

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

โครงการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในการยกระดับกระทรวงมหาดไทย

เพื่อมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

๑. การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของกรมในสังกัด กระทรวงมหาดไทยและจังหวัดสู่รางวัลเลิศรัฐ (PMQA 4.0) ผ่านระบบวีดิทัศน์ทางไกลของ กระทรวงมหาดไทย (VCS) เมื่อวันอังคารที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔

การบรรยายในหัวข้อ เรื่อง การยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ (Public sector Management Quality) “มุ่งสู่รางวัลเลิศรัฐ (PMQA ๔.๐)” โดย นายธีระ ถาวรบุตร ที่ปรึกษาอาวุโส บริษัท การจัดการคุณภาพ จำกัด รายละเอียด ดังนี้

๑.๑ หลักการความเป็นมาที่ระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0)

PMQA 4.0 คือ เครื่องมือการประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิงบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและยกระดับระบบราชการไทย ๔.๐ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ และส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม โดยมีปัจจัยความสำเร็จ ๓ ประการ คือ การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคอื่นๆ ในสังคม (Collaboration) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และการปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization)

๑.๒ คุณลักษณะสำคัญ ๑๐ ประการ ของระบบราชการ ๔.๐

- (๑) ทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส เอื้อให้บุคคลภายนอกและประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้
- (๒) ทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหา ตอบสนองความต้องการของประชาชน และสร้างคุณค่า
- (๓) แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันและกันอย่างเป็นเอกภาพ เบ็ดเสร็จในจุดเดียว
- (๔) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อสนับสนุนการวางแผน ยุทธศาสตร์และการตัดสินใจในการทำงาน
- (๕) ปรับรูปแบบการทำงานให้คล่องตัว รองรับการประสานงานแนวระนาบและในลักษณะเครือข่าย
- (๖) ทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า ตอบสนองต่อสถานการณ์ทันเวลา มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ทั้งในระดับองค์กรและในระดับปฏิบัติการ
- (๗) เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ถ่ายโอนภารกิจไปดำเนินการแทนได้
- (๘) ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดริเริ่ม และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการทำงาน ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- (๙) บุคลากรทุกระดับพร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองสู่องค์กรที่มีความทันสมัยและมุ่งเน้นผลงานที่ดี
- (๑๐) ให้ความสำคัญกับบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พัฒนาอย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ สร้างความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ มีแผนเชิงรุก รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

๑.๓ ลักษณะขององค์กร ๔.๐

- จะต้องสามารถบริหารความหลากหลายและแตกต่างเพื่อให้เกิดผลสูงสุดแก่องค์กร
- จะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากร
- การบริหารงานในลักษณะของการสั่งการและควบคุม (Command and Control) ไม่เหมาะสม ต่อทั้งกลุ่มบุคลากรที่มีความหลากหลาย

๑.๔ การประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

การประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ได้กำหนดให้มีการนำผลการประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0) มาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินฯ (ตัวชี้วัดผลการพัฒนาศักยภาพองค์กรสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐) เพื่อประเมินความสามารถในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานและความพยายามของส่วนราชการ ในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน มีกำหนดส่งผลการประเมินฯ ระหว่างวันที่ ๑ พฤษภาคม - ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๔ (ช่วงที่ ๒) โดยได้กำหนดให้การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ เป็นตัวชี้วัดบังคับของทุกหน่วยงาน ซึ่งมีค่าน้ำหนักร้อยละ ๑๕ และมีเกณฑ์การให้คะแนน แบ่งเป็น ๓ แบบ ดังนี้

แบบที่ ๑ ส่วนราชการที่มีคะแนนผลการประเมินในชั้นตอนที่ ๑ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ต่ำกว่า ๓๕๐ คะแนน

เป้าหมายขั้นต่ำ (๕๐)	เป้าหมายมาตรฐาน (๗๕)	เป้าหมายขั้นสูง (๑๐๐)
๒๔๐	-	๓๕๐

แบบที่ ๒ ส่วนราชการที่มีคะแนนผลการประเมินในชั้นตอนที่ ๑ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ตั้งแต่ ๓๕๐ - ๓๙๙ คะแนน

เป้าหมายขั้นต่ำ (๕๐)	เป้าหมายมาตรฐาน (๗๕)	เป้าหมายขั้นสูง (๑๐๐)
๒๔๐	-	๓๕๐

แบบที่ ๓ ส่วนราชการที่มีคะแนนผลการประเมินในชั้นตอนที่ ๑ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ตั้งแต่ ๔๐๐ คะแนนขึ้นไป

เป้าหมายขั้นต่ำ (๕๐)	เป้าหมายมาตรฐาน (๗๕)	เป้าหมายขั้นสูง (๑๐๐)
๒๔๐	-	๓๕๐

๒. การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนองค์ความรู้การพัฒนาองค์กร หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหมวด ๖ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ เมื่อวันที่ ๒๔ มีนาคม ๒๕๖๔

การบรรยายในหัวข้อ เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหมวด ๖ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ โดย นายกิตติณัฐ พนมฤทธิ์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ จำกัด รายละเอียด ดังนี้

๒.๑ การขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ ๔.๐ โดยใช้ PMQA ๔.๐

PMQA ๔.๐ คือ “เครื่องมือการประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการ ในเชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ระบบราชการ ๔.๐” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการพัฒนาและยกระดับ ระบบราชการไทย ๔.๐ ให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ และสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ส่งผลกระทบที่ผลักดันการพัฒนาในด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

๒.๒ โครงสร้างของเกณฑ์ PMQA ได้แก่

- ลักษณะสำคัญขององค์การ บ่งบอกถึงบริบทขององค์การและอธิบายการดำเนินการขององค์การโดยรวม

- การนำองค์การ (การนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เน้นให้ความสำคัญว่าการนำองค์การ ต้องมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลักการที่ใช้ในเกณฑ์วัดผลนี้มาจากค่านิยมและแนวคิดหลักที่ถูกปลูกฝัง ในองค์การที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูง

- พื้นฐานของระบบ (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ส่วนราชการมีการจัดการที่มีประสิทธิผลและมีการนำข้อมูลจริงมาใช้ รวมถึงใช้ความรู้เป็นแรงผลักดัน เพื่อให้ระบบราชการบรรลุผลสำเร็จมากขึ้นและมีความสามารถในการแข่งขัน หลักการที่ใช้ในเกณฑ์วัดผลนี้มาจากค่านิยมและแนวคิดหลักที่ถูกปลูกฝัง ในองค์การที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูง

- ผลลัพธ์การดำเนินการ (บุคลากร ระบบปฏิบัติการและผลลัพธ์การดำเนินการ) ประกอบด้วยกระบวนการที่มุ่งเน้นด้านบุคลากร กระบวนการ ปฏิบัติการที่สำคัญและผลลัพธ์ของการดำเนินการ ซึ่งการดำเนินการเหล่านี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่ผลลัพธ์นั้น ประกอบด้วยด้านประสิทธิผลและพันธกิจ ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านบุคลากร ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านยุทธศาสตร์

๒.๓ หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึง นำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรม การบริการที่สร้างความแตกต่าง วางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่างๆ ทั้งปัจจุบันและอนาคต มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน

➤ การแบ่งส่วนผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบุกลุ่มเป้าหมาย (Segmentation & Targeting) ได้แก่

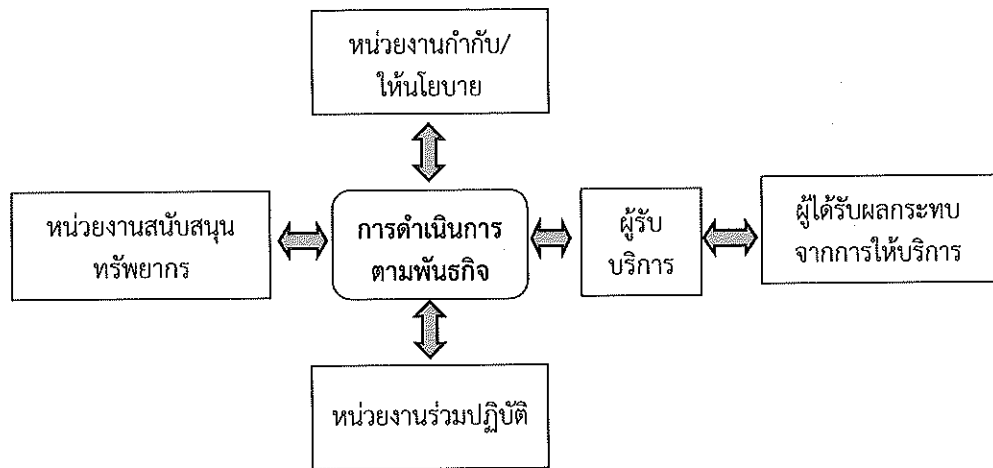
• บุคคล

- เกณฑ์ภูมิศาสตร์
- เกณฑ์ประชากรศาสตร์
- เกณฑ์จิตวิทยา
- เกณฑ์พฤติกรรม
- เกณฑ์ปัญหา

• องค์กร

- เกณฑ์ภูมิศาสตร์
- ขนาดองค์กร
- ประเภทธุรกิจ
- Life Cycle
- เกณฑ์ปัญหา

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



๒.๔ หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ เพื่อให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ สร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการและการบริการ นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

➤ การเพิ่มผลิตภาพ และประสิทธิภาพด้วย Lean Management

• ความหมายของกระบวนการ

- กระบวนการ คือ กลุ่มของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในการเปลี่ยน INPUT เป็น OUTPUT ที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบ

- กระบวนการจะไม่สามารถหยุดจนกว่าจะได้ OUTPUT ตามที่ต้องการ กระบวนการสามารถสะดุดได้เนื่องจากขาดวัตถุดิบ, เวลา หรือจากอุปสรรคใดๆ ก็ตาม ดังนั้น เราต้องมีวิธีการจัดการให้ OUTPUT สัมฤทธิ์ผลตามที่มุ่งหวัง

- องค์ประกอบที่เล็กที่สุดของกระบวนการ คือ กิจกรรม (ขั้นตอน)

• ความสำเร็จในการบริหารงาน ความสำเร็จในการบริหารงานเกิดจากการสามารถส่งมอบคุณค่าที่สูงขึ้น โดยใช้ต้นทุนต่ำกว่าได้

• กิจกรรม กิจกรรมเป็นแหล่งของการเกิดคุณค่า และเป็นแหล่งของการเกิดต้นทุน การบริหารกิจกรรมในกระบวนการ เพื่อสร้าง “คุณค่า” ให้ได้มากที่สุด ในขณะที่ “ต้นทุน” ต่ำที่สุด

• ต้นทุน ต้นทุนของการดำเนินการขึ้นอยู่กับกิจกรรม การเปลี่ยนแปลงของต้นทุน เกิดจากการเปลี่ยนโครงสร้างกิจกรรม

• แนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพในปัจจุบัน ทำให้สามารถแบ่งกิจกรรม ได้เป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑) กิจกรรมที่สร้างคุณค่า (กระชั้นเวลา)

๒) กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าหรือเป็นความสูญเปล่า (ขจัดตัดทิ้ง)

๓) กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าแต่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (หาวิธีการใหม่ให้ได้แต่จุดมุ่งหมายเดิม)

• Lean Management คือ แนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และขจัดความสูญเปล่า ทั้ง ๘ ประการ โดย Jeffrey Liker ได้นำเสนอไว้ในหนังสือวิถีแห่งโตโยต้า (The Toyota Way) หรือจำได้ง่ายๆ โดยการนำตัวอักษรภาษาอังกฤษตัวแรกของทุกข้อมาเรียงกันได้เป็นคำว่า “DOWNTIME” ดังนี้

- ๑) งานที่ต้องแก้ไข (Defect)
- ๒) การผลิตสินค้ามากเกินไปเกินความต้องการ (Over production)
- ๓) การรอคอย (Waiting)
- ๔) ความคิดสร้างสรรค์ของทีมงานที่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ (Non-utilized Talent)
- ๕) การขนย้ายบ่อยๆ (Transportation)
- ๖) สินค้าคงคลังมากเกินไป (Inventory)
- ๗) การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Motion)
- ๘) ขั้นตอนซ้ำซ้อนไม่ถูกต้อง (Excess Processing)

• การทำ Process Mapping หรือการวาดผังกระบวนการ จะทำให้องค์กรทราบว่ามีขั้นตอนใดของกระบวนการที่ทำให้เกิดความสูญเปล่า ซึ่งองค์กรสามารถนำเทคนิคต่างๆ มาใช้เพื่อขจัดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้น ได้ดังนี้

๑) ECRS ประกอบด้วย Eliminate (ตัดทิ้ง) Combine (รวมขั้นตอน) Rearrange (เรียงขั้นตอนใหม่) และ Simplify (ทำให้เรียบง่ายขึ้น)

๒) Visual Control หลักของการมองเห็นด้วยสายตา การมองเห็นด้วยสายตาบ่อยๆ จะช่วยลดความผิดพลาด และลดเวลาในการตัดสินใจ เช่น การติดเลขบนสันแฟ้ม จะช่วยลดปัญหาการวางแฟ้มสลับกัน การใช้สัญลักษณ์ หรือติดป้ายต่างๆ เช่น ป้ายห้องน้ำชาย-หญิง ป้ายห้ามจอด สัญญาณไฟแดง เป็นต้น

๓) Poka-Yoke เป็นการออกแบบที่ป้องกันความผิดพลาด เช่น SIM card ในโทรศัพท์มือถือที่ออกแบบมาเพื่อแก้ปัญหาใส่ซิมสลับด้าน ของหน้าต่างในใบแจ้งค่าบริการที่ออกแบบมา เพื่อแก้ปัญหาการใส่จดหมายผิดซอง และอ่างล้างหน้าที่ออกแบบให้มีรูด้านหน้าเพื่อป้องกันปัญหาน้ำล้น เป็นต้น

๔) 5Whys+1How เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาด้วยการถามทำไมทั้งหมด ๕ ครั้ง เพื่อสืบหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ซึ่งในการถามทำไม ๕ ครั้งนี้ ถ้าต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาก็จะมีการเพิ่ม 1H กลายเป็น 5Whys+1H นั่นคือ การถามทำไม ๕ ครั้ง พร้อมกับคิดหาวิธีในการแก้ไขปัญหาไปด้วยว่าจะทำอย่างไร (How)

๕) 5S (5ส) เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สถานที่ทำงานเป็นระเบียบ และนำทำงาน

๖) Andon เป็นระบบการควบคุมด้วยสายตาในสายการผลิต ให้ทำหน้าที่เหมือนสัญญาณเตือนภัยเมื่อเกิดปัญหาในกระบวนการ เช่น สัญญาณไฟที่แสดงสถานการณ์การผลิต ที่เตือนเมื่อเกิดปัญหา

๗) Cellular Layout เป็นขั้นตอนการผลิตขั้นสุดท้ายจะอยู่ใกล้กับขั้นตอนแรก เพื่อให้พนักงานไม่ต้องเดินไกลเพื่อไปเริ่มต้นรอบการผลิตครั้งต่อไป

๘) Pull System เป็นการทำให้กิจกรรมการผลิตแบบโตโยต้าในขั้นตอนของการสร้างระบบการผลิตแบบดึง จะเกี่ยวข้องกับการศึกษาการไหลของวัตถุดิบและข้อมูลว่ามีจุดหยุดนิ่ง (Stagnation) ตรงส่วนใดบ้าง เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไข

๙) Kaizen เป็นการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ หัวใจสำคัญอยู่ที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด (Continuous Improvement)