

## ผลการวิเคราะห์สถานการณ์

### ตัวชี้วัดที่ 4.4 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และการเป็นระบบราชการ 4.0

(ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร)

#### ความเป็นมา

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) มาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนากระบวนการบริหารราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งเกณฑ์ PMQA ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้หมวด 5 บุคลากร หมวด 6 การปฏิบัติการ และหมวด 7 ผลลัพธ์ การดำเนินการ นอกจากนี้ในปี 2561 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนารอบแนวทางการยกระดับสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีการพัฒนาองค์การไปสู่ “ระบบราชการ 4.0” ที่มีการทำงานแบบเปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connect Government) มีการทำงานโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen - Centric Government) เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) โดยอาศัยปัจจัยหลักที่สำคัญ คือ การสานพลังทุกภาคส่วน (Collaboration) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และการปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization/ Digitalization)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด เพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยกย่องมาตรฐานให้เทียบเท่าสากล ส่วนราชการที่ปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องจนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่ง จะสามารถขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด และพัฒนาไปสู่ “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น” และ “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับยอดเยี่ยม” ต่อไป ซึ่งการจะได้รางวัลในระดับต่างๆ ต้องมีผลคะแนนการประเมินดังนี้

- 1) รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด ต้องได้คะแนนการประเมิน 300 คะแนน
- 2) รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น ต้องได้คะแนนการประเมิน 400 คะแนน
- 3) รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับยอดเยี่ยม ต้องได้คะแนนการประเมิน 650 คะแนน

และเพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติและแรงจูงใจให้กับหน่วยงานที่มุ่งมั่นพัฒนาสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 เป็นเกณฑ์การพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ด้วย โดยรางวัลมี 3 ระดับ คือ 1) ระดับพื้นฐาน (Basic) ต้องได้คะแนนการประเมิน 300 คะแนน 2) ระดับก้าวหน้า (Advance) ต้องได้คะแนนการประเมิน 400 คะแนน และ 3) ระดับพัฒนาจนเกิดผล (Significance) ต้องได้คะแนนการประเมิน 500 คะแนน ซึ่งในปี 2566 กรมอนามัยได้ตั้งค่าเป้าหมายตัวชี้วัดการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA4.0 ระดับพื้นฐาน (Basic) (ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) เป้าประสงค์ที่ 10 องค์การสมรรถนะสูงและคล่องตัว (Agile Organization))

#### ผลการดำเนินงาน

กรมอนามัยโดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้มีการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ขับเคลื่อนการดำเนินงานโดยใช้กลไกคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งโดยอธิบดีกรมอนามัย องค์ประกอบของคณะกรรมการ ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน บุคลากรสาขาวิชาชีพต่างๆ จากหน่วยงานและCluster

โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเป็นเลขานุการ ทั้งนี้ จะมีการทบทวนองค์ประกอบของคณะกรรมการทุกปี เพื่อให้มีองค์ประกอบที่หลากหลายครบทุกสาขาวิชาชีพและเป็นปัจจุบัน

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้ร่วมกับคณะกรรมการฯ ในการรวบรวมและเรียบเรียงผลงานการพัฒนางานองค์การส่งสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อขอรับการประเมินรางวัล PMQA รายนาม และ PMQA 4.0 ตั้งแต่ปี 2559 - ปัจจุบัน ซึ่งผลงานการพัฒนาของกรมอนามัยผ่านเกณฑ์การประเมินและได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายนาม จำนวน 5 หมวด ดังนี้

ปี 2559 ได้รับรางวัล หมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม

ปี 2561 ได้รับรางวัล หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและการจัดการความรู้

ปี 2562 ได้รับรางวัล หมวด 5 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปี 2563 ได้รับรางวัล หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ปี 2564 กรมอนามัยส่งผลงานเพื่อประเมินรางวัล (หมวด 3 และหมวด 6) แต่ไม่ผ่านการประเมิน

ปี 2565 ได้รับรางวัล หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม

เมื่อเทียบผลงานกับเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2563-2565) ฉบับปรับปรุงประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูประบบงานสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล ตัวชี้วัด “การผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (รายนามสะสม)” กำหนดเป้าหมายปี 2565 เท่ากับ 6 หมวด ซึ่งผลงานสะสมที่ได้ถึงปี 2565 คือ จำนวน 5 หมวด คิดเป็นร้อยละ 83.33 ของเป้าหมาย คงเหลือหมวด 3 ที่ต้องดำเนินการให้ได้ต่อไป

แนวโน้มผลงานตัวชี้วัดการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (รายนามสะสม) จะเห็นว่าเป็นปี 2560 และ ปี 2564 ผลงานเท่าเดิมเนื่องจาก Application Report ไม่ผ่านการประเมิน รายละเอียดดังนี้

**ตารางที่ 1 แนวโน้มผลงานตัวชี้วัดการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (รายนามสะสม) ปี 2559 - ปัจจุบัน (2565) ของกรมอนามัย**

ตัวชี้วัด	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
การผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (รายนามสะสม)	1 หมวด	1 หมวด	2 หมวด	3 หมวด	4 หมวด	4 หมวด	5 หมวด

การเปรียบเทียบการได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (รายนาม) ของกรมอนามัยกับกรมต่าง ๆ ในกระทรวงสาธารณสุข พบว่า กรมอนามัยอยู่ในลำดับที่ 6 โดยกรมที่ได้รับรางวัลครบ 6 หมวดแล้ว มี 4 กรม ได้แก่ กรมควบคุมโรค กรมสุขภาพจิต กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ และสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา รายละเอียดดังนี้

**ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบการได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (รายนาม) ของกรมอนามัย กับกรมต่าง ๆ ในกระทรวงสาธารณสุข**

กรมในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข	จำนวนรางวัล PMQA รายนาม (ผลงานสะสม : หมวด)
กรมควบคุมโรค	6
กรมสุขภาพจิต	6
กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	6
สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา	6
สำนักงานปลัดกระทรวงฯ	5
กรมอนามัย ***	5
กรมการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก	4

ตารางที่ 2 (ต่อ)

กรมในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข	จำนวนรางวัล PMQA รายหมวด (ผลงานสะสม : หมวด)
กรมการแพทย์	4
กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ	3

สำหรับผลการดำเนินงานการเป็นระบบราชการ 4.0 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. เริ่มดำเนินงานเมื่อปี 2561 นั้น กรมอนามัยยังไม่เคยได้รางวัล PMQA 4.0 โดยมีคะแนนผลการประเมินดังนี้

ตัวชี้วัด	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
การเป็นระบบราชการ 4.0 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (คะแนน)	333.33	379.48	367.70	403.88	340.65

เมื่อเปรียบเทียบการได้รับรางวัล PMQA 4.0 กับกรมต่างๆ ในกระทรวงสาธารณสุข พบว่า มีกรมที่ได้รับรางวัล PMQA 4.0 แล้ว ได้แก่ กรมควบคุมโรค (Significance) สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (Advance) กรมสุขภาพจิต (Advance) กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ (Advance) กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ (Advance) และสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (Advance) สำหรับกรมอนามัย กรมการแพทย์ และกรมการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก ยังไม่ได้รับรางวัล PMQA 4.0

การวิเคราะห์การดำเนินงานโดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
<p><b>Strengths:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กรมฯ มีนโยบายในการยกระดับกรมฯ สู่องค์กรสมรรถนะสูง</li> <li>- กรมฯ ผ่านการประเมินตามเกณฑ์ PMQA และได้รับรางวัล PMQA รายหมวด จำนวน 5 หมวด ได้แก่ หมวด 1 หมวด 2 หมวด 4 หมวด 5 และหมวด 6</li> <li>- คกก. PMQA ของกรมฯ มีความรู้ความเข้าใจเกณฑ์ PMQA</li> <li>- คกก. PMQA ของกรมฯ มาจากสหสาขาวิชาชีพและหลากหลายหน่วยงาน</li> </ul>	<p><b>Opportunities:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแรงจูงใจจากสำนักงาน ก.พ.ร. โดยการมอบรางวัลให้กับส่วนราชการที่มีการพัฒนาตามเกณฑ์ PMQA ทั้ง PMQA รายหมวด และ PMQA 4.0</li> <li>- มีเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรที่หลากหลายและสามารถสืบค้นได้ง่าย</li> <li>- เกณฑ์ PMQA มีลักษณะเป็นกรอบการพัฒนาส่วนราชการสามารถเลือกรูปแบบ วิธีการ และเครื่องมือในการพัฒนาได้</li> </ul>
<p><b>Weaknesses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กรมฯ ยังขาดผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความเข้าใจและทักษะด้านการพัฒนาระบบราชการ</li> <li>- หัวหน้าหน่วยงานและบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในการนำเครื่องมือ PMQA ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร</li> <li>- การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรในสังกัดกรมฯ ยังดำเนินการไม่ทั่วถึง</li> <li>- คกก. PMQA ของกรมฯ มีภารกิจที่รับผิดชอบค่อนข้างมาก ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ครบองค์ประชุม</li> </ul>	<p><b>Threats:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เกณฑ์ PMQA มีความเป็นนามธรรม เข้าใจยาก อีกทั้งยังมีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์การสมัครรางวัลทุกปี</li> <li>- ขาดการสนับสนุนวิทยากรจากสำนักงาน ก.พ.ร. ในการสร้างความรู้ความเข้าใจเกณฑ์ PMQA</li> </ul>

## ความรู้ที่นำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์

1. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562
2. PMQA 4.0 คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566
3. หลักเกณฑ์การพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2566
4. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)
5. แนวทางการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

## การกำหนดมาตรการเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตัวชี้วัดและประเด็นความรู้ที่ให้แก่ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการทบทวนข้อมูลข้างต้น จึงกำหนดมาตรการเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตัวชี้วัด จำนวน 3 มาตรการ และกำหนดประเด็นความรู้ที่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 1 เรื่อง รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2 หลักการ/เหตุผล ความสอดคล้องในการกำหนดมาตรการ/ประเด็นความรู้เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตัวชี้วัด

มาตรการ/ ประเด็นความรู้	หลักการ/เหตุผลการกำหนดมาตรการ/ประเด็นความรู้	ความสอดคล้อง
มาตรการที่ 1 การทบทวนกลไกการดำเนินงาน	เพื่อให้การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ กลไกการดำเนินงานจึงมีความสำคัญที่ต้องประกอบด้วยบุคลากรที่มาจากสหสาขาวิชาและหลากหลายหน่วยงาน	Regulation (การกำกับ ควบคุม)
มาตรการที่ 2 การสร้างความรู้ความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	เนื่องจากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ สู่องค์การที่มีคุณภาพและมีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) นอกจากนี้ เกณฑ์ PMQA มีลักษณะที่เป็นคำถามเพื่อให้หน่วยงานหาคำตอบ/วิธีการในการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรกรมอนามัยให้สามารถประยุกต์ใช้เกณฑ์ PMQA ในการพัฒนาองค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	Build Capacity (พัฒนาศักยภาพผู้รับบริการ)
มาตรการที่ 3 การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม	การพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ได้ผลต้องเป็นการพัฒนาแบบทั่วทั้งองค์การ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องให้ทุกองคาพยพและบุคลากร กรมอนามัยทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา	Partnership (การสร้างพันธมิตร)
ประเด็นความรู้ที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	เกณฑ์ PMQA ทั้ง PMQA ปี 2562 และ PMQA 4.0 มีลักษณะเป็นนามธรรมเข้าใจยาก เป็นคำถามเพื่อให้หน่วยงาน หาคำตอบและวิธีการในการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำเป็นต้องเข้าใจหลักการและแนวคิดของเกณฑ์ PMQA เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้เกณฑ์ PMQA ในการพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้หลายหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบด้วย	กลุ่มเป้าหมาย - ผู้รับบริการอื่น ๆ

**แผนงาน/กิจกรรมขับเคลื่อนการดำเนินงาน**  
**ตัวชี้วัดที่ 4.4 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**  
**และการเป็นระบบราชการ 4.0**

ตามคำรับรองฯ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 รอบ 5 เดือนแรก

กิจกรรม	มาตรการ/ความรู้	หน่วยนับ	เป้าหมาย	วันที่ดำเนินการ
1. ทบทวนและจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกรมอนามัยก้าวสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	<b>มาตรการที่ 1</b> การทบทวนกลไกการดำเนินงาน	ฉบับ	1	1-30 พ.ย. 2565
2. สื่อสารองค์ความรู้ด้านการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA 4.0 ทางเว็บไซต์กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	<b>มาตรการที่ 2</b> การสร้างความรู้ความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ครั้ง	1	1-30 พ.ย. 2565
3. เข้าร่วมประชุมรับทราบเกณฑ์ PMQA จากสำนักงาน ก.พ.ร.	<b>ประเด็นความรู้ที่ 1</b> เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ครั้ง	1	1-30 พ.ย. 2565
4. ประชุมเตรียมการส่งผลงานเพื่อขอรับรางวัล PMQA ครั้งที่ 1	<b>มาตรการที่ 3</b> การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม	ครั้ง	1	1-31 ต.ค. 2565
5. ประชุมเตรียมการส่งผลงานเพื่อขอรับรางวัล PMQA ครั้งที่ 2		ครั้ง	1	1-31 ม.ค. 2566

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย