

TQM กับ PMQA ¹

ดร. ชัจจ์ชนันต์ ธรรมจินดา ²

กรอบการดำเนินงานด้านคุณภาพ (quality framework) ในภาคราชการ (public sector) ของประเทศไทยนั้น ปัจจุบันมีการใช้ PMQA (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการ โดยได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา ในปัจจุบันถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดบังคับ ซึ่งส่วนราชการทั้งส่วนกลางและจังหวัดจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การดำเนินงานดังกล่าว เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ทั้งนี้เป้าหมายสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐคือ ต้องการให้ส่วนราชการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล

¹ TQM ย่อมาจากคำว่า Total Quality Management แปลว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือการจัดการคุณภาพโดยรวม PMQA ย่อมาจากคำว่า Public Sector Quality Management Award หมายถึง รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

² นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

บทความนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอที่มาของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total- Quality Management) หรือที่เรียกชื่อย่อว่า TQM ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ในการดำเนินงานด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการ ทั้งนี้จะเน้นที่ TQM เป็นหลัก เพราะเป็นที่มาของ PMQA อีกทั้งจะช่วยเสริมความเข้าใจในเกณฑ์ PMQA และแนวทางการปฏิบัติตามเกณฑ์ดังกล่าวมากขึ้น สำหรับการนำไปประยุกต์ใช้นั้น ต้องพิจารณาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรด้วย เนื่องจากเป็นนำแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการที่ใช้ได้ผลดีในภาคเอกชนมาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ ส่วนเกณฑ์ PMQA ในรายละเอียดนั้น ผู้อ่านสามารถศึกษาได้จากคู่มือตัวชี้วัด PMQA และคู่มือรายละเอียดซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำไว้อย่างละเอียดแล้ว

การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คืออะไร



การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หมายถึง

1. “การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ที่ยึดมั่นในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในด้านทักษะ ทีมงาน กระบวนการ คุณภาพของสินค้าและบริการ ตลอดจนความพึงพอใจของลูกค้า” (Kreitner, 1995 : 110) การกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรในที่นี้ หมายความว่าในการปฏิบัติงานตามปกติสมาชิกทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องยึดมั่นในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Systematic Continuous Improvement)

2. “ชุดของแนวคิดและเครื่องมือที่ช่วยทำให้พนักงานมุ่งเน้นที่การปรับปรุง (คุณภาพ) อย่างต่อเนื่องตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ” (Werner and De Simone, 2009 : 482 - 487)

จากนิยามทั้งสองนิยามข้างต้น จะเห็นได้ว่า หากใช้นิยามอย่างกว้าง (ข้อ1.) ถือเป็น**การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ** แต่หากใช้นิยามอย่างแคบ (ข้อ2.) จะหมายถึง **ชุดของแนวคิดและเครื่องมือด้านคุณภาพ**

ตามหลักวิชาการด้านการพัฒนาองค์กร (Organizational Development : OD) TQM เป็นการแทรกแซง (Intervention) ประเภทระบบเชิงเทคนิคสังคม (Sociotechnical System) ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร ซึ่งการแทรกแซงประเภทนี้ประกอบด้วย 1) วงจรคุณภาพ (Quality - circles) 2) TQM และ 3) ทีมงาน

ที่บริหารจัดการตนเอง (Self - managing teams : SMTs) ในส่วนของ TQM นั้น เน้นที่การปรับปรุงคุณภาพ โดยพัฒนาจากฐานความคิดของเหล่าปรมาจารย์ด้านคุณภาพ ได้แก่ เดมมิง จูแรน ครอสบี และนักคิดด้านคุณภาพอีกหลายท่าน

ปรัชญาของ TQM (TQM Philosophy)

ปรัชญาของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมี 4 ประการ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นคุณภาพมีต้นทุนต่ำกว่า (less costly) การปรับปรุงคุณภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว (long term survival)

2. หากบุคลากรแต่ละคนได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ทักษะ ก็จะสามารถริเริ่มปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ บุคลากรยังต้องการ การยกย่อง ให้เกียรติจากผู้บริหารอีกด้วย

3. ระบบย่อยทุกส่วนในองค์กรล้วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และต้องพึ่งพาต่อกันอย่างมาก ปัญหาในการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร มักจะเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกันแบบข้ามสายงาน หรือข้ามฝ่ายหรือเป็นปัญหาจากการประสานงานต่างๆ

4. ประเด็นเรื่อง “คุณภาพ” เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง โดยไม่อาจปฏิเสธได้ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องบริหารจัดการเรื่องคุณภาพอย่างใกล้ชิด

หลักการ 4 ประการของ TQM (TQM Principles)

จากปรัชญา 4 ประการข้างต้น การที่จะทำให้ได้ผลลัพธ์เชิงบวกจากการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือ TQM นั้น ผู้บริหารจะต้องใช้และผลักดันหลักการ 4 ประการไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม (Kreitner, 1995 : 110 - 114) ตามลำดับ ดังนี้

1. ทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก (do it right the first time)

หลักการข้อนี้ หมายความว่า จะต้องออกแบบกระบวนการงาน และสร้างคุณภาพในตัวสินค้า หรือบริการตั้งแต่ต้น เพราะจะช่วยให้ต้นทุนการผลิตหรือดำเนินงานต่ำกว่าการผลิตได้สินค้าด้วยคุณภาพแตกหักเสียหาย หรือบริการที่ไม่มีคุณภาพ หรือไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า



ในแง่นี้หากต้องการให้บุคลากรในองค์กร รับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพนั้น ก็จำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรมให้มีความรู้และทักษะในการใช้เครื่องมือ (tools) ของ TQM และการควบคุมกระบวนการเชิงสถิติ (statistical process control) เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้เป็นอย่างดีตามที่องค์กรคาดหวัง

2. ยึดลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (be customer centered)

ในองค์กรที่ใช้ TQM นั้น บุคลากรแต่ละคนย่อมมีผู้รับบริการ ซึ่งอาจเป็นผู้รับบริการภายในและ/หรือผู้รับบริการภายนอก ผู้รับบริการภายในได้แก่สมาชิกคนอื่นในองค์กรเดียวกับตน ส่วนผู้รับบริการภายนอก ได้แก่ บุคคลภายนอกซึ่งเป็นผู้มาติดต่อใช้บริการจากหน่วยงาน

การยืดลูกค้า/ ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางหมายถึง 1) การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า/ ผู้รับบริการ 2) การรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า/ ผู้รับบริการ 3) การเรียนรู้ที่จะสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า/ ผู้รับบริการ 4) การแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อลูกค้า/ ผู้รับบริการอย่างเหมาะสม

3. ยึดหลักการปรับปรุงคุณภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นวิถีหลักในการทำงาน (make continuous improvement a way of life) หมายถึงการใส่ใจปรับปรุงคุณภาพจากจุดเล็กๆ ต่างๆ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพในภาพรวมทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง กรณีนี้ในภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า ไคเซน (Kaizen) การปรับปรุงคุณภาพตามหลักนี้ ถือว่าการปรับปรุงคุณภาพเป็นการเดินทางที่ไม่มีวันสิ้นสุด (endless journey) และไม่มีจุดหมายปลายทางสุดท้าย (final destination) เพราะต้องพัฒนาต่อไปไม่สิ้นสุด

แนวทางการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีแนวทางพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่

- 3.1 ปรับปรุงคุณภาพสินค้า/ บริการ อยู่เสมอ
- 3.2 มุ่งลดรอบระยะเวลาการผลิต/ ให้บริการ (วงจรเริ่มจากการพัฒนาสินค้า/ บริการ และสิ้นสุดที่การรับคำสั่งซื้อ (order) การรับชำระเงิน และการให้บริการหลังการขาย)
- 3.3 การมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน (เช่น มีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า/ ผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือต่อเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ)

3.4 การทำให้ต้นทุนต่ำลง และมีจำนวนสินค้าชำรุด แดงหักหรือ
 ด้อยคุณภาพลดน้อยลง โดยได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ
 ตามความคาดหวังของลูกค้า/ผู้รับบริการ



4. เน้นการสร้างทีมงานและการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจ (build teamwork and empowerment) TQM ให้ความสำคัญต่อบุคลากร
 ในองค์กร โดยมุ่งเน้นการมอบอำนาจหรือเพิ่มอำนาจการตัดสินใจ
 แก่บุคลากรทุกระดับ เน้นการสร้างแรงจูงใจ เสริมสร้างความยึดมั่น
 ต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ตามแผนและวิธีการที่ตกลงร่วมกัน
 ตลอดจนการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ

การมอบอำนาจหรือการเพิ่มอำนาจจะประสบผลสำเร็จได้ ต้องมี
 การดำเนินการดังต่อไปนี้

- บุคลากรได้รับการฝึกอบรมที่จำเป็นอย่างเหมาะสม
- บุคลากรได้รับข้อมูล สารสนเทศที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง และ
 ทันเวลา

- บุคลากรสามารถใช้เครื่องมือที่จำเป็นในการจัดการ (necessary management tools) ที่เกี่ยวข้อง
- บุคลากรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ และ
- บุคลากรได้รับผลตอบแทนจากความสำเร็จอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

จากปรัชญาและหลักการ
ที่กล่าวถึงข้างต้น การนำ TQM ไปสู่
การปฏิบัติ มีองค์ประกอบในการ
พิจารณาดำเนินการ 5 ประการ ได้แก่
(Werner and De Simone, 2009 : 483 - 485)



1. ผู้บริหารระดับสูงต้องบริหารและขับเคลื่อนการดำเนินงาน โดยกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพอย่างชัดเจน พร้อมทั้งเชื่อมโยงกับการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร ตลอดจนสื่อสารให้ฝ่ายต่างๆ รับทราบ และเข้าใจบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน

2. เมื่อกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพแล้ว จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพ (Quality standard) และเกณฑ์การวัดคุณภาพ (Quality measures) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดเทียบเคียง (Benchmark) ในการดำเนินงาน ในแง่นี้ TQM เน้นบทบาทของผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ในการลดต้นทุน โดยเฉพาะต้นทุนที่มาจากการผลิตสินค้าหรือบริการที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน (performance standards) ที่กำหนดไว้

3. การฝึกอบรมด้านคุณภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน องค์กรจำเป็นต้องลงทุนในการฝึกอบรม โดยเริ่มต้นที่การฝึกอบรมให้ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ มีความรู้ ความเข้าใจในปรัชญา (philosophy) หลักการ (principles) ของ TQM และการนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนการดำเนินการ และวิธีการใช้เครื่องมือต่างๆ ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติงานนั้น ต้องมีการฝึกอบรมเรื่องการใช้เครื่องมือ (Tools) เทคนิคการควบคุมเชิงสถิติ (Statistical - Process Control Techniques : SPCs) การใช้ ซิกซ์ ซิกมา (Six Sigma) การแก้ปัญหา (problem - solving) และการเสริมสร้างทีมงาน (team building)

4. การให้รางวัล (reward) การยกย่องชมเชย (recognition) และการเฉลิมฉลอง (celebration) เป็นสิ่งจำเป็นในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย สำหรับการให้รางวัลนั้น กำหนดได้ 3 ประเภท คือ

4.1 รางวัลเป็นเงินระดับบุคคล

4.2 รางวัลเป็นเงินระดับทีม

4.3 รางวัลที่ไม่ใช่เงิน เช่น ยกย่องประกาศเกียรติคุณ เป็นพนักงานยอดเยี่ยมของสัปดาห์/ เดือน/ แห่งปี การเฉลิมฉลองโดยการจัดเลี้ยงอาหารมื้อกลางวัน หรือมื้อเย็น เป็นต้น ในระดับองค์กรนั้น สามารถได้รับการยกย่องชมเชยได้ หากประสบความสำเร็จตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่ล้วนนำแนวคิด TQM ไปใช้ (สำหรับกรณีของประเทศไทยมีรางวัล TQA สำหรับภาคเอกชน และ PMQA สำหรับภาครัฐ)

สำหรับการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจนั้น ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรต้องสื่อสารให้ชัดเจนว่าจะยึดมั่นในการใช้ TQM ทั้งทั้งองค์กรและสื่อสารว่าการใช้ TQM นั้น จะมีผลต่อทิศทาง (Direction) การดำเนินงานขององค์กรอย่างไร นอกจากนี้ ต้องมีการให้ข้อมูลป้อนกลับด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance Feedback) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Reviews) ประเด็นอื่นๆ เพิ่มเติมได้แก่ การให้มีการกระจายไหลเวียน (Flow) ของข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานติดตามความก้าวหน้าในการทำงานได้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงควรพิจารณาแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการใช้ TQM ให้เรียบร้อยเสียก่อน เนื่องจากหากพนักงานไม่พอใจกับปัจจัยบางประการที่เป็นปัญหา อาจเป็นอุปสรรคต่อการให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อน TQM ได้



การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) : กรอบการดำเนินงาน (Framework)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเป็นแนวทางที่เน้นการจัดการ กระบวนการงาน (process-oriented) ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินคุณภาพ ในต่างประเทศ ได้แก่ EQA ของสหภาพยุโรป, MBNQA ของสหรัฐอเมริกา ส่วนของไทย ได้แก่ TQA สำหรับภาคเอกชน สำหรับภาครัฐได้มีการ พัฒนาเกณฑ์ PMQA เพื่อให้เหมาะกับบริบทของส่วนราชการ โดยเกณฑ์ รางวัลดังกล่าว ใช้เป็นกรอบการประเมินตนเองด้านคุณภาพการบริหาร จัดการ (Self Assessment - Framework of Quality Assessment) ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของเกณฑ์ซึ่งได้แก่ หมวดทั้ง 7 หมวด (สำนักงาน ก.พ.ร. 2552, หน้า 11 - 12) ประกอบด้วย

หมวด 1 การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของ ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น และระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึง การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย การกระจาย อำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการ เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการและการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุง ข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้ได้อย่างไร

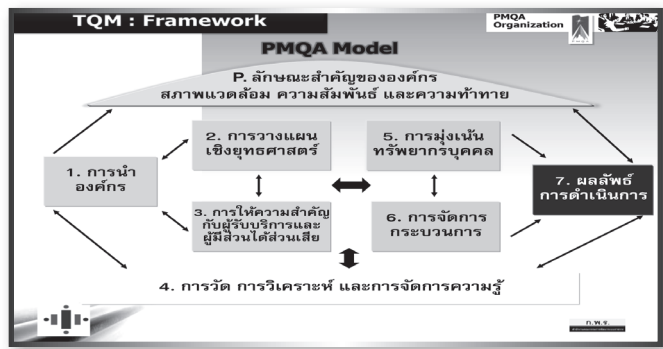
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจด้านการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการ

ปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการการให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญซึ่งช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และลักษณะสำคัญขององค์กร แสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ทั้งนี้มีการกำหนดค่านิยมหลัก (Core Values) 11 ประการ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2552 : 3 - 9) สำหรับการขับเคลื่อนการดำเนินงานตาม PMQA ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ไว้ด้วย ได้แก่

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ
3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย
5. ความคล่องตัว (หรือความยืดหยุ่น)
6. การมุ่งเน้นอนาคต (ประโยชน์ระยะยาว)
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองเชิงระบบ

ค่านิยมหลักทั้ง 11 ประการ ข้างต้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2552 : 6, สำนักงานก.พ.ร., 2552 : อ้างแล้ว) มีที่มาจากหลักคิดที่มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า หากเราอุปมาให้เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดของ PMQA เปรียบเสมือน “ร่างกาย” ค่านิยมหลักทั้ง 11 ประการก็เปรียบได้กับ “วิญญาณ” นั่นเอง ดังนั้น การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ได้ผลสัมฤทธิ์จึงต้องอาศัยทั้งร่างกายและวิญญาณประกอบกัน สำหรับค่านิยมหลักทั้ง 11 ประการสามารถจัดกลุ่มได้ 3 มุมมอง ได้แก่

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ครอบคลุมค่านิยมหลักข้อ 1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ข้อ 2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ข้อ 5. ความคล่องตัว (หรือความยืดหยุ่น) และข้อ 11. มุมมองเชิงระบบ กล่าวโดยสรุปองค์ประกอบส่วนนี้เป็นการนำเสนอว่า ผู้บริหารหรือผู้นำระดับองค์กรนั้น นำองค์กรอย่างไร (How organizational leaders lead the organization ?)

2. ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (execution excellence) ครอบคลุมค่านิยมหลัก ข้อ 3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล ข้อ 4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย ข้อ 6. การมุ่งเน้นอนาคต และข้อ 10. การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า กล่าวโดยสรุปมุมมองนี้เป็นการตอบคำถามว่า ส่วนราชการมีการจัดการ ในองค์กรอย่างไร (How the organization is managed ?)

3. การเรียนรู้ระดับองค์กร (organizational learning) ครอบคลุม ค่านิยมหลักข้อ 7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม ข้อ 8. การจัดทำโดยใช้ ข้อมูลจริง และข้อ 9. ความรับผิดชอบต่อสังคม กล่าวโดยสรุป มุมมองนี้ เป็นการตอบคำถามว่า ส่วนราชการปรับปรุงองค์กรอย่างไร (How the organization is improved ?)

สำหรับการดำเนินงานตามเกณฑ์ PMQA นั้น สามารถพิจารณา โดยใช้คำถามหลัก 4 ข้อ (ซึ่งเป็นชุดคำถามเดียวกับที่ใช้ในการวางแผน ยุทธศาสตร์) เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารการดำเนินงาน PMQA ในภาพรวม ได้แก่

คำถามที่ 1 Where are we now ?

Where are we now ? ปัจจุบันองค์กรอยู่ ณ จุดใด ?

คำตอบของคำถามที่ 1 นี้ จะครอบคลุมทั้ง 1) การรายงานลักษณะ สำคัญขององค์กร (หมวด P) และการประเมินตนเองตามวงจร ADLI รายหมวดตั้งแต่หมวด 1 - 6 (วงจร ADLI ประกอบด้วย การมีแนวทาง (Approach) การนำไปสู่การปฏิบัติ (Deployment) การเรียนรู้ (Learning) และการบูรณาการ (Integration) และพิจารณาผลการดำเนินงาน ในหมวด 7 ตามวงจร LeTCLi (ประกอบด้วย ระดับผลลัพธ์ (Level) แนวโน้มผลการดำเนินงาน (Trend) การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ขององค์กรกับองค์กรอื่นๆ (Compare) และการเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของ

ตัวชี้วัดต่างๆ (Linkage) ผลการประเมินตนเอง จะช่วยให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน (as is) ผลการประเมินจากเกณฑ์ฯ จะบอกให้ทราบถึงโอกาสในการปรับปรุง (Opportunity for Improvement : OFI) ซึ่งถือเป็นช่องว่าง (gap) ที่จำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงคุณภาพ

คำถามที่ 2 Where are we going to ?

Where are we going to ? องค์กรจะขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางใด ?

คำตอบของคำถามที่ 2 นี้ จะครอบคลุมทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาคุณภาพ หรือกำหนดเป้าประสงค์ในการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการของส่วนราชการ ซึ่งต้องกำหนดขอบข่ายให้ชัดเจนว่าจะครอบคลุมแค่ไหน เช่น จะดำเนินการให้ผ่านเกณฑ์ระดับพื้นฐาน (fundamental level) ซึ่งเป็นเป้าหมายระยะสั้นของปีงบประมาณนั้นๆ หรือจะเน้นหมวดใดเป็นพิเศษตามโอกาสในการปรับปรุง หรือมีเป้าหมายที่จะสมัครเข้าพิจารณารับรองวัลคุณภาพในอนาคต ซึ่งเป็นเป้าหมายระยะยาว และต้องวางแผนดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเตรียมงบประมาณ และบุคลากรให้พร้อม ทั้งนี้ให้พิจารณาโดยวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศจากคำตอบในข้อ 1

คำถามที่ 3 How can we get there ?

How can we get there ? องค์การจะบรรลุวิสัยทัศน์ด้านคุณภาพหรือเป้าหมายด้านคุณภาพได้อย่างไร ?

คำตอบของคำถามที่ 3 นี้ จะครอบคลุมทั้งการกำหนดแผนพัฒนาองค์การรายหมวด (ซึ่งประกอบด้วยแผนงาน/โครงการ/งาน/กิจกรรมต่างๆ) โดยมีการพิจารณาความสอดคล้องเชื่อมโยงทั้งภายในหมวด และระหว่างหมวด นอกจากนี้ให้พิจารณาความเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติราชการ และแผนที่ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ โดยเฉพาะในมิติที่ 4 การเรียนรู้และพัฒนาองค์การ ซึ่งอาจจะระบุเป็นประเด็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ด้าน “การส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” หรือ “พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ” ตลอดจนพิจารณาจัดลำดับความสำคัญให้สอดคล้องกับการจัดค่าของงบประมาณประจำปี (หากต้องใช้งบประมาณ) นอกจากนี้ยังสามารถตรวจสอบได้อีกว่าแผนที่กำหนดสอดคล้องปรัชญา หลักการ และแนวทางปฏิบัติของ TQM ตลอดจนค่านิยมหลัก 11 ประการของเกณฑ์ PMQA เพียงใด มีสิ่งใดที่ต้องปรับแต่ง (fine tuning) ให้เหมาะสมบ้าง

คำถามที่ 4 How can we know when we get there ?

How can we know when we get there ? องค์กรจะรู้ได้อย่างไรว่าการดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ด้านคุณภาพหรือเป้าหมายด้านคุณภาพไว้ ?

คำตอบของคำถามที่ 4 นี้ จะครอบคลุมทั้ง การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPIs) และค่าเป้าหมาย ตามแผนพัฒนาองค์กรรายหมวด โดยมีการพิจารณาความสอดคล้องเชื่อมโยงของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายทั้งภายในหมวด และระหว่างหมวดที่เกี่ยวข้องกันว่าในภาพรวมจะช่วยบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายปลายทางที่ระบุไว้ตามคำถามข้อสองหรือไม่ อย่างไร หากจำเป็นก็สามารถทบทวนแผน และปรับเปลี่ยนแผนตามความเหมาะสม