



แนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการ
อย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์ PMQA
ให้แก่ นขต.ทร.และหน่วยเฉพาะกิจ ทร.
ตามนโยบาย ผบ.ทร.
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕

คำนำ

นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ซึ่งเป็นนโยบายหลักที่ใช้ขับเคลื่อน กองทัพเรือให้มุ่งตรงไปสู่วิสัยทัศน์กองทัพเรือ ระยะ ๒๐ ปี ในการ “เป็นหน่วยงานความมั่นคงทางทะเล ที่มีบทบาทนำในภูมิภาค และเป็นเลิศในการบริหารจัดการ” และการส่งมอบคุณค่าให้แก่ประชาชน และสังคม เป็น “กองทัพเรือที่ประชาชนเชื่อมั่นและภาคภูมิใจ” โดยนโยบายผู้บัญชาการทหารเรือในด้านการบริหารจัดการ ได้กำหนดให้เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารงานของ ทร. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของหน่วยเหนือและประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส อีกทั้งพร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยการประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งเป็นเครื่องมือ ที่สามารถเทียบเคียง กับการบริหารจัดการในระดับสากล และได้รับการยอมรับว่าเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถ นำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้กองทัพเรือมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น

จากการประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและมีการประเมินผล นขต.ทร. และ หน่วยเฉพาะกิจ ทร. ในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ทำให้แต่ละหน่วยได้ทราบระดับคะแนนและโอกาสในการปรับปรุง โดยในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ นี้ นโยบาย ผบ.ทร.ได้กำหนดให้มีการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ ตามเกณฑ์ PMQA ให้แก่ นขต.ทร.และหน่วยเฉพาะกิจ ทร. ซึ่งมีตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ จำนวนหน่วยของ นขต.ทร.และหน่วยเฉพาะกิจ ทร. มีผลการประเมินตามเกณฑ์ PMQA เพิ่มขึ้นมากกว่าปีงบประมาณก่อนหน้า และมีเป้าหมายให้ร้อยละ ๗๐ ของ นขต.ทร.และหน่วยเฉพาะกิจ ทร. (๒๗ หน่วย) มีผลคะแนนที่ดีขึ้นมากกว่า ปีงบประมาณก่อนหน้า ดังนั้น เพื่อเป็นการสนับสนุนหน่วยงานต่าง ๆ ใน ทร.ให้สามารถยกระดับคุณภาพ การบริหารจัดการ และตอบสนองนโยบาย ผบ.ทร.ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ จึงได้จัดทำแนวทางการส่งเสริม การบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์ PMQA ให้แก่ นขต.ทร.และหน่วยเฉพาะกิจ ทร. ฉบับนี้ขึ้น เพื่อเป็นแนวปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวต่อไป

พล.ร.อ.

(เกลิงศักดิ์ ศิริสวัสดิ์)

เสธ.ทร.

ประธาน พคบ.ทร.

๔ ม.ค.๖๕

แนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์ PMQA ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕

แนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์ PMQA

ให้แก่ นขต.ทร.และหน่วยเฉพาะกิจ ทร. ตามนโยบาย ผบ.ทร.ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕

๑. ความเป็นมา

นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ มีวัตถุประสงค์ เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติการของกองทัพเรือให้ไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์กองทัพเรือ ระยะ ๒๐ ปี ที่ได้กำหนดไว้ โดยนโยบายด้านการบริหารจัดการเป็น ๑ ใน ๑๐ ของนโยบายทั้งหมด ซึ่งมีนโยบายให้เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารงานของ ทร. โดยปรับรูปแบบวิธีการทำงานที่เบ็ดเสร็จครบวงจร และพัฒนาการบริหารจัดการภายในของ ทร. ให้มีมาตรฐานสากลและอยู่ในระดับแนวหน้าของภูมิภาค เพื่อให้กองทัพเรือเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของหน่วยเหนือและประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส อีกทั้งพร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

จากนโยบายผู้บัญชาการทหารเรือดังกล่าว กำหนดให้มีการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์ PMQA ให้แก่ นขต.ทร.และหน่วยเฉพาะกิจ ทร. ซึ่งมีตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ จำนวนหน่วยของ นขต.ทร. และหน่วยเฉพาะกิจ ทร. มีผลการประเมินตามเกณฑ์ PMQA เพิ่มขึ้นมากกว่าปีงบประมาณก่อนหน้า และมีเป้าหมายให้ร้อยละ ๗๐ ของ นขต.ทร.และหน่วยเฉพาะกิจ ทร. (๒๗ หน่วย) มีผลคะแนนที่ดีขึ้นมากกว่าปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ซึ่งเกณฑ์ PMQA ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับว่ามีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่ามาตรฐานสากล และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐ ซึ่งในปัจจุบันได้รับการพัฒนาปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน โดยเรียกว่า “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๒” หรือเรียกว่า PMQA 62

ด้วยเหตุดังกล่าวจึงได้มีการจัดทำแนวทางการสนับสนุนหน่วยงานต่าง ๆ ใน ทร. ให้สามารถยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ และตอบสนองนโยบาย ผบ.ทร.ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ จึงได้จัดทำแนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์ PMQA ให้แก่ นขต.ทร.และหน่วยเฉพาะกิจ ทร. เพื่อเป็นแนวปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวต่อไป

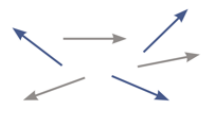
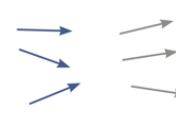
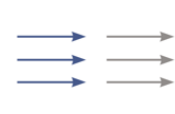
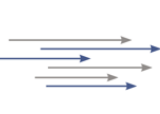
๒. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ ทร. มีแนวทางส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม สำหรับใช้ในการติดตาม สนับสนุน และประเมินผล ให้ นขต.ทร.และหน่วยเฉพาะกิจ ทร. มีระดับการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพบรรลุตามนโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ โดยมีจำนวนหน่วยของ นขต.ทร.และหน่วยเฉพาะกิจ ทร. ที่มีผลการประเมินตามเกณฑ์ PMQA เพิ่มขึ้นมากกว่าปีงบประมาณก่อนหน้า

แนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์ PMQA ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕

๓. ผลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของ นขต.ทร.และหน่วยเฉพาะกิจ ทร.ในปีงบประมาณ ๒๕๖๔

การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของ นขต.ทร.และหน่วยเฉพาะกิจ ทร. ในปี ๒๕๖๔ ทร. ได้มีการให้ความรู้ การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การตรวจเยี่ยมหน่วยเพื่อให้คำแนะนำ และการตรวจประเมินโดยผู้ตรวจประเมินของ ทร. ร่วมกับผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยใช้แนวทางการตรวจประเมินตามเกณฑ์ PMQA 62 โดยมีการแบ่งระดับสมรรถนะขององค์การ ตามภาพที่ ๑

การจำแนก	ระดับ ๑ ๐-๕%	ระดับ ๒ ๑๐-๒๕%	ระดับ ๓ ๓๐-๔๕%	ระดับ ๔ ๕๐-๖๕%	ระดับ ๕ ๗๐-๑๐๐%
การแก้ปัญหา	ตั้งรับปัญหา	รณรงคืให้เกิดการปรับปรุง	ปรับปรุงและประเมินอย่างเป็นระบบ	เรียนรู้และกำหนดกลยุทธ์การปรับปรุง	วิเคราะห์ห้่องค์การและสร้างนวัตกรรม
ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ	ตั้งรับปัญหา		แนวทางเริ่มเป็นระบบ	แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน	แนวทางที่มีการบูรณาการ
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการ					

ภาพที่ ๑ การแบ่งระดับสมรรถนะขององค์การ

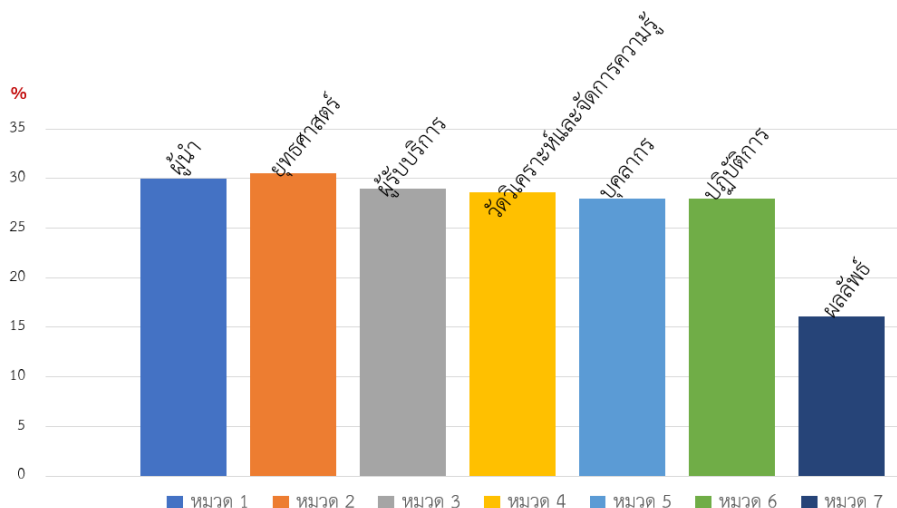
จากการประเมินพบว่า นขต.ทร.และหน่วยเฉพาะกิจ ทร. ส่วนใหญ่มีผลคะแนนในระดับ ๒ (๑๐ - ๒๕%) กล่าวคือ มีคะแนนในช่วง ๑๐๐ คะแนน แต่ไม่เกิน ๓๐๐ คะแนน มีการรณรงคืให้เกิดการปรับปรุงในการแก้ปัญหาของหน่วย กระบวนการและขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ยังคงเป็นไปในลักษณะการตั้งรับปัญหา มีบางกระบวนการหรือการปฏิบัติบางอย่างยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ของหน่วย ทั้งนี้ มีบางหน่วยได้ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสู่ระดับที่ ๓ (๓๐ - ๔๕%) กล่าวคือ มีคะแนนในช่วง ๓๐๐ คะแนน แต่ไม่เกิน ๔๕๐ คะแนน ซึ่งมีการปรับปรุงและประเมินอย่างเป็นระบบในการแก้ปัญหาและขั้นตอนการพัฒนากระบวนการเริ่มเป็นระบบ กระบวนการส่วนใหญ่มิทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ของหน่วย ดังมีรายละเอียดผลคะแนน ตามภาพที่ ๒



ภาพที่ ๒ ช่วงคะแนนของ นขต.ทร.และหน่วยเฉพาะกิจ ทร.

แนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์ PMQA ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕

ผลคะแนนเฉลี่ยของ นขต.ทร.และหน่วยเฉพาะกิจ ทร.คือ ๒๓๗ คะแนน (เต็ม ๑,๐๐๐ คะแนน) ซึ่งส่วนใหญ่มีคะแนนในหมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการน้อยกว่าหมวดอื่น ๆ ตามภาพที่ ๓



ภาพที่ ๓ คะแนนเฉลี่ยรายหมวดของ นขต.ทร.และหน่วยเฉพาะกิจ ทร.

๔. แนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ

จากวัตถุประสงค์ในข้อ ๒ สามารถระบุได้ว่าทุก นขต.ทร.และหน่วยเฉพาะกิจ ทร. จะต้องพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์ PMQA 62 ให้ดีขึ้น ซึ่งมีเป้าหมายตามนโยบาย ผบ.ทร. จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มีคะแนนการประเมินที่สูงขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ หรือคิดเป็น ๒๗ หน่วย (จาก ๓๘ หน่วย) แนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพตามนโยบาย ผบ.ทร. ตามตาราง

ตาราง แนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพตามนโยบาย ผบ.ทร.

ช่วงเวลา	การสนับสนุนจาก พคบ.ทร./อพคบ.ทร.	การดำเนินการของ นขต.ทร.และหน่วยเฉพาะกิจ
ก.ย.๖๔	ส่งรายงานป้อนกลับให้ นขต.ทร.ทราบ	
ต.ค.๖๔ - ธ.ค.๖๔		วิเคราะห์โอกาสในการพัฒนาของหน่วย
ธ.ค.๖๔	๑. ปฐมนิเทศแนวทางการดำเนินการ ๒. ให้ความรู้ (หลักสูตร PMQA)	นำแนวทางและความรู้ไปกำหนด แผนพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ตามเกณฑ์ PMQA
ม.ค.๖๕	สัมมนาฯ การจัดการอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์ PMQA	๑. ส่งแผนพัฒนาคุณภาพของหน่วยให้ ฝ่ายเลขานุการ พคบ.ทร. ภายใน ๑๕ ก.พ.๖๕
ก.พ.๖๕ - พ.ค.๖๕	ตรวจเยี่ยม (Site Visit) ให้คำแนะนำหน่วย	๒. ปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วย ๓. ปรับปรุงรายงานการพัฒนาฯ และส่งให้ฝ่ายเลขานุการ พคบ.ทร.ภายใน ๑ พ.ค.๖๕
พ.ค.๖๕ - มิ.ย.๖๕	๑. ตรวจสอบประเมินรายงาน ๒. ตรวจสอบประเมิน ณ ที่ตั้งหน่วย ๓. รายงานผลการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพตามนโยบาย ผบ.ทร.ฯ	รับการตรวจเยี่ยมตามที่ ฝ่ายเลขานุการ พคบ.ทร.ประสาน

แนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์ PMQA ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕

๕. การดำเนินการและการประเมินผล

นขต.ทร.และหน่วยเฉพาะกิจ ทร. ดำเนินการตามแนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ ตลอดจนกำหนดแผนงาน ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และจัดส่งข้อมูลให้ฝ่ายเลขานุการ พคบ.ทร.ตามเวลาที่กำหนดไว้ในข้อ ๔ เพื่อรวบรวมสรุปผลการดำเนินการตามนโยบาย ผบ.ทร.ต่อไป ทั้งนี้หน่วยสามารถประสานขอคำแนะนำหรือขอรับการสนับสนุนวิทยากร/ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้คำแนะนำ ณ ที่ตั้งหน่วยได้ตามความเหมาะสม

๖. การเชื่อมโยงสู่กระบวนการด้านงบประมาณ

กรณีมีความต้องการขยายผลการพัฒนาคุณภาพที่มีความจำเป็นต่อใช้งบประมาณ ให้หน่วยเสนอโครงการมายังฝ่ายเลขานุการ พคบ.ทร. และดำเนินการผ่านกระบวนการเสนองบประมาณของหน่วย เพื่อเสนอของบประมาณพัฒนาคุณภาพในปีงบประมาณถัดไป

แนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์ PMQA ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕

หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ

การดำเนินการ	ผลผลิต	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	หน่วยรับผิดชอบ
๑. การปรับปรุงตัวชี้วัดสำคัญและรวบรวมผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ	๑. ตัวชี้วัดสำคัญและคู่เทียบด้านประสิทธิผล และการบรรลุพันธกิจ ทุกภารกิจสำคัญของ ทร. ๒. กำหนดผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดฯ เพื่อรวบรวมวิเคราะห์และขยายผลไปสู่การปรับปรุง		●	●				กผท.สงป.สปช.ทร.
๒.								
๓.								

แบบฟอร์มรายงานคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วย (ส่ง ๑ พ.ค.๖๕)

ใช้รูปแบบรายงานตามเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ โดยลำดับหมวดและข้อตามเกณฑ์ฯ ซึ่งกำหนดจำนวนหน้าของรายงานดังนี้

๑. ลักษณะสำคัญขององค์การ ประมาณ ๑๐ หน้า
๒. หมวด ๑ - ๗ หมวดละประมาณ ๑๕ หน้า
๓. ทั้งหมดไม่เกิน ๑๒๐ หน้า