหม่ ๆ โดยไม่จำเป็นต้องยึดติดอยู่กับการวางแผนที่ใช้เครื่องมือเฉพาะเจาะจงบางอย่าง เช่น การวิเคราะห์ SWOT เป็นต้น การใช้ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์มากำหนดยุทธศาสตร์ การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ควรตอบประเด็นที่ครอบคลุมทุกด้านของส่วนราชการและสร้างสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หัวข้อ ๒.๒ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เน้นความสามารถในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล ตั้งแต่ขั้นตอนการทำแผน การนำไปถ่ายทอด การจัดสรรทรัพยากรและความเสี่ยงด้านการเงินและแผนบุคลากรที่สอดคล้อง จนถึงการใช้ตัวชี้วัดที่ติดตามความสำเร็จของแผนและยุทธศาสตร์

## **หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

หัวข้อ ๓.๑ สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะถามถึงวิธีการได้มาของสารสนเทศ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน ซึ่งผลการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถือเป็นส่วนหนึ่งของสารสนเทศจึงได้ย้ายมาอยู่หัวข้อนี้

หัวข้อ ๓.๒ การสร้างความผูกพัน หัวข้อนี้เน้นการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ โดยเริ่มต้นจากวิธีการในการทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยากจะมาใช้บริการ และให้ความร่วมมือในเรื่องต่าง ๆ โดยผ่านสิ่งที่ส่วนราชการนำเสนอ และกลไกในการทำให้สะดวกในการติดต่อ รวมทั้งการใช้สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจำแนกกลุ่มให้ละเอียดหรือถูกกลุ่มเพื่อการเติบโต และมาใช้บริการหรือสร้างการบริการใหม่ ๆ

## **หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**

หัวข้อ ๔.๑ การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ มีการเพิ่มเนื้อหาให้ส่วนราชการระบุตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งตัววัดด้านการเงิน การใช้ผลการวิเคราะห์เพื่อทบทวนผลการดำเนินการ และไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

หัวข้อ ๔.๒ การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ หัวข้อนี้ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้และการเรียนรู้ขององค์การซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของความยั่งยืนของส่วนราชการ ระดับของการจัดการความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์จนถึงการวางยุทธศาสตร์และสร้างนวัตกรรม

## **หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร**

ในหมวดนี้มีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาใหม่เพื่อลดความซับซ้อนในการประเมินลง ตัดคำว่า “ระบบงาน” ออกจากหัวข้อ แต่ยังคงเนื้อหาไว้ในหัวข้ออื่น รวมทั้งแยกหมวดการมุ่งเน้นบุคลากรออกเป็นสองส่วนคือ ส่วนที่เป็นการบริหารงานบุคคล และส่วนของการสร้างความผูกพันและการพัฒนา

หัวข้อ ๕.๑ สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร เป็นการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงเรื่องขีดความสามารถ และอัตรากำลังของบุคลากรในอดีตที่ผ่านมารวมทั้งอัตรากำลังที่เหมาะสมในแต่ละระดับ ซึ่งเป็นการกำหนด บริบทที่ส่วนราชการใช้ในการพิจารณาเชิงรุกเพื่อเตรียมให้สอดคล้องกับความต้องการบุคลากรในอนาคตและการ ดำเนินการตามยุทธศาสตร์

หัวข้อ ๕.๒ ความผูกพันของบุคลากร หัวข้อนี้มุ่งเน้นให้ส่วนราชการค้นหาและทำความเข้าใจใน องค์ประกอบและปัจจัยของการสร้างความผูกพันของบุคลากร เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี และส่งผลให้ ส่วนราชการบรรลุความสำเร็จ การประเมินระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารที่สนับสนุน ผลการดำเนินการของส่วนราชการ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

## หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

หมวดนี้ได้เปลี่ยนความหมายจากการบริหารจัดการกระบวนการทำงานที่มองเพียงแค่ ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนมาเป็นมุมมองเชิงระบบมากยิ่งขึ้น เพื่อเน้นกระบวนการภายในและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ อันเป็นผลจากการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ เกี่ยวกับระบบงาน (หมวด ๒) ได้มีการบูรรวมเนื้อหาในหัวข้อ ๖.๑ และ ๖.๒ เดิมมารวมกันในหัวข้อ ๖.๑ เพียงหัวข้อเดียว และได้เพิ่มมุมมองในภาพรวมของระบบปฏิบัติการที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์การไว้ใน หัวข้อ ๖.๒

หัวข้อ ๖.๑ ปรับเป็น “กระบวนการทำงาน” โดยครอบคลุมการออกแบบ การบริหารจัดการและ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อส่งมอบผลผลิตและการบริการที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

หัวข้อ ๖.๒ “ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ” ซึ่งจะเน้นการควบคุมต้นทุน การจัดการห่วงโซ่ อุปทาน การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน และการจัดการนวัตกรรม การแยกหัวข้อเหล่านี้ ออกมาเป็นประเด็นเพื่อพิจารณาต่างหาก เป็นการเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีผล ต่อความยั่งยืนของการปฏิบัติการและของส่วนราชการ

## หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ

การปรับเปลี่ยนหัวข้อต่าง ๆ ในหมวดนี้ เพื่อครอบคลุมตัววัดของผลการดำเนินการของส่วน ราชการให้ครบถ้วน เพื่อให้มองเห็นผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ เนื่องจากผลลัพธ์ในแต่ละหัวข้อ มักจะเกิดจาก กระบวนการในหมวดต่าง ๆ มากกว่าเพียงหมวดใดหมวดหนึ่ง

หัวข้อ ๗.๑ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ หัวข้อนี้คือหัวข้อ ๗.๑ เดิม แต่ได้เพิ่มตัว วัดผลลัพธ์ด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ

หัวข้อ ๗.๒ ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หัวข้อนี้คือหัวข้อ ๗.๒ เดิม แต่ได้ตัดตัว วัดผลการดำเนินการด้านขอบเขต ขนาด และประเภทการบริการที่เพิ่มขึ้นออก

หัวข้อ ๗.๓ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ได้เพิ่มตัววัดด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง บุคลากร

หัวข้อ ๗.๔ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล ได้เพิ่มตัววัดด้านการสื่อสารของ ผู้บริหารของส่วนราชการ และตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคม



หัวข้อ ๗.๕ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต ได้เพิ่มตัววัดด้านการเติบโต

หัวข้อ ๗.๖ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน นอกจากตัววัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการแล้ว ยังได้เพิ่มตัววัดเรื่องการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นประเด็นเพื่อพิจารณาต่างหาก เพราะเป็นการแสดงถึงการพิจารณาห่วงโซ่อุปทานในองค์ประกอบของระบบงานที่เพิ่มความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อส่วนราชการหลายแห่ง รวมทั้งตัวชี้วัดด้านการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

## ๒. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

กรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้ดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) มาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๒ โดยสรุปดังนี้

- ปี พ.ศ. ๒๕๕๒ ได้นำหลักการและแนวทางของ PMQA มาวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาบทบาทภารกิจของกรมพัฒนาธุรกิจการค้าให้เหมาะสมที่สุด โดยเริ่มดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในหมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และหมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก่อนเป็นลำดับแรก เนื่องจากอยู่ในช่วงเวลาที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้าต้องทบทวนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องมีการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรภายในหน่วยงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ภายนอกองค์กร พร้อมทั้งต้องมีการสร้างความเข้าใจในแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลของการดำเนินการดังกล่าว ทำให้กรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้รับทราบข้อมูลข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่าง ๆ สามารถนำมาใช้ประกอบการพิจารณากำหนดแนวทางการพัฒนาในหลายส่วน ตั้งแต่การจัดทำยุทธศาสตร์ การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการงานบริการ และการจัดทำกรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหมวดอื่น ๆ อีกทั้งยังเป็นการสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการพัฒนางาน ซึ่งเป็นผลมาจากความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

- ปี พ.ศ. ๒๕๕๓ ได้ดำเนินการในหมวด ๑ การนำองค์กร และหมวด ๒ การจัดการกระบวนการ ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ดำเนินการพลิกโฉมภาพลักษณ์การให้บริการ สร้างอัตลักษณ์องค์กรโดยใช้สีม่วงเป็นสัญลักษณ์ เพื่อสร้างการจดจำและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ จัดตั้งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายใต้คำนิยาม “ยิ้มแย้ม โปร่งใส ใส่ใจบริการ” เป็นการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง จนถึงผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ สร้างแรงกระตุ้นให้ทุกคนเกิดความรักในองค์กร และทุ่มเทการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน “ต้นสายปลายทางธุรกิจ” เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นมืออาชีพด้านบริการที่พร้อมให้บริการแก่ทุกภาคส่วน ภายใต้หลักการ “SMART DBD” นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุงกระบวนการงานบริการที่สำคัญ เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ

- ปี พ.ศ. ๒๕๕๔ ได้ดำเนินการในหมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และหมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากร โดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านทักษะความเชี่ยวชาญ และด้านพัฒนาคุณภาพชีวิต มุ่งเน้นให้บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน มีการจัดตั้งกลุ่มพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบแบบแผน ส่งเสริมให้มีการจัดทำ KM ในทุกหน่วย พร้อมถ่ายทอดเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน ทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการจัดการข้อมูลสารสนเทศของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เพื่อให้สามารถพร้อมใช้งานทั้งการปฏิบัติงานภายในองค์กรและการให้บริการแก่ประชาชน

ตามกรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เมื่อส่วนราชการใดพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้ว และผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) รวมทั้งสามารถปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง จนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่ง จะสามารถขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวดและพัฒนาไปสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไปได้

- ดังนั้น ในปี พ.ศ. ๒๕๕๖ กรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้ผ่านการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) ซึ่งผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานและผลักดันให้ดำเนินงานตาม PMQA สู่กระบวนการดำเนินงานระดับสำนัก พร้อมทั้งทบทวนแนวทางการดำเนินงานและจัดทำแผนงานพร้อมตัวชี้วัดที่ชัดเจน

- ปี พ.ศ. ๒๕๕๗ กรมพัฒนาธุรกิจการค้ายังคงพัฒนาองค์การมาอย่างต่อเนื่อง และได้ดำเนินการขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวด โดยเสนอขอรับรางวัล PMQA หมวด ๓ การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากได้ดำเนินการครบถ้วนตามเกณฑ์ โดยได้ดำเนินการปรับปรุงการให้บริการที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านกระบวนการ และบุคลากร เพื่อให้สามารถให้บริการได้อย่างมีมาตรฐานรวดเร็ว ถูกต้อง โปร่งใส มีช่องทางและศูนย์รับเรื่องร้องเรียนเพื่อจัดการข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะต่าง ๆ มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อลดดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ มีการปรับปรุงองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข ทั้งด้านสภาพแวดล้อม สวัสดิการ การพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน การหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ยังมีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา และสถาบันการเงิน รวมทั้งมีการสื่อสารทั้งแบบทางเดียว (One-way Communication) ผ่านสื่อต่าง ๆ เพื่อกระจายข่าวสารในวงกว้าง และแบบ ๒ ทิศทาง (Two-way Communication) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน สิ่งเหล่านี้ล้วนมาจากการรับฟังความเห็นและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมพัฒนาธุรกิจการค้าในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น การประชุมระดมความคิดเห็น การจัดกิจกรรมสร้างเครือข่าย การสำรวจความพึงพอใจ การให้บริการ Call Center ๑๕๗๐ และการสื่อสารผ่าน Social Media เช่น Facebook

### ๓. ปัญหาที่พบบ่อย และข้อเสนอแนะ

#### ๓.๑ ปัญหาที่พบบ่อย

ปัญหาของการพัฒนาคุณภาพของการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้การพัฒนางค์กรหรือส่วนราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากพิจารณาจากผลการตรวจประเมินเพื่อสอบทานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหรือการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) ก่อนที่จะเข้าสู่การดำเนินการเพื่อขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถสรุปปัญหาที่พบบ่อย ๆ ได้แก่

#### ๑) การนำองค์กร

- หน่วยงานยังไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม ยุทธศาสตร์หรือนโยบายขององค์กรให้บุคลากรได้รับรู้และเข้าใจทั่วทั้งองค์กร
- แนวทางการกำหนดมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดจากการดำเนินการตามภารกิจไม่ชัดเจน และขาดกระบวนการวิเคราะห์ผลกระทบทางลบ
- การดำเนินการบริหารความเสี่ยงไม่ครอบคลุมทุกโครงการที่วิเคราะห์ว่ามีความเสี่ยง โดยเฉพาะโครงการที่มีผลต่อยุทธศาสตร์

#### ๒) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

- กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ไม่เป็นระบบ ไม่เชื่อมโยงกับภารกิจ และไม่สอดคล้องกับความท้าทายขององค์กร รวมทั้งไม่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การจัดทำแผนไปสู่การปฏิบัติ ไม่มีกระบวนการทบทวนหรือปรับปรุงแผน
- การนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาใช้ในกระบวนการทบทวนไม่เป็นระบบ
- การวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแผนไม่ชัดเจนว่ามี การนำปัจจัยทั้งภายนอกและภายในมาใช้ประกอบในการพิจารณาวางแผน/ทบทวนแผน

#### ๓) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- กลไกการตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง
- การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักไม่ชัดเจนและไม่สอดคล้องกับพันธกิจหรือกำหนดภาพกว้างไป ทำให้ไม่สามารถทราบความต้องการได้อย่างชัดเจน หรือที่แท้จริง
- การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้วิเคราะห์โดยพิจารณาจากพันธกิจเป็นหลัก ทำให้การวิเคราะห์ถึงบริการที่ให้ ความคาดหวังของผู้รับบริการ และแนวทางการสื่อสารระหว่างกันแต่ละกลุ่มไม่ชัดเจน รวมถึงการออกแบบกระบวนการไม่สอดคล้องกับความต้องการ
- ไม่มีการทบทวนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก พร้อมจัดลำดับความสำคัญของแต่ละกลุ่ม
- การประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ไม่ได้แยกแบบสำรวจออกจากกัน
- กิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายไม่มีการประเมินหรือแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นและความคุ้มค่าจากการจัดกิจกรรม
- กระบวนการรับฟังข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลคุณภาพการให้บริการที่ชัดเจน รวมทั้งไม่สามารถดำเนินการตามกระบวนการต่าง ๆ ให้ได้ตามเวลาที่กำหนด

#### ๔) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

- แนวทางที่นำมาใช้ในการประเมินและปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลและได้รับบริการที่ดียิ่งขึ้น ไม่ชัดเจน
- แผนบริหารความเสี่ยงของข้อมูลและระบบสารสนเทศ ขาดมาตรการสร้างความปลอดภัย
- กระบวนการทบทวนสิทธิ์ของบุคลากรในการเข้าถึงข้อมูลและการปรับปรุงข้อมูลไม่เป็นระบบและไม่ทันสมัย ซึ่งสะท้อนถึงความเสี่ยงต่อระบบเทคโนโลยีขององค์กร เช่น การปรับปรุงสิทธิ์ของบุคลากรหากมีการโยกย้าย ลาออก หรือเกษียณ เป็นต้น

- การดำเนินกิจกรรม KM มีเพียงการจัดทำคู่มือกระบวนการที่สร้างคุณค่า ซึ่งไม่ใช่กิจกรรมหลักที่สามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรได้

- การระบุประเภทของฐานข้อมูลที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์/กระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนไม่ชัดเจนว่ามีฐานข้อมูลประเภทใด (เพื่อให้ทราบถึงฐานข้อมูลที่สำคัญของส่วนราชการ ผู้ที่จะใช้ข้อมูลฐานข้อมูลสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้และสะดวกในการค้นหาฐานข้อมูล)

- ระบบบริหารความเสี่ยงของฐานข้อมูลและสารสนเทศ ไม่มีการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ชัดเจน

- การบริหารความเสี่ยงระบบฐานข้อมูลมีการกำหนดเป็นมาตรการ แต่ไม่มีการจัดทำเป็นแผนงานที่ชัดเจน

#### ๕) ทรัพยากรบุคคล

- มีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล แต่ไม่มีการปฏิบัติตามแผน หรือไม่กำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน

- แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

- ไม่มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความสุขหรือความผาสุก หรือมีกระบวนการหาปัจจัยความผาสุกแต่การกำหนดปัจจัยความผาสุกขาดการวิเคราะห์ปัจจัยที่ชัดเจนและถูกต้องตามหลักวิชาการ

- ไม่ได้นำแผนการสร้างความก้าวหน้าของบุคลากรไปปฏิบัติ

- การประเมินผลการฝึกอบรมบุคลากร ไม่มีการประเมินความคุ้มค่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรม

#### ๖) การจัดการกระบวนการ

- ไม่มีการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกระบวนการกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ไม่มีข้อมูลการจัดทำข้อกำหนดกระบวนการ และตัวชี้วัดของกระบวนการสร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน

- การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าแสดงการวิเคราะห์ข้อกำหนดไม่ครบถ้วนทั้ง ๔ ด้าน (ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ประสิทธิภาพของกระบวนการ และความคุ้มค่าของการลดต้นทุน)

- การกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการที่สำคัญ ไม่สะท้อนผลลัพธ์จากการดำเนินงานหรือตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

- ขาดการติดตามประเมินตัวชี้วัดกระบวนการเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ

- แผนสำรองฉุกเฉินไม่เชื่อมโยงครอบคลุมในทุก ๆ ด้านตามพันธกิจ และขาดการดูแลระบบงานและบุคลากร ซึ่งควรทบทวนแผนสำรองฉุกเฉินอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

### ๓.๒ ข้อเสนอแนะ

#### ๑) เจริญนโยบาย

เนื่องจากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือ PMQA จัดทำขึ้นโดยมีเจตนารมณ์เพื่อให้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนากระบวนการราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น เกณฑ์ดังกล่าวจึงให้ความสำคัญในทุกกระบวนการตั้งแต่การวางแผน การกำหนดนโยบายขององค์กรและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรหรือ

การกำหนดยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาปรับปรุงระบบและกระบวนการต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกระบวนการดังกล่าวจะสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้อง ทั้งกับบุคลากรขององค์กรในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหาร จนถึงผู้ปฏิบัติงาน และเกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั่นคือความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขึ้นอยู่กับบุคลากรทั้งหมดขององค์กร

ดังนั้นผู้ขอรับการประเมิน จึงขอเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนี้

(๑) องค์กรและผู้บริหาร ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนากระบวนการตามพันธกิจอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง โดยปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กร เพื่อให้ทุกกระบวนการส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการองค์การในภาพรวม

(๒) คณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กร ที่รับผิดชอบในแต่ละมิติ จะต้องมีการติดตามประเมินผล ทบทวนตัวชี้วัดในแต่ละมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงานในทุกกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

(๓) ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะแผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าของบุคลากร และขับเคลื่อนหรือผลักดันให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น ซึ่งจะสอดคล้องกับผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรของกรมฯ ที่ผ่านมา ที่ผลการประเมินอยู่ในระดับประมาณ ๓.๐๐๘ คะแนน (จากคะแนนเต็ม ๕ คะแนน) และสอดคล้องกับผลการประเมินส่วนราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ผลปรากฏว่าหมวดที่ผลการดำเนินการในการตรวจรับรองของส่วนราชการที่ผ่านมา มีระดับคะแนนน้อยที่สุดคือ หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

## ๒) เชิงปฏิบัติการ

(๑) ผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ จะต้องศึกษา รายละเอียดและทำความเข้าใจเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเป็นอย่างดี มีการติดตามการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ดังกล่าวอย่างใกล้ชิด รวมทั้งเข้าใจถึงวัตถุประสงค์หรือเจตนารมณ์ที่แท้จริงของเกณฑ์ทั้งในภาพรวม และในแต่ละหมวด ตลอดจนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เพื่อที่จะสามารถให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา นำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่เป็นเลิศ มีความยั่งยืน และก้าวสู่สากล ตามเป้าประสงค์ของการพัฒนาต่อไป

(๒) จัดกิจกรรม KM เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรทั้งองค์กรได้เห็นถึงความสำคัญ และมีส่วนร่วมมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน อันจะเกิดประโยชน์และส่งผลต่อองค์กรและผู้รับบริการโดยตรง

(๓) ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวัง โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเป็นแนวคิดในการพัฒนา ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย

(๔) จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ครอบคลุมในทุกมิติ และแผนการสร้างความก้าวหน้า พร้อมทั้งดำเนินการขับเคลื่อนหรือผลักดันแผนดังกล่าวให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรในหมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากร และส่งผลกระทบต่อภาพรวมของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรหรือกรมพัฒนาธุรกิจการค้าในที่สุด

ดังที่กล่าวแล้วข้างต้นว่า ความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขึ้นอยู่กับบุคลากรทั้งหมดขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ จึงควรอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึง (Deployment) และจัดทำให้เป็นระบบ (Systematic) พร้อมทั้งรักษาระบบที่ดำเนินการอยู่ให้คงอยู่ต่อไปและมีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

-----